

Игорь
Добротворский

Как стать первоклассным руководителем

**Синтез и соединение лучших идей,
методов и приемов руководства**

**Полный справочник
высокоэффективного
руководителя-профессионала**

2004
Москва

ББК ...
УДК ...
Д – ...

Д – .. Добротворский И.Л. Как стать первоклассным руководителем. Синтез и соединение лучших идей, методов и приемов руководства. (Полный справочник высокоэффективного руководителя-профессионала). Москва, 2004.

Собрав, изучив и обобщив информацию о лучших методах и конкретных приемах, благодаря которым профессионалы администрирования достигают вершин успеха в управлении любым персоналом, автор открывает широкому кругу читателей возможность овладеть самыми передовыми стратегиями руководства сотрудниками.

Но его МЕТОД ОПТИМАЛЬНОГО РУКОВОДСТВА выходит за границы рамок управления персоналом. Он показывает, что люди, по-настоящему добившиеся успеха, умеют использовать методы и приемы руководства лучше, чем все остальные. Именно поэтому они и достигают успеха.

Практические рекомендации основаны как на реальном опыте автора, так и на опыте ряда топ-менеджеров и руководителей ведущих российских компаний.

Книга адресована как действующим руководителям, так и тем, кто стремится сделать карьеру и стать высококлассным руководителем в будущем.

ISBN...
2004

© Добротворский И.Л.,

КОРОТКО ОБ АВТОРЕ

Игорь Добротворский – бизнес-тренер, консультант. Основатель нового направления в психологии – «Интегральная психология». Автор 22 книг и свыше 110 статей по психологии, менеджменту, лидерству, мотивации, управлению персоналом...

В 80-х годах прошел курс обучения у основателя гуманистической психологии Карла Роджера (США). Далее обучался психотехнологиям личностного и профессионального развития у Дэвида Ниннона (США), современным методам коммуникации и менеджмента – у Дэнниса Перси (Канада), прикладным методикам – у Мэрилин Аткинсон (Канада) и др.

С 1991 года занимается проведением семинаров, тренингов, разработкой тренинговых программ и персональным консультированием. Создатель уникальных психологических программ: «Психология управленческих решений», «Аксиомы развития личности руководителя», а также VIP-программы «Харизма, уверенность, власть».

В научном журнале Академии Педагогических Наук «Вопросы психологии» № 2 за 1996 год академик А.А. Леонтьев назвал И. Добротворского «профессионалом практической психологии».

Он автор популярного учебника для учащихся ВУЗов «Менеджмент: эффективные технологии» Полный курс основ менеджмента для студентов. В качестве учебника книга была утверждена Министерством образования РФ.

С 2000 года Игорь Добротворский приглашен читать авторский курс лекций по психологии личности в Центральном лекторий Политехнического музея.

Специализация – проведение авторских тренингов и семинаров:

- «Искусные приемы активных продаж»
- «Харизма: навыки эффективной личности»
- Программа «Достижение максимума»...

и коучинг (один из видов тренинга, объединяющий в себе индивидуальное консультирование, тренинговое обучение и психотерапию).

КНИГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО:

- "Как найти себя и начать жить: Руководство" Воронеж, 1993 серия из 3-х книг.
- "Технологии успеха: Все, что вам действительно нужно знать о достижении успеха" Москва, 1996.
- "Золотые правила ежедневной жизни " Москва, 1997.
- "1001 путь к успеху: Практическое руководство" Москва, 1999, 2000, 2001, 2002.
- "Новейшие психотехнологии" Москва, 2002.
- учебник "Менеджмент: эффективные технологии" Курс основ менеджмента для студентов. Москва, 2002.
- пособие "Самоменеджмент: эффективные технологии" Москва, 2003.
- "Искусство войны в бизнесе" Москва, 2003.
- "Тренинг профессиональных продаж" Москва, 2003.
- "Школа MLM" Серия из 7 книг Москва, 2003.
- "Новые технологии победы" Москва, 2003.
- "Школа совершенствования" Москва, 2003.
- "Как стать лидером" Харьков, 2004.
- "Как относиться к себе и к людям" Москва, 2005.
- "Деньги и власть" Москва, 2005.
- "Технологии успеха для учащихся" Москва, 2005.

ЧАСТЬ I. КАК ОБЩАТЬСЯ С ЛЮДЬМИ

Глава 1

НАЧИНАЙ СВОЕ ДЕЛО СМЕЛО

Старая китайская поговорка гласит: "Путешествие длинной в 1000 ли начинается с первого шага". Не пытайся увидеть весь свой путь. Достаточно, если будешь видеть столько, чтобы сдвинуться с места. И ты должен... должен сделать первый шаг. Дорожный указатель твоего первого ли (0,333 км) совсем недалеко.

Совет 1. ТВОЮ СИЛУ РОЖДАЕТ ЖЕЛАНИЕ НАЧАТЬ

«Он — как часы без стрелок. Существует, но не дает никакой информации, не оказывает никаких услуг, бесполезен с утра до вечера». Если так говорят о человеке, то следующие слова будут: «А зачем он нам нужен?».

Вспомни поговорку-поговорку: «Ничто не легко для того, кому не хочется». Поэтому ты должен захотеть! Даже больше — ты должен стремиться! И еще больше — ты должен желать с энтузиазмом! Желать НАЧАТЬ! Желать действовать, двигаться!

Известно издавна, что начало работы генерирует силы, необходимые для ее выполнения. Великий немецкий поэт и мыслитель Гёте: «Лови каждый миг! Что можешь сделать и что задумал — НАЧИНАЙ! В смелости гений, сила и магия! Достаточно, если начнешь, а мысль оживет — НАЧНИ, и дело будет сделано».

Для одного дня не нужна энергия всей жизни. Нужно ее

лишь столько, чтобы начать, чтобы сделать первый шаг к избранной цели.

Совет 2.

КАК ПЕРЕЙТИ ОТ СЛОВ К ДЕЛУ?

1. Задай себе вопрос — «Каким должен быть мой первый шаг?» и обязательно ответь. И в ответе твоём заключена энергия движения.

2. Представь, что будет, если ты будешь медлить, тянуть. Не ленись! Представь последствия в картинках или скажи об этом вслух. Это действует, как кнут.

3. Скажи себе, что если бы люди ждали или собирали бы всю информацию и все ресурсы, нужные для дела, 80 % всех дел на Земле никогда не были бы сделаны. Все, что тебе не хватает, доберешь на пути к своей цели.

Совет 3.

«СДЕЛАЙ ЧТО-ЛИБО - И ОБРЕТЕШЬ СИЛУ»

Так говорил известный американский философ и публицист Эмерсон. Сама РАБОТА над чем-то творит необходимую для этого силу! Вспомни, есть в физике закон инерции: тело, пребывающее в покое, стремится оставаться в этом положении, тело, пребывающее в движении, стремится оставаться в движении.

Если ты ничего не делаешь, чтобы изменить свою жизнь, то и не жди, что она изменится сама собой в лучшую сторону. Как только начнешь действовать, твоя мощь начнет раскручиваться. Чем больше будешь увеличивать свои усилия, тем быстрее будет расти твоя сила. Этот закон универсальный и, подобно закону гравитации, действует всегда.

ДЕСЯТЬ СТАРТОВЫХ СТРАХОВ И СОМНЕНИЙ.

РЕЦЕПТЫ ДЛЯ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Диагноз 1. Страх перед длительностью работы.

Рецепт: Начни с небольшой, приятной и несложной задачи, а потом почти автоматически перейдешь к более сложной. Раздели работу на части (этапы).

Диагноз 2. Страх перед возможной неудачей.

Рецепт: Составь перечень (список) всех путей (способов) решения твоей задачи. Это неизбежно втягивает в работу. И если она трудно идет по первому варианту, можно пойти по второму, третьему.

Спроси себя, глядя на варианты твоего первого или очередного дела: что значит «неудача»? Плохо выйдет? Или на среднем уровне? И ты не хочешь быть «среднячком»?

Иногда некоторые люди хотят выполнять поставленную задачу настолько хорошо, что для этого просто негде взять времени. Причина неудачи — чаще всего твое «идеальное представление» о деле, а не само дело.

Диагноз 3. Страх перед

Рецепт: Определи, в каких

своей некомпетентностью.

проблемах-вопросах ты «плаваешь» плохо, нормально и хорошо. Поищи помощников для решения самых трудных для тебя дел. О, Боже! Да они все трудны, непосильны для тебя? А может быть, ты преувеличиваешь их сложность и ищешь предлог, чтобы не начинать работу?

Диагноз 4. Работа непривлекательна скучна.

Рецепт: Взгляни на диагноз 1 и рецепт к нему — раздели работу на части. Среди них могут оказаться вполне приятные. Найди себе помощников, которые взяли бы на себя те или иные задачи. Не думай, что всем неприятно то, что неприятно тебе.

Работай по часам. Один час в день для скучной, неприятной, малопривлекательной для тебя работы... ты компенсируешь более приятными делами.

Определи промежуточные результаты (финиши), достигнув которых, ты поощришь себя и своих помощников. Например, чашкой кофе.

Есть еще один действенный способ для преодоления скуки, непривлекательности и нежелание что-либо сделать. Замени глагол «должен» на «хочу» и придумай причину этого «хочу».

«Я должен идти к теще, и

опять она скажет что-нибудь неприятное о том, как несчастна со мной ее дочь». «Я хочу к теще, я знаю, что она скажет, но мне хочется поесть ее вкусного пирога с рыбой». И думай не о теще, а об ее пироге, пока идешь к ней.

Мораль проста — чтобы изменить свои желания и действия, достаточно изменить свои мысли.

Диагноз 5. Работа невыгодна.

Рецепт: Поставь перед собой частичную (небольшую) задачу с твердым сроком финиша и четкими результатами (целями). Попытайся понять, а затем извлечь пусть небольшую выгоду Ты увидишь, что и это может быть интересно для тебя и твоих партнеров.

В самой невыгодной работе есть свет и тень. Наш засоренный мозг, наши стандартные мысли часто не позволяют увидеть, что в любом случае есть выбор. И невыгодная работа или неблагодарное занятие имеет неочевидную выгоду. И ее надо найти.

Высоки цены на сливочное масло и другие любимые продукты, но, сокращая их потребление, ты разгружаешь организм от всяких веществ, которые прямоком ведут к инфаркту или инсульту.

Упряма дочь. Прекрасно.

Она сумеет противостоять дурным намерениям симпатичных мужчин.

Грязная работа на улице. Отлично. Ты на свежем воздухе и, если даже иногда мимо чадят автомашины, все равно ты получаешь нечто вроде гимнастики, на которую нет времени или желания.

И так далее. Нет ситуации в жизни, совсем невыгодной. Ищи выгоду и найдешь ее. Всегда найдешь!

Диагноз 6. Невозможно понять, как начать это дело.

Рецепт: Поговори с тем, кто уже этим занимался или пытался это сделать. Поговори с заказчиком или человеком, желающим, чтобы такая работа была сделана. Скажи ему откровенно о том, что ты не понимаешь его. Люди охотно играют роль «учителя». Попытайся стать «учеником».

Диагноз 7. Работа дает неприятные ощущения.

Рецепт: Ты вспоминаешь о постигшей тебя неудаче или о столкновении с неприятным человеком в похожей ситуации. Но это ведь было, и неизвестно, будет ли снова. Поговори с кем угодно, кто готов тебя выслушать. Вполне может быть, он развеет воспоминания и поможет их забыть, оценив их совсем иначе.

Диагноз 8. Нет нужной

Рецепт: А знаешь ли ты, ка-

информации.

кая информация тебе нужна? Составь перечень и подумай: надо ли знать все и не лучше ли знать самое главное, без чего не сделать дело?

Диагноз 9. Эта работа бесполезна.

Рецепт: Ты знаешь об этом или догадываешься, но твой заказчик (клиент, партнер) думает совсем иначе. Посмотри диагноз 5 и рецепт к нему. Ситуация схожая. Выбери точку (пункт, позицию, аспект, фактор), от которой зависит успех или где он возможен. Если и здесь нельзя добиться успеха, тогда работа действительно бесполезна для тебя.

Диагноз 10. Есть более важные и неотложные дела. Нет времени для еще одного дела.

Рецепт: У того, кто постоянно имеет неотложные дела, кто постоянно учитывает лишь пожелания других, до важных дел руки просто не дойдут. Важно не то, что важно для других, а то, что важно для достижения твоих целей.

Избавившись от стартовых страхов и сомнений, сядь вечером и попытайся написать список дел на завтра. Вспомни и то, что сегодня ты не сделал.

ПЯТЬ "НЕТ" ОТКЛАДЫВАНИЮ ДЕЛ НА ЗАВТРА

МЕТОД НОРМАНА ВИНСЕНТА ПИЛА

Норман Винсент Пил, американский лектор, писатель, проповедник как-то сообразил, что откладывание дел со дня на день чуть не затянуло его в трясиину и ему пришлось взглянуть прямо в лицо этой проблеме. Он предлагает простой метод, который помог ему выиграть битву с собственной волокитой.

1. Надо взять какой-то один аспект своей деятельности, который особенно "напрягает" тебя, и преодолеть его.

Обычно Пил не мог сразу ответить отказом на предложение выступить с лекцией, потому что не любил обижать людей. И часто он тянул до того момента, когда больше уклоняться уже нельзя. Когда же он начал принимать решения быстро, научился и отказывать, он стал счастливее. Стали счастливее и люди, которые имели с ним дело и терпели его долгое откладывание.

2. Научись устанавливать очередность дел по степени их важности.

Пил помнит служащего в справочном бюро на вокзале в Нью-Йорке. Его постоянно окружала толпа взвинченных людей. А работник бюро никогда не нервничал. Выбрав одного из толпы, он спрашивал, в чем его проблема. На вопросы отвечал медленно и внятно, не переключая своего

внимания до тех пор, пока человек не уходил от него удовлетворенный. Затем он не спеша переводил взгляд на другого и начинал слушать его. Пил похвалил служащего за его умение разобраться, чего хотят люди. Тот улыбнулся и сказал: «Я научился фокусировать внимание на одном человеке и заниматься его проблемой до тех пор, пока она не будет решена. Иначе я сошел бы с ума».

3. Ставь себе сроки выполнения работы так, чтобы об этом знали.

Попроси кого-либо контролировать твоё движение к сроку. И если сегодня такого движения нет, это — сигнал тревоги

4. Не уклоняйся от решения наиболее трудных проблем.

В противном случае наиболее тяжёлая работа останется на то время, когда ты уже устал. В первую очередь сделай самое трудное. После этого ты уже будешь словно спускаться с горы.

5. Для начала тебе достаточно ясности в начальных деталях и конечной цели твоего предприятия.

Если ты будешь откладывать дело до тех пор, пока не будет уверенности во всех деталях, то никогда и ничего не сделаешь. Нельзя положить кирпичи в стены ещё не начатого этажа.

МОЙ ЛУЧШИЙ ДЕНЬ - СЕГОДНЯ

ПРОГРАММА СИБИЛЛЫ ПАРТРИДЖ

Практикум 1.

"ИМЕННО СЕГОДНЯ

я постараюсь приспособиться к той жизни, которая меня окружает, а не буду пытаться приспособить ее к моим желаниям, Я приму мою семью, мою работу и все обстоятельства такими, какие они есть, и постараюсь приноровиться к ним.

ИМЕННО СЕГОДНЯ

я позабочусь о своем здоровье: сделаю зарядку, буду ухаживать за своим телом, правильно питаться... И тело мое выдержит любые нагрузки.

ИМЕННО СЕГОДНЯ

я постараюсь уделить внимание развитию своего ума. Я изучу что-нибудь полезное. Я не буду леняться. Я прочитаю то, что требует усилия и размышления.

ИМЕННО СЕГОДНЯ

я займусь нравственным самоусовершенствованием. Для этого я: 1) сделаю кому-нибудь что-то полезное так, чтобы он не знал об этом, 2) сделаю по крайней мере два дела, которые мне не хотелось делать вчера.

ИМЕННО СЕГОДНЯ

я буду доброжелательно ко всем настроен. Я постараюсь выглядеть как можно лучше, надену то, что мне больше всего идет. Буду разговаривать, не повышая голоса, любезно вести себя, буду щедрым на похвалы. Постараюсь никого не критиковать, ни к кому не придираюсь и не пытаюсь кем-то руководить или кого-то исправлять.

ИМЕННО СЕГОДНЯ

я не буду бояться быть счастливым, наслаждаться красотой, любить и верить, что те, кого я люблю, тоже любят меня".

Почему с древних времен люди предавались задумчивости, созерцанию? Или почему молятся Богу? Или погружаются в себя под музыку, или в полной тишине, или повторяя про себя, иногда в слух, какие-то словесные формулы? Потому что все это помогает настроиться, сосредоточиться, сконцентрироваться на предстоящие хлопоты и заботы. Или успокоиться после них.

Перед тобой сегодня утром лежит сделанный вчера вечером список дел, новых и отложенных. Хочется его отодвинуть и двинуться в этот день так, как выйдет или куда вывезет кривая. Самая легкая и не обещающая успехов тропка! А тебе надо на-

строиться на дорогу длиной в день.

Читай утром Программу Сибиллы Партридж. Она есть у известного писателя Дейла Карнеги в книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей».

Можно упростить этот текст, приспособить его «под себя». Суть в том, что, начиная день, ты должен быть уверенным и настроенным — этот день будет лучшим в твоей жизни.

ПРИНЦИПЫ РАСПОРЯДКА ДНЯ

Утро

1. Лучшего настроения у тебя не было. 2. Хорошо позавтракать и без спешки на работу. 3. Начать рабочий день сегодня в то время, в которое будешь начинать и завтра, и послезавтра. 4. Посмотри еще раз план дня. 5. Сначала - ключевые задачи. 6. Приступать без раскачки. 7. Согласовать план дня с секретарем. 8. Сложные и первостепенные дела - в первой половине дня.

Середина дня

9. Ты готов работать дальше. 10. Уже можешь сказать сроки окончания своих дел. 11. Избегай действий, вызывающих негативную реакцию партнеров. 12. Отклони дополнительно возникшие "неотложные" проблемы. 13. Контролируй и не делай незапланированных импульсивных дел. 14. Соблюдай размеренный темп, равномерные паузы в действиях. 15. Небольшие однородные задачи выполняй сериями (в одной связке). 16. Постарайся завершить начатое. 17. Используй рационально "остатки" времени. 18. Работай, учитывая колебания общей трудовой активности в течение дня, ноне задумываясь над дневными "помехами". 19. Выкраивай самый спокойный час. 20. И в этот час попробуй контролировать свой план на день.

Еще не вечер

21. Завершай не сделанное сегодня. 22. Прикинь, каковы результаты дня и что выявил самоконтроль. 23. Спланируй, что у тебя завтра. 24. Домой - с хорошим настроением. 25. Каждый день имеет свою кульминацию. И ты прошел через нее уверенно и спокойно.

КАК РАЦИОНАЛЬНО ОРГАНИЗОВАТЬ СВОЙ ТРУД?

15 РЕКОМЕНДАЦИЙ АЛАНА ЛАКЕЙНА (США)

Специалист по вопросам организации труда менеджеров, автор ряда книг в этой области и консультант многих известных фирм Алан Лакейн рекомендует:

- » 1. Каждодневно обдумывать новые меры по экономии своего времени и времени сотрудников, клиентов, партнеров. Следует учитывать их служебную специфику и специфику фирмы.
И не только обдумывать такие меры, но и поручать помощнику, референту, секретарю или специально выделенному сотруднику систематически информировать обо всех новинках в этой области, публикуемых в периодике и литературе.

 - » 2. Первое, что надо сделать утром, в начале работы, — точный график дня и список вопросов по их приоритетности.

 - » 3. Малозначительные, второстепенные вопросы накапливаются. Ничего страшного. Отдай им 3—4 часа в месяц.
-

-
- » 4. Раз в месяц проверяй исполнительность и степень осознания ответственности ваших подчиненных. Как? «Дотошная» ревизия, что происходит с выполнением одной из важных задач, порученных им. Любая проверка кончается выводами.
-
- » 5. Всегда держи при себе несколько чистых карточек для записи удачных идей, замыслов или важных для тебя наблюдений.
-
- » 6. Как можно больше дел поручай для исполнения подчиненным. К специфичным вопросам обязательно привлеки специалистов.
-
- » 7. Не умножай количество корреспонденции, избавляйся от ненужной информации.
-
- » 8. Не работай в выходные дни.
-
- » 9. Решив трудную и важную задачу, награди себя свободным временем, чтобы «развеяться», снять напряжение.
-
- » 10. Не распыляйся, сконцентрируй внимание и усилия на одном фундаментальном (для данного момент; вопросе).
-
- » 11. Перелистывай книги, периодику, отчеты, доклады быстро, отыскивая главные мысли и выводы.
-
- » 12. Анализируй свои привычки и наклонности, чтобы они не входили в противоречие с интересами дела.
-
- » 13. Используй «часы ожидания» для решения мелких вопросов. Отправляясь на совещание или прием, захвати с собой несколько бумаг с такими вопросами.
-

- » 14. Не трать время на сетования и терзания по поводу неудач.
-
- » 15. Запомни: для важных дел у тебя достаточно времени!

ВРЕМЯ-ДЕНЬГИ

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

Практикум 2.

Ты ощущаешь, что твои самые важные дела не выполняются изо дня в день. Попробуй управлять своим временем или хотя бы знать, куда оно так быстро уходит.

Возьми лист бумаги, столбиком через интервал напиши цифры от 1 до 9.

И хорошенько подумай: какие девять ключевых сфер для тебя наиважнейшие: Семья (1)? Хорошее эмоциональное и физическое состояние (2)? Друзья, клуб, партия, община (3)? Сотрудники (4)? Улучшение технологии дела (5)? Финансовые результаты (6)? Положение на рынке (7)? Организация (8)? Повышение квалификации (9)?

Это, естественно, лишь один вариант. А всего индивидуальных вариантов ровно столько, сколько людей, желающих разобрататься со своим временем,

Ключ - сферы своих интересов - обозначай только существенными.

Определил их к концу дня. Торопись! Подумай еще. Если к концу недели будешь знать, это более серьезно.

Запиши каждую ключевую сферу на отдельный лист бумаги.

Определи, чего ты хочешь добиться в каждой из сфер, до конца следующей недели. Можно ставить перед собой сразу несколько задач в одной сфере

Возьми календарь и отметь в нем, когда та или иная цель будет достигнута.

Не отчаивайся, если поймешь, что все цели ты просто не потянешь. Уже один этот вывод многого стоит; по всей вероятности, слишком мало времени у тебя для выполнения самых важных дел.

Внеси коррективы по срокам достижения целей,

Метод "клина" - начинай с малого. Может быть, тебе хватит трех или четырех сфер.

Но и в малом будь последовательным и держись до конца

Первая неделя кончилась. Отчитайся перед собою, какие цели достигнуты полностью, какие частично, а какие оказались совсем недостижимы.

Ты заметил, что снова и снова не выполняются именно те дела, которые относятся к девяти важнейшим для тебя сферам.

Делать нечего, вычеркни из календаря и из планов работы менее важные задачи.

Как с ними поступить: отказаться от них? передать другому? использовать методы, позволяющие сэкономить время? отказаться от должности? научиться говорить "нет"? не стремиться к качеству?

Пожалуй, всего понемногу.

Если откровенно, то некоторые хорошо живущие люди считают управление временем и метод определения "ключевых сфер" чем-то надуманным и предпочитают жить хаотично - динамично. Никто не мешает и тебе забыть хаос твоей прошедшей недели. И динамично окунуться в хаос следующей. Даже самому себе трудно сказать, что наиважнейшие задачи в девяти главных сферах жизни недоступны для решения. И жизнь уходит на суету сует.

ТВОИ МИНУТЫ ОЧЕНЬ ДОРОГИ

СОВЕТЫ ПО ЕЖЕДНЕВНОМУ АНАЛИЗУ ВРЕМЕНИ

- » 1. Поставь дату и напиши, что тебе надо сделать сегодня. Конкретно, ориентируясь на желаемые результаты. Например, «совещание по продаже продукции», а не просто «совещание».

 - » 2. Каждые 15 минут записывай, что сделано или делается.

 - » 3. Попробуй ответить на следующие вопросы в конце дня:
1) Возросла ли моя результативность после того, как я поставил перед собой «задачи дня»? 2) Сколько времени ушло на выполнение каждой из них? 3) Результаты скромные, не такие, каких я хотел. Почему? 4) Какой вопрос я решал дольше всех остальных и непрерывно? 5) Незапланированные перерывы в работе в порядке важности — какие из них стоили мне дороже всего? И что я мог сделать, чтобы исключить их или контролировать?

 - » 4. Взгляни, какие телефонные звонки были ненужными, какие из них могли быть короче или более результативными?

 - » 5. Твои визиты в другие организации. Были ли они необходимы и что тебе дали? И сколько времени на них потрачено?

 - » 6. Сколько ты сегодня «заседал» и были ли полезны эти разговоры, совещания? Оцени их необходимость для себя? И что можно сделать, чтобы решать больше во-
-

просов за меньшее время?

- » 7. Работают ли «задачи дня» на твои долгосрочные цели?

- » 8. А не приукрашиваешь ты себя в этих записях? Не надо. Будь откровенным хоть с самим собой.

- » 9. Какие два или три шага ты можешь предпринять немедленно, чтобы улучшить свою эффективность?

Но не беги за уходящим днем. Минуты ушли, как вода в песок. Твои дорогие минуты, которые можно было использовать лучше.

И ты сможешь этого добиться завтра.

ПРИОРИТЕТНОСТЬ ДЕЛ

МЕТОД АБВ

Более важные и менее важные дела в течение дня, недели, месяца, да и года остаются в целом неизменными (как части общей их совокупности).

Задачи бывают трех классов с точки зрения достижения профессиональных и личных целей. Многие руководители уже работают по этому принципу. И к важнейшим задачам (класс А) они приступают в первую очередь, не обращая внимания на их удельный вес.

Анализ АБВ исходит из трех правил, подтвержденных опытом:

☒ Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Однако вклад этих задач в достижение цели «весит», однако, примерно 65%.

☒ На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20% общего их числа, и «вес» их значимости для ру-

ководителя — тоже 20%.

☒ Менее важные, «текущие» дела (категория В) составляют 65% общего числа задач, но составляют всего около 15% общей «стоимости» всех дел руководителя.

Удельный вес (%) трех категорий задач

	А	Б	В
Удельный вес в «стоимости» всех дел, %	65	20	15
В количестве всех дел	15	20	65

Метод "АЛЬПЫ"

**Твоя вершина - план дня.
И всего за 10 минут.**

Слова "план", "планирование" вызывают у тебя отрицательные эмоции? Можешь говорить: не планирование, а "подготовка к достижению дневных целей". Если не знаешь, чего ты хочешь добиться сегодня, и когда, и как, то окружающий тебя мир будет управлять тобой. Если знаешь, то и ты управляешь этим миром.

Правила безопасности в "Альпах":

1. План дня должен быть в письменном виде. Если он - в твоей голове, легко забыть, отклонить и похоронить задуманное в лавине дел, обрушенных на тебя твоим миром. Это - раз. Во-вторых, нарисовав план на бумаге, ты разгрузил память. В-третьих, зафиксированный на бумаге план имеет эффект самомотивации действий. Твоя активность становится более целенаправленной и ориентированной на программу дня.

2. Письменная программа дня поможет тебе "не терять" не-

сделанные дела (переносишь их на завтра). Плюс ты видишь потребность во времени, резервы твоего времени и все "помехи" делу.

3. План дня двигает тебя к автоматической, не требующей дополнительных усилий рационализации труда и, кроме того, ты сознательно противодействуешь внутренним и внешним "помехам". Тебя не отвлекут лишние телефонные разговоры и другие внеплановые дела.

4. В конце дня задай себе вопрос: а что, собственно, сделано? И почему так мало? Причина одна - ты не ориентировался на цели дня, и лавина случайных дел тебя захлестнула.

5. План дня, в принципе, должен содержать лишь то, что ты хочешь, должен, можешь сделать в этот день. И цели - реальные и достижимые для тебя. Вот на них и сконцентрируй, мобилизуй свои силы.

Пять маршрутов метода "Альпы"

Метод относительно прост, и после некоторых упражнений потребует в среднем не более 10 минут для составления плана дня. Метод легко запоминается, поскольку основан на мнемонической технике: начальные буквы символизируют предметные понятия. И этот метод помогает выбраться из-под груды дел, не задыхаясь от них, работая в нормальном темпе.

«Альпы» имеют пять маршрутов (стадий): 1) составление заданий — задач дня, 2) оценка длительности акций, 3) резервирование времени, 4) принятие решений по приоритетам и перепоручению, и 5) контроль (учет несделанного).

Первая стадия.

Задачи дня

Запиши под соответствующими рубриками (разделами) своего «Плана дня» всё то, что надо сделать завтра:

- из списка дел или из недельного (месячного) плана;
- невыполненное вчера, позавчера;

- новые дела;
- сроки твоих дел;
- периодически возникающие задачи.

Записывай, используя сокращения: В — визиты, совещания, Д — делегирование (поручение кому-либо) дел, К — контроль, П — в процессе, задача уже выполняется, ПК — поездки, командировки, ПР — письменная работа, деловые письма, диктовка, С — секретарша, Т — телефонные разговоры, Ч — чтение (отчетов, инструкций, газет)... Алфавита хватит для шифровки своих дел? И за каждой буквой можно написать, например, фамилию: «ПК — Иванов» (тебе известно, что Иванов продает интересующую тебя радиоаппаратуру).

Нужна, конечно, тренировка, и скоро ты сможешь составлять список задач дня так, что:

в первом приближении распределишь их по приоритетности, разделишь их на длительные и короткие, перепроверишь — нельзя ли сделать быстрее, например, позвонив партнеру вместо очного контакта. Начинай свое дело смело

Иванов со всей радиоаппаратурой вполне может оказаться не первым в твоём плане. Однако это только начало. Реалистичный план дня всегда ограничен тем, что ты фактически в состоянии сделать. Ведь твои желания беспредельны.

		Часы
П	Проект офиса, исполнители	3
Ч	Новое постановление о налогах	0,5
ПР	Петров (письмо)	0,5
ПК	Иванов	2
К	Группа Сидорова	1
Д	Ковалев	1
Б	(бухгалтер)	2
Итого:		10

Вторая стадия.

Длительность твоих дел

Поставь против каждой задачи приблизительное время для ее выполнения, суммируй и определи ориентировочно общее время.

Безусловно, продолжительность отдельных дел невозможно оценить достаточно точно. Но, накопив опыт, ты сможешь почти безошибочно определять время для выполнения всех задач дня и укладываться в это время. Попробуй выдержать 10 дней процедуру составления письменных планов — и 11-й план будет выполнен, «как в аптеке».

Третья стадия.

Резерв твоего времени.

План дня не поставит тебя в положение «ни охнуть, ни вздохнуть». Прикидывай его на 60% рабочего времени, а 40% — резервное время для неожиданных дел.

Если тебе никак не уложиться в такую пропорцию, то: а) сократи список дел, б) сделай это за счет менее важных, в) перепоручи отдельные дела своим людям и даже не своим, г) сократи время на каждую задачу, д) перенеси часть дел на завтра и е) работай не 8 часов, а больше.

Четвертая стадия

Приоритетные дела, сокращение и перепоручение дел

☒ Установи однозначные приоритеты для своих дел с помощью анализа АБВ и уточни задачи дня.

☒ Перепроверь потребность во времени и сократи время на все дела до желаемого тобой.

☒ Подумай, кому ты можешь поручить отдельные дела и как сделать их более рационально.

В окончательном варианте план дня в нашем примере выглядит так:

		Приоритеты	Часы	Поручить
П	Проект офиса, исполнители	А	3	
Ч	Новое постановление о налогах	Б	0,5	(Б.)
ПР	Петров (письмо)	Б	0,5	(С.)
ПК	Иванов	В	2	Завтра
К	Группа Сидорова	А	1	
Д	Ковалев	Б	1	
Б	(бухгалтер)	А	2	
Итого:			7	

Пятая стадия.

Что сделано и не сделано?

Увы, не все удалось сделать сегодня, даже дозвониться до всех, с кем нужно было поговорить. Что не сделано, придется отложить на завтра. Но что-то выплывает и на послезавтра, что-то висит до конца недели. Что делать, когда многократно брался, и...

Сегодня я доведу это дело до конца — «приоритет А и пункт 1».

Решительно отказываюсь это делать, иногда жизнь решает наши проблемы быстрее нас.

Где писать план дня? На обычном календаре — • не поместится, на отдельных листках — теряется общий обзор. Продаются специальные дневники времени. Купи — и он быстро окупит себя. За один день.

Метод анализа дня "ПЯТЬ ПАЛЬЦЕВ"

ВЕЧЕРНЯЯ "РАЗБОРКА"

Первый вариант

Ты устал, очень хочется домой, но этот анализ отнимет всего пять минут. Посмотри на свою руку:

М. (мизинец) — «мыслю — значит существую»: какие знания и опыт я сегодня получил?

Б. (безымянный) — «близка ли цель?»: что я сегодня сделал и чего достиг?

С. (средний) — «состояние духовное»: каким было сегодня мое настроение, расположение духа?

У. (указательный) — «услуга... все мы служим друг другу»: чем я помог другим, чем услужил, порадовал или поспособствовал?

Б. (большой, подними вверх этот палец) — «бодрость физическая»: как я чувствовал себя, что я сделал сегодня для своего здоровья, поддержания нормальной формы?

Совсем просто - второй вариант

Метод «пять пальцев» можно применять и для анализа ситуаций за день.

М. — «мизерный результат», Б. — «боялся, и напрасно», С. — «средненько я тут сработал», У. — «упирался я хорошо» и Б. — (большой палец вверх) — «больше, чем я, никто не сделает в этой ситуации».

Удобно, когда стоишь на остановке, или ловишь такси, или одной рукой управляешь своей автомашиной.

Экспресс-анализ "17 ВОПРОСОВ ВЕЧЕРОМ"

1. Кто помешал мне сегодня достичь большего?
2. Что помешало?
3. Принес ли я сегодня пользу окружающим меня людям?
4. Не тонул ли я в мелочах?
5. А где плыл по поверхности вопросов?
6. И стоило ли заниматься* ненужной критикой банковских порядков?
7. Где я пошел на напрасные компромиссы?
8. Не чрезмерно ли много хотел от рекламного агента?
9. Фирма по праву могла потребовать от меня еще...?
10. Как оценивают мои усилия сегодня подчиненные, коллеги или шеф?
11. Мог ли я отказаться от каких-то дел?
12. Чему я научился сегодня?
13. Удалось ли мне сегодня записать все свои новые идеи?
14. Что доставило сегодня радость ?
15. Кто меня порадовал?
16. Этот день приблизил к моим целям или я протоптался на одном месте?
17. Неужели это все, что я могу, и лучшего, большего не сделаю завтра?

Таких вопросов может быть и меньше, и больше. Можно выбрать часть, можно добавить. Если ты не устал и у тебя есть свободные 15—20 минут.

КАЧЕСТВО ПРОШЕДШЕГО ДНЯ

ОЦЕНИ ДЕНЬ В БАЛЛАХ

Практикум 3.

Если ты имеешь дневник времени, то не слишком много минут потратишь на оценку качества дня в баллах:

4 — очень удачный день;

3 — удачный день;

2 — удовлетворительный день;

1 — неудачный день (плохое настроение, неуспех, раздражение, лишние заботы и всякая суета).

Даже если ты раздражен и настроение близко к нулю, эта оценка, как и самый простой анализ результатов дня, покажет тебе, что не все сегодня было плохо. В самом большом беспросвете есть светлые места. И, засыпая, ты поймешь, что и оценка «единица» не делает тебя совсем неуспевающим в жизни, не закрывает дорогу к успеху, а наоборот — побуждает завтра встать уверенным. Завтра все будет иначе. Засыпая, думай о завтрашнем дне.

Тест "САМОРАЗГРУЗКА"

После дня с оценкой «единица» ты можешь перегрузить себя, и даже иметь день с высшей оценкой «четыре». Но это чревато тем, что следующий день из-за нехватки сил может стать опять неудачным. Твой стиль — равномерная изо дня в день работы только это приведет тебя к постоянно удачным дням.

Сидя над «задачами дня», задай себе четыре кратких и принципиальных вопроса:

Зачем вообще это делать?

Почему именно я?

Почему именно сейчас?

Почему в этой форме?

Лучше не устно. Напиши эти вопросы на карточку и положи

ее на видном месте на своем рабочем столе или положи в тот карман, куда чаще всего залезаешь. Эти вопросы — первый маленький «щит» от ненужных, пусть «горячих и боевых», твоих дел в течение рабочего дня.

КАК НЕ БЫТЬ НУЛЕМ?»

Тест "Я ОБЫЧНО..."

А теперь посмотри тест, который поможет понять, как не перегрузить себя после неудачного дня. (В скобках после ответов — оценка в баллах).

Слагаемые рабочего стиля	Почти нико- гда	Иногда (1)	Часто (2)	Почти всегда (3)
1) откладываю неприятные дела				
2) отодвигаю срочные, но неприятные решения				
3) перестраховываюсь, заручаясь мнением других, принимая неприятные или тяжелые решения				
4) все делаю сам				
5) занимаюсь несколькими проблемами одновременно				
6) работаю в суете и спешке				
7) принимаюсь за работу без поиска лучших подходов к делу				
7) принимаюсь за работу без поиска лучших подходов к делу				
9) откладываю трудные задачи после первоначального их ре-				

Слагаемые рабочего стиля	Почти нико- гда	Иногда (1)	Часто (2)	Почти всегда (3)
шения				
10) работаю неконцентриро- ванно, несобранно				
11) работаю по 2 часа и более без перерыва				
12) не довожу дело до конца из-за того, что часто отвлекают				
13) расходую ценное для меня время на отдельные специаль- ные задачи или второстепен- ные дела				
14) занимаюсь чужими делами лишь потому, что они заинте- ресовали меня				
15) берусь в любое время за любую задачу из-за того, что не могу сказать «нет»				
16) занимаюсь почти безна- дежной конфронтацией, на- пример, поиском виновных в ошибке или борьбой с чинов- никами				
17) стремлюсь к безупречному выполнению задач и в тех об- ластях, где этого не требуется				
18) стараюсь знать все факты				
19) проявляю инициативу лишь по принуждению				
20) хочу всегда помочь другим в решении их проблем				
Баллы за положительный ответ	0	1	2	3
Общая сумма баллов				

Примечание. Оценка, близкая к нулю, свидетельствует о том, что ты далеко не нуль.

ЧТО Я ЗА ЧЕЛОВЕК?

СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ-1

Мой жизненный путь: какими были мои успехи и неудачи?
Влияние семьи: детство? юность? родители? братья и сестры? близкие?

Мои личностные параметры, черты характера и сильные стороны?

Моя гармония? В чем состоят мои конфликты с окружающим миром? Чем я их объясняю?

Дружеские связи? Вражда? В каких обстоятельствах я чувствую себя сильным, побежденным, слабым?

Чего я до сих пор не смог достичь? По каким причинам? Какие опасности, трудности, проблемы могут передо мной возникнуть? В каких областях? Какие меры я хочу предпринять для их предотвращения?

Кто из окружающих стимулирует мою жизненную активность? Кто ей препятствует? В чем могут раскрыться мои возможности? В чем не могут? Что я хочу в связи с этим сделать?

Какие негативные для меня посторонние воздействия я хочу устранить?

Какие позитивные воздействия я хочу поддержать, использовать?

Чего от меня хотят окружающие? Что я могу им дать? Кому я могу принести пользу сейчас и в будущем? Что я хочу конкретно сделать, чтобы принести пользу окружающим?

Какими денежными средствами я мог бы пожертвовать для своих друзей?

Приношу ли я максимальную пользу тем людям, которые приносят максимальную пользу мне?

Кому и какую радость я доставлю немедленно? Завтра?

ПРОФЕССИОНАЛ Я ИЛИ НЕТ?

СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ-2

Знаю ли я задачи моей должности? Знаю ли я, чего от меня ждут?

Согласованы ли мои цели с руководством? Знаю ли я рутинные, однообразные дела, относящиеся к профессиональной сфере моей деятельности? Планирую ли я эти дела?

Имею ли я в любое время представление о задачах, которые предстоит решить? Известна ли мне их срочность и важность?

Устанавливаю ли я приоритеты в моих делах?

Выполняю ли я своевременно свои задачи?

Часто ли я при этом испытываю давление?

Нуждаюсь ли я, чтобы мне напоминали об исполнении моих обязанностей?

Откладываю ли я свои дела?

Приступаю ли я самостоятельно к своим делам?

Выполняю ли я свои дела полностью и окончательно?

Часто ли я получаю запросы или рекомендации?

Жалуются ли на меня, что я неудовлетворительно информирую другие инстанции?

Как велико влияние работы на мою личную жизнь?

Какую пользу я приношу своими действиями?

На какой встречный эффект я могу рассчитывать (повышение заработка, продвижение по службе, налаживание контактов и т. д.)?

Каких личных успехов я могу добиться в обозримое время?

С какими неудачами я должен считаться? Каковы главные преимущества моей работы?

Откровенные, четкие ответы на все эти вопросы помогут понять собственную готовность к новым ситуациям в личной и профессиональной сферах и подскажут, как держать себя и достойно проявлять в сложных ситуациях.

ПОТЕНЦИАЛ ТВОЕЙ ЛИЧНОСТИ

САМОАНАЛИЗ

Любой твой успех заслуживает вознаграждения, но вовсе не обязательно, что он повторится. Потому нельзя расслабляться и уповать на "кривую" жизни, которая может вывести тебя не туда, куда ты хотел.

Удачи тоже требуют анализа. Попытайся определить свои способности, гарантировавшие успех дела, а также то, чего тебе не хватает для стабильного успеха.

-
- » 1. Необходимы специальные знания: производства, техники сбыта, менеджмента, конкретной экономики.
-
- » 2. Не менее важны твои общая эрудиция, контакты и связи.
-
- » 3. Немалая роль твоих личных качеств: физическое состояние, умение быть в форме, выносливость, манера держать себя, активность, выдержка, коммуникабельность, умение выслушать, интуиция, приспособляемость, готовность прийти на помощь, восприимчивость к критике, самокритика.
-
- » 4. Нужно обладать способностями руководителя: пробивная сила, умение убеждать и распределять обязанности, давать указания, разбираться, как стимулировать и мотивировать труд отдельных людей и коллектива, желание быть «в команде» и кооперироваться.
-
- » 5. Оцени свои интеллектуальные способности: рассудительность, творческие устремления, логическое мышление, структурное и системное мышление.
-
- » 6. Осознай иногда неосознанно понимаемые рабочие моменты твоей жизни: рациональность в системной ра-

боте, техника принятия решений и «снятия» проблем, умение концентрироваться, рациональное чтение, методика работы, организация труда, умение говорить, техника ведения дискуссий и переговоров.

С помощью такого анализа ты определишь, что ты вообще можешь совершить, каким личным потенциалом для достижения своих целей располагаешь. Надо и дальше развивать этот потенциал.

ПРЕОДОЛЕЙ ВНУТРЕННИЕ БАРЬЕРЫ

23 ДИАГНОЗА ПОМЕХ, АВТОР КОТОРЫХ – ТЫ САМ

1. Смутное понимание цели.
 2. Неспособность рассмотреть проблему с разных точек зрения, несистемное, однобокое видение проблемы.
 3. Нерешительность, страх перед риском.
 4. Излишняя критичность как по отношению к чужим идеям и предложениям, так и к своим.
 5. Неспособность отказываться от неправильного подхода к решению (негибкость мышления).
 6. Недостаток инициативы. Скованность, шаблонность мышления, неспособность пустить свои мысли на самотек, недостаточное понимание ценности воображения и фантазии.
 7. Неспособность различать причину и следствие. Неспособность выявлять причины.
 8. Предрассудки, предубеждения.
 9. Строгое следование указаниям и правилам, запретам.
 10. Слабая способность к анализу проблемы и самого процесса ее решения (слабая рефлексия).
 11. Вера в достаточность собственных знаний.
- Ни один из этих барьеров не мешает тебе? Попробуй посмотреть на себя со стороны и пристрастно.**
12. Стремление останавливаться в поиске решения на первом приемлемом варианте, «закрытость» ума.

13. Неконкретное мышление, оперирование размытыми понятиями, абстракциями и штампами, излишнее теоретизирование.

14. Нехватка фактов.

15. Ориентация на ближайшие выгоды без анализа и прогнозирования последствий (ограниченный временной горизонт).

16. Чрезмерная зависимость от авторитетов, ориентация на вышестоящих (вождизм).

17. Ориентация на поиск виновных, а не на анализ обстоятельств.

18. Нетерпимость к противоречиям.

19. Страх показать себя с невыгодной стороны.

20. Пессимистическое мышление («неудачник»).

21. Неспособность к постепенному разрешению клубка противоречий, стремление решить все сразу или не решать совсем.

22. Смешение фактов и мнений.

23. Стремление видеть только чужие проблемы, не замечая своих собственных.

Оторвись от самоанализа, изучения методов и правил, если точнее говорить, управления самим собой. Посмотри на окружающих тебя людей и...

И СЛОВО БЫВАЕТ ОРУЖИЕМ. НАУЧИСЬ СЛУШАТЬ И СЛЫШАТЬ

Это - тяжелый труд. Одновременно и дар, которым можно порадовать другого. Слушать - значит платить вниманием и заинтересованностью в обмен на информацию и понимание. Умение слушать - и комфорт, и развлечение. Это - активный процесс, который требует определенных навыков. Люди, не умеющие слушать, получают намного меньше информации и чаще принимают неверные решения.

10 правил на два уха

- » 1. Помоги говорящему раскрепоститься. Эмоционально поддерживай его: «Да, да, я вас слушаю», «Понимаю» и т.п. Создавай ощущение свободы. Твоя поддержка не означает согласие, а означает лишь готовность понять другого.

- » 2. Слушая, старайся понять, а не искать изъяны и поводы для возражений. Не делай оценок услышанного. Поищи то, что объединит с говорящим.

- » 3. Сопереживай собеседнику. Попробуй встать на его позицию и оттуда посмотреть на проблему. Именно так лучше поймешь мотивы и эмоции говорящего. А это позволит глубже и точнее выявить смысл его речи.

- » 4. Будь терпелив. Не смотри на часы, не прерывай говорящего. Не пытайся выйти или уйти, не делай нетерпеливых жестов, не читай свои бумаги, не слушай одновременно радио, не смотри на экран телевизора, не бери телефонную трубку.

- » 5. Постарайся не терять тему разговора. Не отвлекайся на специфические качества говорящего. Отдели человека от интересующей его проблемы. Слушай внимательно, даже если говорящий тебе неприятен.

- » 6. Задавай вопросы и уточняй. Убедись, что ты понял всё: «Правильно ли я вас понял...», «Вы хотите сказать, что...» и т.д. Помни, что ничего нельзя сказать так, чтобы другой не мог исказить смысл услышанного.

- » 7. Слушая, улыбайся, если сможешь, склоняйся к говорящему, кивай головой, смотри в глаза, поддакивай.

- » 8. Попробуй эмоционально настроиться ближе к состоянию говорящего. Это наводит мост доверия. Он чувствует, что его состояние от вас не ускользнуло. Если вы говорите: «Мне кажется, это вас очень волнует», другой человек ощущает ваше внимание и заботу. Одно ухо у тебя для того, чтобы воспринимать смысл речи, другое — чувства говорящего.

- » 9. Сдерживай свое раздражение или гнев, вызываемые услышанными словами. В таком состоянии ты не все поймешь или придашь словам неверный смысл.

- » 10. Сам не говори почти ничего. Трудно слушать, разговаривая или пытаясь комментировать то, что слышишь.

Природа дала человеку два открытых всегда уха и только один язык, спрятанный во рту. И она (природа) четко обозначила, что лучше намного больше слушать, чем говорить.

"УМЕЮ ЛИ Я ГОВОРИТЬ?*

Самоанализ

1. Правильно или нет поняли то, что я сказал?
2. Что сказать, чтобы он подготовился к восприятию главного?
3. Обдумал ли я свои слова, прежде чем их сказать?
4. Доброжелателен ли я, тактичен и выдержан?
5. Слушатель не задал вопросов после того, как я высказал новую мысль. Он не понял ее?
6. Ясно ли я выражаюсь? Мои высказывания были определенными или не очень?

7. Использовал ли я аргументы противника в своих контрдоводах?

8. Поощрял ли я вопросы слушателя? Или был к ним равнодушен?

9. Задавал ли я вопросы, чтобы выяснить, о чем думает мой собеседник, или считал, что догадываюсь об этом?

10. Был ли я более энергичен в защите своей позиции, когда собеседник привел более сильные доводы?

11. Не злоупотребил ли я профессиональными терминами, непонятными слушателю?

12. Какое впечатление производят мои слова, внимателен ли слушающий меня?

13. А как у меня с преднамеренными паузами в разговоре для того, чтобы собраться с мыслями, обратить внимание на сказанное или дать возможность обдумать мои предложения, задать вопросы?

14. Улавливаю ли я мотивы собеседника?

15. Не были ли мои слова предвзятыми и предубежденными?

16. Не монополизировал ли я разговор?

ТЕБЯ СПРАШИВАЮТ – КАК ОТВЕЧАТЬ?

СЕМЬ ГЛАВНЫХ ПРАВИЛ

1. Чем больше спрашивающий переполнен эмоциями, тем спокойнее, хладнокровнее должен быть ты.

2. Избегай жаргона, говори просто, используя примеры и иллюстрации.

3. Чем «круче» вопрос, тем короче должен быть твой ответ.

4. Если спрашивающий использует в своем вопросе негативные, некорректные слова или предположения, не надо повторять их в ответе.

5. На информационные вопросы и вопросы по поводу твоего мнения, позиции следует давать ответы по существу.

6. На сложные проблемные вопросы отвечай, если имеешь продуманный вариант решения этой проблемы. Если не имеешь, не импровизируй. Легко попасть впросак.

7. На провокационные вопросы лучше не отвечать. Или переведи разговор на самого спрашивающего или на характер вопроса. Можно ответить шуткой.

Глава 2

БУДЬ ГОТОВ К ТРИУМФУ И ПОРАЖЕНИЮ

УДАЧУ НЕ ПРИНЕСУТ ЛЮДИ ИЛИ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

Посмотри на людей вокруг тебя. Они умеют делать все, но не умеют единственного - достигать своих целей. А как они относятся к друг к другу? Почти постоянно, явно или неявно конфликтуют. И что имеют? - Почти ежедневные стрессы.

- **Такое поведение вызывает:**
 - потери времени на переживания,
 - неэффективную деятельность,
 - потерю здоровья,
 - озлобление,
 - потери в зарплате.
- **И если ты научишься вести себя мудро и этично, то это даст тебе:**
 - успех в жизни,
 - психическое, а следовательно и физическое, здоровье,
 - комфорт в твоих отношениях с людьми,
 - дни, заполненные приятными делами,
 - постоянно растущие доходы.

Ради этого стоит постараться. И прежде всего ты должен нравиться людям

КАК ПОНРАВИТЬСЯ ОДНОМУ ЧЕЛОВЕКУ И ДАЖЕ ВСЕМ?

Если ты пытаешься демонстрировать свои достоинства, то твое внимание сосредоточено на самом тебе.

Действовать надо наоборот: ты должен направить свое внимание на другого человека. Уже одним этим приятный человек отличается от неприятного.

Однако привлечь внимание к себе не так-то просто, а тем более — симпатии людей. Тут уже проявляются сила твоей личности, твой имидж. Что это такое?

Имидж — это твой образ в глазах людей. Можно ли создать свой положительный образ в глазах окружающих? Это стихия или управляемая вещь? Это наука или искусство? И то, и другое.

Взаимодействуя с другими людьми, ты совершаешь ценностный обмен. Платишь окружающим некие ценности, получая взамен некий товар. Он (этот товар) и есть твой статус в глазах окружающих, твой авторитет, твой имидж.

- **Приятному человеку труднее отказать, чем неприятному.**

Для приятного человека сделают значительно больше. Распоряжения от приятного руководителя выполняются с большей ответственностью и в более короткие сроки. С обаятельным человеком быстрее и легче заключают самые трудные договоры или сделки.

Быть приятным и нравиться людям — это, пожалуй, первое, что поможет тебе преуспевать и добиваться своих целей.

15 ЗАПОВЕДЕЙ ГРАМОТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Быть приятным и нравиться людям, увы, может и пустой человек, ничего не желающий в жизни и вяло плывущий по ее волнам. А ты — энергичен, наполнен замыслами и желанием их выполнить. Чуть-чуть тебе не хватает культуры и

мудрости, выработанной всеми предыдущими поколениями.

Кодекс психологически грамотного поведения

Освоив его, ты сможешь играть уверенно свои мелодии. В Библии есть 10 заповедей высоконравственного поведения. А эти 15 заповедей — суть мудрого, энергичного и культурного поведения.

Мудр тот, кто без денег и власти добивается своих целей в общении с людьми. Мудрому человеку люди подчиняются добровольно.

Заповедь первая	Вначале «полюби» человека, сделай своим другом и обращайся к лучшей стороне его личности («Позитивное отношение к человеку»).
Заповедь вторая	Встань на его место, и только оттуда ты увидишь, что надо делать («Вы-подход»).
Заповедь третья	Веди себя так, чтобы не обмануть человеческие ожидания («Трансакция»).
Заповедь четвертая	Управляй своими и чужими эмоциями, не давай им разгуляться («Чувства»).
Заповедь пятая	Разделяй людей и проблемы, которые решай конструктивно («Проблемы—люди»).
Заповедь шестая	Уходи от позиционной войны в область общих интересов. Ищи единство в интересах, а

	не различия. Ищи способы удовлетворения обоюдных интересов («Интересы»).
Заповедь седьмая	Убеждай не давлением своим, а встраивай свои доводы (аргументы) в ткань рассуждений другого («Контраргументация»).
Заповедь восьмая	Принимай ответственность за все происходящее на себя («Ловушка ответственности»).
Заповедь девятая	Ищи не одну, а много альтернатив. Чем их больше, тем выше вероятность качественного разрешения конфликта и противоречий («Множественность вариантов»).
Заповедь десятая	Улавливай «язык» тела партнера. Он очень красноречив. И подстраивайся под него, отражая его состояние («Невербальные средства общения»).
Заповедь одиннадцатая	Подавай обратную связь в контактах с людьми, не оценивая их личности, а отражая свои чувства. Оценивай обстоятельства, а не людей («Обратная связь»).
Заповедь двенадцатая	Не поддавайся иллюзии понимания. Уточняй и извлекай смысл речи говорящего с тобой. Переводи некачественную информацию в качественную.

	венную («Понимание»).
Заповедь тринадцатая	В начале любого общения точно определи, в какую гавань ты плывешь. Говори о целях своих, как о желаемом результате, и говори на языке конкретных представлений («Результат»).
Заповедь четырнадцатая	Исключай субъективность в своих оценках и доводах. Ищи объективную меру для соглашения. Не путай факты и мнения о них. Предлагай лишь то, что принимает партнер («Субъективность»).
Заповедь пятнадцатая	Будь терпим к людям и к противоречиям жизни. Сам излагай свои минусы и плюсы. Помни, что нет абсолютно хороших или абсолютно плохих решений. Противоречие — это норма жизни («Терпимость»),

Как запомнить 15 заповедей?

Библейские заповеди - догмы, а эти могут быть истолкованы так, как тебе удобнее. Знать их дословно необязательно, но помнить желательно и полезно. И запомнить легче буквы или условные названия заповедей.

1. (П-ервая) — «Позитивное отношение к партнеру» (До пятой заповеди запоминай по первой букве порядкового номера).

2. (В-торая) — «Вы - подход».

3. (Т-ретья) — «Трансакция».
4. (Ч-етвертая) — «Чувства».
5. (П-ятая) — «Проблемы-люди».
6. И — «Интересы» (далее в алфавитном порядке И,К,Л,М).
7. К — «Контраргументация».
8. Л — «Ловушка ответственности».
9. М — «Множественность вариантов».
10. Н — «Невербальные (без слов) средства».
- 11.0 — «Обратная связь».
12. П — «Понимание».
13. Р — «Результат».
14. С — «Субъективизм».
15. Т — «Терпимость к людям и противоречиям».

15 заповедей или правил мудрого поведения раскроют тебе ценности, которые хотят получить люди. Выполняя эти заповеди, ты поймешь, что люди гораздо более покладисты, усердны при выполнении твоих просьб и более податливы к твоим предложениям. Чем тебе казалось раньше.

МУДРЫЙ ВСЕГДА ИНТЕЛЛИГЕНТЕН

Назовем выполняющего заповеди интеллигентом, а не выполняющего — обывателем.

Если человек в поступках других людей обычно видит хорошие побуждения, то кто он по этой простой классификации? Да, интеллигент. Обыватель же пытается за любым поступком увидишь что-то корыстное.

Если человек подозрителен, недоверчив, то кто он? Если он бунтует из-за потерянного молотка? Если он циник и злобу считает добродетелью, любит смеяться над другими, то кто он? Конечно, обыватель.

А если открыт и доверчив, вежлив и уступчив, то кто он? Если он уважительно относится к индивидуальности и признает за каждым человеком право на собственную по-

зицию и точку зрения, то кто он? Да, это — интеллигент.

Кому могут принадлежать такие слова: «Так уж ничего он с этого и не имеет?! Что это он так старается, ему что, больше всех надо?!»

А кто объясняет любую удачу другого тем, что «кто-то его толкает, кто-то за ним стоит, действует противозаконными приемами, хитростью, лестью, обманом»? И кто всегда сомневается в порядочности людей? Обыватель!

Если человек приветлив, предупредителен по отношению к людям, его улыбка светла и естественна? Если в общении с ним ты чувствуешь себя джентльменом или леди, красивым и умным, то с человеком какого типа ты имеешь дело? С интеллигентом!

Или ты не хочешь быть интеллигентом?

Тебе кажется, что таких интеллигентных людей можно найти только среди героев классической русской литературы. Ты не ошибаешься? В наши дни интеллигентным может быть рабочий у станка, шофер, хозяин ларька и заведующая магазином, управляющий фирмой и директор завода. Посмотри вокруг внимательно — и ты увидишь их, действующих энергично, грамотно, культурно, мудро и... интеллигентно. Это — элита профессионалов в различных сферах деятельности. С ними всегда приятно иметь любое дело.

РАДОСТИ НЕУДАЧНИКА - НЕ ТВОИ РАДОСТИ



Два лица, похожие, но разные (взгляни на рисунок). К кому ты бы подошел с просьбой или делом своим? Наверняка к тому, кто слева, потому что он веселый, доброжелательный, оптимист. А справа — лицо печального, или недовольного человека, или пессимиста.

Почему большинство людей предпочитают иметь дело с оптимистами? Потому, что людям нужны положительные эмоции

и не нужны отрицательные. Есть ли этому доказательства?

Да, есть. Например, экспериментальные крысы могут самостоятельно возбуждать себя, свои мозговые центры «ада» и «рая» (им вживляют туда электроды и по приборам определяют их состояние). Крысы только по одному разу нажимают кнопку, возбуждающую «ад», и больше ее не трогают. А вот «рай» они готовы возбуждать до полного изнеможения.

Но люди — не крысы. Вообще-то можно такой же эксперимент провести и с людьми, но никто почти никогда не жалуется на избыток радостей, а все жалуется на печали и неприятности. А радостей давай нам сколько угодно, не надоест!

Приветливое лицо, излучающее доброжелательность и оптимизм, привлекает людей, как магнитом. Однако достаточно ли иметь приветливое и веселое лицо, чтобы люди желали иметь с тобой дело? Нет. Это — одно из условий успеха.

И неудачник может улыбаться и радоваться, увидев тебя. Но ты в ответ будешь улыбаться осторожно и радоваться этой встрече меньше, чем он. Ты - "победитель", и с неудачниками тебе не по пути.

Победитель и неудачник в профиль и анфас

☒ Неудачник:

Он мыслит обычно в негативном, пессимистическом ключе, часто сетует на действительность, ищет виновных в его неудачах, хмуро смотрит в будущее и не верит в успех.

Он говорит "Об этом никому и ничего не известно... Мне всегда не везет... Я не сделал этого, потому что, во-первых, меня подвел г-н Н... Моему шефу ничего нельзя объяснить, он все равно не поймет... А я не хуже других... Мы всегда так делали... И это мы уже пробовали... Я должен вам сообщить неприятное известие... И больше мы ничего не сможем сделать".

☒ Победитель:

Он, наоборот, устремлен в будущее, уверен в своем успехе, в беспросветной даже реальности он видит светлые стороны, не ищет виновных, а ищет пути выхода из создавшейся ситуации. Он идет как бы по светлой стороне жизни.

И он говорит: "Да, пока это неизвестно, но этот вопрос надо изучить и понять... Я испробовал много способов объяснить шефу, но пока он не понял меня. Надо поискать другие способы... У меня все в порядке, но нет предела совершенствованию, поэтому я благодарен за то, что подсказали мне еще один путь... Это, вы правы, можно сделать еще лучше... Давайте постараемся, чтобы на этот раз у нас получилось... Эта неприятная вещь произошла вопреки тому, что... но мы вам предлагаем...".

Время, скорость и прочее

-
- » Неудачнику всегда не хватает времени сделать то, что он должен был сделать. Победитель всегда находит это время. Неудачник чаще победителя обещает и не выполняет обещания. Почему? Первый оправдывается, второй объясняет.
-
- » У неудачника две скорости движения к цели: истерическая и апатическая. Победитель сам задает себе темп работы. Неудачник делает намного меньше ошибок, он боится их делать. Он сконцентрирован на трудностях, победитель — на возможностях.
-
- » Любимая мелодия неудачника — траурный марш. У его оппонента в голове возбуждающая и мобилизующая музыка. И если вдруг прозвучат траурные звуки, победитель переключает себя на более веселую мелодию. Потому, что там, где у неудачника — конец и крушение, у победителя — начало трудной работы.
-
- » И, наконец, победитель уверен в себе даже тогда, когда

он проиграл. Он не думает о том, что проиграет еще раз, а думает, как выиграть.

ЧТО ТАКОЕ УВЕРЕННОСТЬ?

Если ты - уверенный человек, то:

Чаще добиваешься того, к чему стремишься. Чаще, чем не добиваешься.

Умеешь высвободить энергию, что делает тебя сильнее и высвобождает подавленные чувства.

Свободно высказываешь свою точку зрения и добиваешься того, чтобы тебя слушали. Уважая при этом права слушающих.

Легче принимаешь решения.

У тебя минимальные страх и тревога перед будущим.

Ты оптимистичен, как правило.

Отношения с людьми развиваются в желаемом тебе направлении.

Не путай уверенность с агрессивностью.

Шесть рецептов уверенного поведения

Уверенность - спокойное, зрелое самоуважение и уважение людей.

» 1. Говори о своих чувствах, мыслях, мнениях и правах предельно просто. Например: «Я хотел бы сейчас уйти» или «Вы мне очень нравитесь».

» 2. Всегда учитывай чувства, желания, позицию другого человека. Например: «Я знаю, ты хочешь, чтобы мы пошли вместе, но на этот раз я пойду один».

-
- » 3. Постепенно переходи от минимальных к категорическим утверждениям. Например: «Мне кажется, что он не прав... По-моему он не прав потому, что... Он не прав, во-вторых, потому...».
-
- » 4. В ситуации конфронтации всегда оставляй шанс другому человеку для того, чтобы он сделал желаемое тобой. «Я думал, что ты принесешь деньги сегодня, но ты их не принес. Когда ты сможешь принести их?».
-
- » 5. Если тебе надо отрицательно оценить поведение или поступок другого человека, вырази свои чувства по этому поводу, делай это четко и ясно, чтобы он понял, чего ты хочешь.
-
- » 6. Если предстоит кого-то убедить или переубедить, сделать это надо своевременно и тактично.

Что мешает быть уверенным?

1. Твои комплексы.

2. Смутное представление о будущем деле: нет четких образцов, как сделать, и сам не знаешь конкретно, чего хочешь.

3. Страхи и опасения за последствия, ожидание враждебности, гнева и отрицательных реакций со стороны других людей.

4. Недооценка себя. Не чувствуешь за собой права занимать твердую позицию и требовать корректного и честного отношения к себе.

5. Плохая "самопрезентация": обычно выражаешь свои мысли смутно, неубедительно, противоречиво или эмоционально.

Первые уверенные шаги

Самоанализ

В твоей жизни нередко бывают затруднения, в которых и выясняется, что тебе не хватает уверенности. Рецепт тут единственный - эти затруднительные для тебя ситуации надо преодолеть.

Примерный перечень ситуаций, где обычно не хватает уверенности:

- » *Войти в аудиторию или комнату, наполненную людьми. Ты опоздал к началу доклада, заседания.*
- » *Сделать замечание, высказать недовольство.*
- » *Сказать "нет", не обидев, человеку, которому не отказывал раньше.*
- » *Разрешить конфликт.*
- » *Сказать комплимент.*
- » *Высказать критику.*
- » *Противостоять обману и манипуляции.*
- » *Отстоять свое право на что-либо.*
- » *Договориться с неприятным человеком.*
- » *Не поддаваться уговорам приятных тебе людей.*
- » *Сказать или сделать не то, чего ждут от тебя, не испытав затем угрызений совести или чувства вины.*

Ты вполне можешь расширить перечень аналогичных ситуаций. Все они каждый раз дают тебе мини-, миди- или макси-стресс.

Два пути из неуверенности

1 Ты ежедневно вспоминаешь и даже выполняешь свои обязанности перед близкими людьми, коллегами, партнерами, руководителями. А часто ли вспоминаешь свои права? И знаешь ли их?

Ты имеешь право:

- быть независимым
- быть выслушанным и принятым всерьез
- действовать в стиле уверенного в себе человека
- отвечать отказом на просьбу, не чувствуя себя виноватым и эгоистичным
- просить то, чего хочешь
- делать ошибки и быть ответственным за них
- не быть напористым, не напоминать, не настаивать на своем, и не иметь дела с теми, кто желает сделать тебя таким.

2. Вся жизнь – спектакль. Играй в нем роль независимого человека. И вся твоя застенчивость, неуверенность исчезнет.

СЦЕНАРИЙ РОЛИ НЕЗАВИСИМОГО ЧЕЛОВЕКА

Действие 1.

Вспомни себя самого в период высшего для тебя ус-

пеха. Ведь он был, и ты был уверен в себе. Хотя бы один день! Вспомни тот день, то твое состояние и себя тогда. Какая у тебя была поза, мимика? Какие ощущения ты испытал, поняв, что победил себя и обстоятельства? Найди символ для той ситуации: а) слово, б) цвет, в) предмет.

Действие 2.

Теперь вспомни это слово или цвет, или потрогай предмет-символ. Например, шарик, который лежит в кармане. Это может быть и комбинация пальцев: большой и указательный пальцы образуют, к примеру, круг. И ты почувствуешь, как от такой «игры» возвратилась былая уверенность. Конечно, это — чисто внешний акт, но он может и внутренне тебя перестроить.

Действие 3.

Можно играть не самого себя, а другого человека, который для тебя олицетворяет уверенность. Представь, как бы он вел себя в этой ситуации и действуй!

Реплика режиссера

Играя роль самого себя, каким ты был в день успеха, или другого человека, ты как бы уходишь от самого себя в сегодняшнем состоянии. Ты неуязвим сегодня, поскольку твое реальное состояние не

оценивается. Играя, «забываешь себя», и подменив свое «лицо» ролью, ты получаешь возможность сделать то, что обычно для тебя недоступно. И это не просто игра, это — новый опыт уверенного поведения. Это изменяет и тебя лично. Ты становишься уверенней на самом деле.

Практикум

"ЗДРАВСТВУЙТЕ, Я ХОЧУ СКАЗАТЬ..."

для шлифовки уверенного поведения

- » 1. Позвони на радио- или телестудию и скажи свое мнение о любимой программе, задай какой-нибудь вопрос.
- » 2. Останови человека, знакомого тебе лишь визуально, и заговори с ним, хоть о погоде сегодня.
- » 3. Говори комплименты всем женщинам, с которыми общаешься.
- » 4. Попроси помочь тебе того, кто ничего для тебя не сделал.
- » 5. Узнай мнение десяти человек по волнующему тебя вопросу.
- » 6. Поздоровайся с пятью малознакомыми людьми, с которыми ты раньше не здоровался.

Во всех движениях не забывай, что все это можно делать самоуверенно, заносчиво, просительно или униженно. Постарайся найти «золотую» середину - тон уверенного, уважающего

себя и людей, спокойного и ненавязчивого человека. А если не сможешь, то играй роли «победителя» или «независимого человека» (см. выше, как это делать).

ТВОЕ ОБАЯНИЕ

ДЕСЯТЬ ПРАВИЛ

В гневе, даже разумном, ты не будешь приятным человеком, а ты должен быть обаятельным, располагать к себе людей и вызывать у них доверие... И у тебя быстрее будут расти зарплата или доходы.

1. Твое дело вторично

Человек (партнер, клиент, коллега) очень интересен тебе своими желаниями, мнениями, проблемами. Хорошего контакта не будет, если тебя волнуют только собственные дела.

2. Сначала выслушай

Умей слушать человека (см. об этом также в гл.1). Часто это бывает более ценным, чем умение говорить. Позволь сначала высказаться другому. А потом говори с учетом услышанного.

3. Скажи, что ты дашь

Человек хочет иметь от тебя «пользу». Не расхваливай свою продукцию, не возвеличивай качество своих услуг или способностей. Лучше скажи конкретно, что будет он иметь, если примет твои предложения.

4. Критикуй осторожно

Часто критика бывает бумерангом. Начав критиковать человека, помни, что тебе отплатят тем же. Критикуемый начнет защищаться, а лучший способ защиты — нападение. Не критикуй личность, а только действия и поступки. Не говори: «Ты — не обязательный человек», скажи: «Ты не выполнил свое обещание». Говори позитивно: «Ты — умный человек, и понимаешь, что в этом случае...». Не обобщай: «Ты — злой», а лучше: «Твои слова меня обижают». Не обвиняй никогда людей в непонимании, упрямстве, неспособности слушать, в неумении сдерживаться. Не обвиняй вообще никого, ни в чем и никогда!

5. Без металла в голосе

У тебя появились подчиненные, нанятые тобой работники, и ты можешь им приказывать. Большинство людей не любят, когда им приказывают, напоминают об их обязанностях. Или говорят с ними в приказном, высокомерном, назидательном или поучающем тоне. Взяв такой тон, ты ставишь человека в «детскую» позицию.

Ребенок желает, чтобы его признавали самостоятельным, и чувствует, уважительно с ним говорят или нет. И вполне естественно со стороны взрослого, хоть и зависимо от тебя человека, сопротивление, раздражение или такой же тон. И будет не сотрудничество, а поединок, в котором оба участника проигрывают. Убирай металлические нотки в своем голосе! Представь, что перед тобой хороший приятель или желающий им стать. Не возвышай себя, говори Мягко, спокойно, доверительно. Лучшая форма для приказа — просьба, совет, предложение, вопрос.

6. И ты виноват

Во всякого рода неприятных происшествиях люди склонны искать причину не в себе, а в других. Если же случилось нечто приятное, то, конечно, каждый желает сделать себя «героем» успеха. Таков один из законов че-

ловеческой психологии. И его надо учитывать.

В неприятных случаях виноваты две стороны. Научись разделять ответственность. Бери на себя персональную ответственность за случившееся. Не обвиняй другого, а тащи одеяло вины на себя.

Если же обвинят тебя, то принимай на себя вину. Этим ты обезоруживаешь обвиняющих: они ожидали, что все будет иначе, им уже хочется как бы защитить тебя. И ты слышишь: «С каждым это может случиться».

7. Не бойся хвалить людей

Обычно их ругают, а когда нужно похвалить, молчат. Замечай в первую очередь все то, что тебе нравится в людях, в их поведении. Говори об их достоинствах.

Может быть, эти достоинства еще в зачатке, но человек хочет оправдать твои ожидания и «закрепить» эти достоинства.

Вокруг тебя 5 % нечестных людей, и нельзя подозревать, что все остальные тоже могут быть нечестными. Лучше иногда ошибаться, чем постоянно не доверять людям. На этом ты потеряешь намного больше. Не бойся говорить комплименты и говори их искренне! Удачное начало разговора и лучший способ поднять настроение другого человека (да и у себя тоже) — комплимент.

Ты не привык говорить комплименты. Ну, взгляди внимательнее на человека, вспомни, что ты знаешь о нем и... «Вы сегодня элегантно... У вас прекрасная прическа... Вы замечательный садовод... Мне нравится ваш смех, он так заразителен... У вас потрясающий автомобиль... У вас прекрасная сумочка. Вероятно, очень дорогая».

8. Сделай "агрессора" другом

Ты имеешь дело с агрессивным и нетерпимым человеком. Возникает, как правило, и твое раздражение, обида. Попробуй войти в его положение. Он, возможно, изрядно намучился, бегая по равнодушным к его делам людям, ли-

бо он болен, или у него неприятности. А может, у него нервная система очень слабая и неуправляемая? Взгляни на него как на страдающего от чего-то, неизвестного тебе.

Забудь про свою колокольню, послушай его колокола. Что будет? Во-первых, ты вызовешь доверие и благодарность за интерес к тому, что происходит в жизни «агрессора». Во-вторых, там, на его колокольне, можно найти правильное решение проблемы, возникшей с его приходом. И его удовлетворение — это твоя конечная цель, сохранение твоего имиджа и увеличение, возможно, не сразу, твоих доходов.

9. Не ссорься

Твой принцип «Не ссориться» вовсе не означает уступки и полное молчание. Будь выше ссоры, участвуй в самых резких разговорах, но при этом не говори: «Вы не правы» или «Это ваша вина».

Ты хочешь показать человеку, что он глуп или плох, а ты сообразительней и лучше? Это приятно только тебе, но не твоему оппоненту, собеседнику, клиенту. Тем самым ты затрудняешь восприятие твоего мнения, даже если оно правильное.

И все же ссоры ты не избежал. Как вести себя? Не отвергай претензии в свой адрес и не оправдывайся.

Это лишь стимулирует контр-сторону, укрепляет ее желание доказать свою правоту.

Лучше просто не реагировать (если можно), и продолжить разговор на другую тему. Либо отметить какие-то преимущества или положительные качества контр-предложений, сказав «но...». Например: «Да, эта прическа хороша, но не для моих лет. Как говорят французы, после сорока лет женщина должна коротко стричься».

10. Всегда улыбайся

Глядя на добродушно улыбающегося человека, самые агрессивные люди становятся более миролюбивыми. Ве-

сель и остроумный попутчик обычно поднимает настроение утомленных тяжелой дорогой путешественников.

Если ты улыбаешься, то у самого угрюмого человека появится на лице нечто вроде улыбки. Попытайся улыбаться даже в плохом настроении — и оно быстрее исчезнет. У тех, кому приходится работать с людьми, улыбка — профессиональный инструмент и профессиональное качество.

ДВА КЛУБКА ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ

Ты хотел бы иметь всегда положительные эмоции. Нормальное желание. Все живые существа "сдвинуты" в сторону удовольствия. Это так называемый "принцип гедонизма". В мозгу у нас 35% клеток "отвечают" за удовольствие, 7% - за неудовольствие и 58% - нейтральные.

Кое-что об отрицательных эмоциях

Нет человека, который не ощущал бы иногда гнев, обиду, вину, зависть, страх, раздражение и другие отрицательные эмоции. Мешают ли такие чувства общению и достижению своих целей в общении? Конечно, мешают. Потому, что гнев и подобные ему чувства затмевают разум и тормозят рациональное и спокойное разрешение противоречия.

Они возникают в состоянии психической напряженности перед преградой, которая мешает достижению твоей цели.

Есть четыре типа таких преград: 1) физические преграды. Камера, которая не дает свободы заключенному. Непогода мешает уборке урожая. Опущенный шлагбаум, часовой... 2) разнообразные помехи твоим желаниям: мало денег, нет кофе, нет любви, разорвались единственные ботинки... 3) биологические ограничения, 4) и главная преграда — социальные условия, в которых тебе приходится жить.

И гнев бывает положительным

Какие реакции ослабляют психическую напряженность? Как отрицательные, так и положительные. К последним можно отнести желания: преодолеть преграду, или обойти ее (в смысле - препятствие), или предпринять компенсирующее действие, или сменить, обесценить цель. И тогда автоматически исчезают и преграды для движения к цели.

Отрицательные эмоции тоже разряжают. Они бывают трех видов:

- агрессия, гнев, раздражение;
- депрессия, растерянность, нежелание что-либо предпринять;
- бегство (не доставшая виноград лиса убегает).

А людям приходится разматывать два клубка проблем:

- Как управлять собой (быть уравновешенным, сохранять выдержку и спокойствие в стрессовых ситуациях, быстро выходить из них) и
- Как управлять эмоциями других людей («отражать» агрессию, успокаивать, вселять уверенность)?

Можно ли управлять своими эмоциями?

Можно и обязательно нужно делать это, так как эмоции заразительны. Если ты проявляешь какое-то желание, то оно с большой вероятностью возникнет и у партнера по общению.

Можно ли достичь своих целей (договорится, побудить, убедить и т.п.), если ты плохо управляешь своими эмоциями? Наверняка, нет.

Укроти в себе тигра

Тигру жить проще, чем тебе. Он не бывает среди людей, а они часто вызывают у тебя отрицательные эмоции, среди которых наиболее опасен для тебя гнев. Это состояние, однако, имеет и плюсы:

☒ Гнев позволяет выплеснуть свои отрицательные эмоции.

☒ Гнев может заставить другого человека изменить поведение.

Главные минусы:

☒ Гнев вызывает потом чувство неловкости.

☒ Гнев показывает, что ты уязвлен.

Эмоционально гнев мало отличается от счастья, печали смущения. Но он отнимает слишком много психических сил, и потому желательно пореже впадать в такое состояние. Но вот снова не удалось избежать приступа гнева и ты похож на тигра-людоеда.

НЕ СТЫДИСЬ СВОЕГО ГНЕВА

ЧЕТЫРЕ ПРАВИЛА САМООХЛАЖДЕНИЯ

- » 1. Твой гнев имеет основания. И потому ты вел себя правильно.
- » 2. Это — нормальная реакция на сильную напряженность перед возникшей на пути к цели преградой.
- » 3. «Я обиделся, оскорбился, расчиховался, разгневался». Частица «ся» в этих словах (секретное «се-

бя») означает, что я что-то делал с собой (оби-дел себя, оскорбил себя).

В одной деревне Будду встретили насмешками и оскорблениями. И он сказал ее жителям: «В вашей воле пытаться оскорбить и разозлить меня, но только в моей воле (и никто не может заставить меня это сделать) принять или не принять это на себя. Я не принимаю ваших оскорблений, забирайте их и несите домой».

Почему человек нападает, чего он добивается? Двойной выгоды.

- » 1) он информирует соперника, чем недоволен, а это гуманно;
- » 2) он наилучшим образом защищает себя, что очень понятно.

Тот, у кого все прекрасно, кто удовлетворен собой, внутренне гармоничен, не нуждается в том, чтобы унижать и оскорблять других. То есть, нападает обычно страдающий человек, и твой гневный ответ на такое нападение должен быть менее агрессивным: страдалец, нападая на тебя, желает неосознанно твоей помощи и сочувствия

- » 4. Человек — преграда на твоём пути, он вызвал напряженность и твой гнев. И перед тобой главная задача — «устранить препятствие», но не человека.

ДИАГНОЗ "ГНЕВ! СИТО! "

ЧЕТЫРЕ РЕЦЕПТА

- » 1. Вспомни пятую заповедь «Кодекса психологически грамотного поведения». Раздели человека и проблему. Сосредоточься на ней. Ведь она важнее. Это переключит тебя с эмоционального уровня на рациональный. Тогда проще и легче

разрешить противоречие. К тому же такое переключение освобождает от аффекта, бурной эмоциональной реакции, при которой сознание отключается и не контролирует процесс.

- » 2. Представь на своем месте другого («эталонного») человека. Как бы он повел себя в этой ситуации? Сыграй роль этого человека. Это поможет забыть про себя и охладить гнев.
- » 3. Или представь, что между тобой и оппонентом стеклянная стена или он сидит в стеклянном домике. Ты видишь его раздраженные жесты, но не слышишь, что он говорит. Отпадает нужда отвечать тоже «рычанием». Найди деталь в его туалете (криво повязанный галстук или готовую оторваться пуговицу) и посмотри внимательно на нее, скажи задумчиво: «Вы потеряете пуговицу, а в продаже таких нет». Услышишь: «Какая к черту пуговица!». Покажи: «Вот эта».
- » 4. Ты закипел от гнева, готов кинуть оппоненту тяжелые слова, но пересиль себя: спокойно, ты уверен, ты владеешь собой, улыбнись или изобрази мышечно улыбку. Представь, какая смешная у тебя улыбка.

Попробуй использовать эти рецепты и приемы в разных ситуациях и выбери наиболее результативные

ПОСЛЕ ГНЕВНЫХ СЛОВ

ТРИ МЕТОДА САМОУСПОКОЕНИЯ

- » 1. *Рационализация (сила ума).*
- » 2. *Визуализация (сила воображения).*
- » 3. *Релаксация (сила связи между нервной и мышечной)*

системами).

Рационализация гнева

-
- Осмысли причину, породившую гнев, и придай ей другое значение. Тобой управляли эмоции, а разум спал. Разбуди его. Извлеки уроки.
-
- После драки бесполезно махать кулаками, но драка-то была не последней. Поищи что-либо положительное в том, что случилось. Оно всегда есть. Найди — и ситуация будет выглядеть несколько иначе.
-
- В гневе, как правило, человек почти ничего не добивается. И ты тоже ничего не достиг, бросаясь тигром. Спроси себя: «Очень ли ценно для меня то, чего я не достиг?». А может быть, не смертельно?». После таких вопросов тебе должно стать смешно, если ты обладаешь чувством юмора.
-
- Те ли мотивы и намерения имел недовольный твой партнер, о которых ты думаешь? И действительно ли он хотел унижить тебя своими действиями?
-
- Реалистичны ли мои ожидания? Они не сбылись, но кто-нибудь может им соответствовать? А ты сам? Все ли сделал, чтобы он не повел себя грубо и оскорбительно?
-
- Он был недоволен из-за твоих действий, если говорить откровенно. «Да, этот тип должен обладать громадной выдержкой и большим уважением ко мне, чтобы не психануть», — скажи это себе и позвони тому, кто разбудил в тебе тигра.
-

Визуализация гнева

Эта техника направлена на то, чтобы пережить какое-то событие, которое охладит гнев. Если бы мы в жизни смогли это пережить, то приобрели бы новый опыт и избавились от гнева.

Например, тебя обидел какой-то человек. Ты на него гневаешься. Но вдруг ты увидел этого человека в какой-то унижительной ситуации. У тебя бы появилось чувство удовлетворения («Так тебе и надо»), а возможно — даже жалость к нему. И твой гнев, скорее всего, исчез бы.

Техника визуализации учит тому, чтобы все это проигрывать в воображении, увидеть это на внутреннем экране и погасить тем самым свой гнев.

Для визуализации надо расслабиться, сосредоточиться на внутренних ощущениях и привести в норму дыхание. А затем постараться увидеть желаемые события на внутреннем экране.

- » 1. Уменьши в росте человека, вызвавшего твой гнев. Пусть он будет лилипутом, гномом, букашкой.
- » 2. Постарайся увидеть этого человека в смешном виде, со сковородкой на голове, в нелепом колпаке и т.п.
- » 3. Представь гнев, который входит в тебя, как пучок энергии, и уйдет через тебя в землю.
- » 4. Изобрази гнев на своем экране и расстреляй его из пушки.
- » 5. Вокруг твоей головы — чистая положительно заряженная аура, как у святого, и она не пропускает ничьи стрелы отрицательных эмоций.
- » 6. Придумай сцену воображаемого реванша по отношению к твоему обидчику и наслались мщением (только в воображении).

Релаксация

Методы релаксации основаны на расслаблении мышечной системы, вслед за которой расслабляется и нервная система.

1. Позволь выйти своему гневу, не сдерживай его. Возьми ковер и выхлопай его, побоксируй грушу или сделай любую другую физическую работу. Лучше полезную, например, не ломая мебель.
2. Расслабься и проведи аутотренинг.
3. Мышечно изобрази улыбку. Пусть она вначале будет подходить на гримасу. Посмотри на себя в зеркало.
4. Не бегай по комнате, чтобы успокоиться. Лучше замри и сосредоточься на внутренних ощущениях, дыхании.
5. Держи паузу. Она позволит успокоиться, сосредоточиться и подобрать достойный ответ. Не увлекайся мщением и реваншем. Помни о необходимости «сохранять лицо» как для себя, так и для партнера.

ЧЕТЫРЕ УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ВЛИЯНИЯ НА ЧЕЛОВЕКА

1. Нужно найти активную и сильную потребность у него, к ней и следует апеллировать.
2. Он (на которого хочешь повлиять) должен увидеть в тебе источник удовлетворения или неудовлетворения своей актуальной потребности.
3. Он должен быть уверенным, что исполнение того, чего ты хочешь от него, приведет к удовлетворению его потребности.
4. Он должен поверить, что его усилия оправдают твои ожидания.

Какие цели преследуют люди, общаясь с тобой ?

- » Донести себя и свою позицию (быть понятым и принятым).

- » Понять тебя и твою позицию.
- » Договориться с тобой при противоречивых интересах.
- » Найти общее решение.
- » Переубедить тебя.
- » Отказать тебе, не обидев и не испытывая угрызений совести.
- » Потребовать от тебя то, что ты должен дать.
- » Побудить тебя к действию (заставить что-то сделать).
- » Расположить к себе, понравиться.
- » Погасить агрессию, гнев, раздражение, испытываемые тобой.
- » Умерить свой гнев, раздражение, обиду и другие отрицательные эмоции, вызванные тобой или другими людьми.
- » Достоинно противостоять обману и манипуляциям с твоей стороны, или, рассчитывая на твое сочувствие и помощь, изменить твое поведение в желательную для себя сторону.

СТРЕМИШЬСЯ К ОДНОМУ, ПОЛУЧАЕШЬ СОВСЕМ ДРУГОЕ. ПОЧЕМУ?

Едва ли найдется человек, который бы не ставил перед собой эти цели. Хотят все, но все ли их добиваются? Увы, нет, таких очень и очень мало. Почему?

Люди плохо общаются, не умеют влиять друг на друга и не достигают того, чего они хотят получить. Об этом говорит ста-

тистика самоубийств, роста психических, невротических и телесных заболеваний. Об этом кричат частые конфликты, стрессы, хмурые лица на улицах и многое другое

"Дорога в ад вымощена благими намерениями". Никто не хочет вызвать ненависть у других, а вызывают довольно часто. Все хотят договариваться с близкими, а пропасть между ними увеличивается. Так почему же так получается? Хотят одного, а достигают другого?

Потому что одного хотения мало, нужны умения и знания. А вот этого и не хватает.

Есть один способ заставить человека...

...Что-либо сделать — настроить его так, чтобы он захотел это сделать.

У человека нет никакого устройства, включив которое, можно заставить его работать по заданной программе.

У человека есть потребности, и он стремится их удовлетворить. Если дело, которое он делает, одновременно удовлетворяет и его потребности, то он будет делать его охотно. При этом имеется определенная

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Потребности	Способы удовлетворения
1. Физиологические (сохранение и поддержание жизни)	Питание, одежда, жилье, условия труда, здоровье
2. Уверенность в завтрашнем дне («психобезопасность»)	Долгосрочное обеспечение денежного дохода, гарантия рабочего места на длительный срок

3. Социальные контакты	Контакты с людьми, симпатии со стороны членов коллектива
4. Уважение к себе и признание со стороны других	Профессиональная компетентность. Финансовые возможности. Право принимать решения
5. Развитие способностей и реализация своего потенциала (оставить «след» в жизни)	Рост знаний. Раскрытие и использование скрытых ресурсов. Расширение области полномочий

ВОСЕМЬ ОСНОВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ ЧЕЛОВЕКА

1. «Я»	Личный подход
2. «Имя»	Свое имя
3. «Хочу»	Свои интересы и желания
4. «Хороший»	Свои сильные стороны
5. «Пол»	Признание его мужчиной (женщиной)
6. «Был—есть—буду»	Уважение к прошлому, принятие настоящего, надежда на будущее
7. «Имею право»	Свои права
8. «Должен»	Свои обязанности

Тест
"КАКИМ ТЫ КАЖЕШЬСЯ ОКРУЖАЮЩИМ
И
КАКОВ ТЫ НА САМОМ ДЕЛЕ"

**Ответь, пожалуйста, на каждый вопрос: "да" или "нет".
 Не надо долго думать, пиши первое, что приходит в голову.**

	"ДА"	"НЕТ"
A1. Есть ли у тебя чувство юмора?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
A2. Доверчив и откровенен ли ты с друзьями	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
A3. Легко ли тебе просидеть больше часа, не разговаривая?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
A4. Охотно ли одалживаешь свои вещи?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
A5. Много ли у тебя друзей?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
B1. Умеешь ли занять гостей?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
B2. Точность, пунктуальность тебе свойственны?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
B3. Делаешь ли денежные сбережения?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
B4. Любишь ли строгий стиль в одежде?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
B5. Считаешь ли, что правила внутреннего распорядка необходимы?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
V1. Проявляешь ли публично свою антипатию к кому-либо?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
V2. Заносчив ли ты?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
V3. Силен ли в тебе дух противоречия?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

В4. Стараешься ли стать центром внимания в компании?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
В5. Подражают ли тебе?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Г1. Употребляешь ли грубые слова, разговаривая с людьми, которых это шокирует?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Г2. Любишь ли похвастать накануне экзамена, что отлично все знаешь?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Г3. Имеешь ли обыкновение делать замечания, читать нотации и т.п.?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Г4. Бывает ли желание во что бы то ни стало поразить друзей оригинальностью?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Г5. Доставляет ли удовольствие высмеивать мнение других?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Д1. Предпочитаешь ли профессии жокея, актера, телевизионного диктора профессиям инженера, лаборанта, библиографа?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Д2. Чувствуешь ли себя в обществе малознакомых людей непринужденно?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Д3. Предпочитаешь ли заняться вечером спортом вместо того, чтобы посидеть спокойно дома и почитать книгу?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Д4. Способен ли хранить секреты?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Д5. Любишь ли ты праздничную атмосферу?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Е1. Строго ли соблюдаешь в письмах правила пунктуации?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Е2. Готовишься ли заранее к воскресным развлечениям?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Е3. Можешь ли точно отчитаться в	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

своих покупках и расходах?

Е4. Любишь ли наводить порядок?

Е5. Свойственна ли тебе мнительность?

Анализ ответов

В тех частях теста, где большинство ответов «Да» ставьте их индекс: А,Б,В,Г,Д,Е). Там же, где большинство ответов отрицательны, ставьте нуль (0).

Ответы "Каким ты кажешься окружающим?"

А00 (по трем первым группам)

Тебя часто считают надежным человеком (хотя в действительности ты лишь чуть-чуть легкомыслен). Ты весел и разговорчив, делаешь подчас меньше, чем обещаешь. Другьям нетрудно увлечь тебя за собой, и поэтому они иногда думают, что ты легко поддаешься влиянию других. Однако в серьезных вещах умеешь настоять на своем.

А0В (то же самое)

Ты производишь впечатление человека не слишком застенчивого, иногда даже, прости, невежливого. Стремясь к оригинальности, противоречишь другим, а подчас и себе, и опровергая сегодня то, что утверждал вчера. Ты кажешься человеком беспечным, неаккуратным, необязательным. Но стоит захотеть — станешь проворным и энергичным. Тебе не хватает того, что называется уравнове-

шенностью.

АБО

Ты очень нравишься окружающим. Ты общителен, серьезен, уважаешь мнение других, никогда не оставляешь друзей в трудную минуту. Но (к сведению окружающих) дружбу твою заслужить нелегко.

АБВ

Ты любишь командовать окружающими, но неудобство от этого испытывают только самые близкие люди. Со всеми остальными ты сдерживаешься. Высказывая свое мнение, не думаешь о том, как отзовутся на людях твои слова. Окружающие подчас избегают тебя, боясь, что ты обидишь их.

Ответы 000 (для трех групп вопросов)

Ты сдержан, замкнут. Никто не знает, о чем думаешь. Понять тебя трудно.

00В

Не исключено, что о тебе говорят «Какой несносный характер!». Ты раздражаешь собеседников, не даешь им возможности высказаться, навязываешь свое мнение и никогда не делаешь уступок. Похоже? Не совсем? Тогда хорошо.

0БО

Такие люди, как ты, в школьные годы бывают примерными учениками, вежливыми, аккуратными, дисциплинированными, всегда с хорошими отметками.

Учителя уважают их и доверяют им. Что же касается товарищей, то одни считают таких «задаваками», другие предлагают им дружбу.

0БВ

Возможно, кое-кто считает тебя человеком, которому постоянно кажется, что его обижают. Ты ссоришься из-за пустяков. Иногда бываешь в хорошем настроении, но это случается нечасто. В общем ты производишь впечатление обидчивого и мнительного человека.

Ответы "Каков ты на самом деле?"

000

(Большинство отрицательных ответов в группах Г, Д, Т) Тебя привлекает все новое, у тебя пылкое воображение, однообразие в тягость. Но мало кто доподлинно знает твой характер. Тебя считают человеком спокойным, тихим, довольным своей судьбой, тогда как в действительности ты стремишься к жизни, наполненной яркими событиями.

00Е

Скорее всего, ты застенчивый человек. Это видно, когда тебе приходится иметь дело с незнакомыми людьми. Самим собой бываешь только в кругу семьи или ближайших друзей. В присутствии посторонних

чувствуешь себя скованно, но стараешься скрыть это. Ты добросовестен, трудолюбив, у тебя есть много хороших замыслов, идей, проектов, но из-за своей скромности ты нередко остаешься в тени.

ОДО

Ты очень общителен, любишь встречаться с людьми, собирать их вокруг себя. Как только ты остаешься один, все пропало! Тебе трудно даже запереться в комнате, чтобы написать какую-нибудь важную бумагу. Очень силен дух противоречия: постоянно хочется сделать что-нибудь не так, как другие. Иногда поддаешься такому порыву, но большей частью сдерживаешься.

ОДЕ

Ты сдержан, но не робок, весел, но в меру, общителен, вежлив со всеми. Привык, что тебя часто хвалят. Хотел бы, чтобы тебя любили безо всяких усилий с твоей стороны. Без общества друзей тебе не по себе. Тебе приятно делать добро людям. Но тебя можно упрекнуть в некоторой склонности к витанию в облаках.

ГОО

Ты склонен высказывать и яростно защищать весьма парадоксальные мнения. Поэтому у тебя немало противников, даже друзья не всегда понима-

ют.

Но тебя это мало волнует.
Очень жаль!

Г0Е

Тебе придется выслушать не очень приятные слова. Как это тебе удалось подобрать такое сочетание букв? Характер довольно трудный. Крайне неуступчивый. Недостаточно развито чувство юмора, не переносишь шуток. Часто критикуешь чужие действия и заставляешь других поступать на свой лад. А если тебе не подчиняются, начинаешь злиться. Поэтому у тебя мало друзей.

ГД0

Ты — большой оригинал и любишь удивлять друзей. Если кто-нибудь даст совет, делаешь все наоборот только ради того, чтобы посмотреть, что из этого получится. Тебя это забавляет, а других раздражает. Только самые близкие друзья знают, что ты не так самоуверен, как кажется.

ГДЕ

Ты энергичен. Всюду чувствуешь себя на своем месте. Всегда владеешь собой. Общителен. Но похоже, что любишь общество друзей только при условии, что ты играешь в нем главную роль. Любишь быть арбитром в спорах и организовывать игры. Окружающие признают твой авторитет, так

как в твоих суждениях всегда есть большая доля здравого смысла. Но тем не менее твоё стремление вечно получать — утомляет окружающих.

Если этот тест снизил твой настрой на великие дела и слегка обескуражил тем, что ты - совсем другой, а не такой, каким ты казался себе и, может быть, окружающим, прочитай кусочек текста в заключении этой главы. И ты снова обретишь уверенность и любовь к себе.

БУДЬ ГОТОВ К ТРИУМФУ И ПОРАЖЕНИЮ

Когда в возрасте 40 лет Сократ женился, то его 18-летняя жена оказалась истинной фурией. Однажды кто-то из приятелей спросил Сократа, как ему удастся терпеть свою Ксантипу, он, по своему обычаю, задал вопрос: "В сравнении с кем?"

Люди, места, ситуации, происшествия и даже чувства - относительноны. В зависимости от того, с чем их сравнивать, - они могут быть или хорошими, или плохими. Эта жизненная правда - еще один метод решения ежедневных отношений с людьми, разрешения трудных ситуаций и проблем.

"В сравнении с чем?" - вопрос учит терпимости и умеренности. Как советовал Редьярд Киплинг: "Будь готов к триумфу и поражению, и к обоим этим обманщикам относись одинаково".

Этот вопрос уже сам по себе прекрасно действует. Когда его задаешь, не превозносишь среднее достижение, не делаешь трагедии из небольшого разочарования, не расстраиваешься из-за мелочей. И если, допустим, тебя считают глупым, то умный человек никогда не боится показаться Емелей-дураком.

Глава 3

ГЛЯДЯ НА ПАРТНЕРА, УЛЫБАЙСЯ

"Вы сами и есть послание, когда говорите с другими". Эта фраза означает, что ты передаешь не только информацию, но и свою личность: свое отношение к этой информации, свое отношение к партнеру по общению и свое отношение к самому себе.

УСЛОВИЯ ПОЛНОЦЕННОГО ОБЩЕНИЯ

Твое сообщение может: а) отражать существо дела, б) содержать призыв к чему-либо, в) показать твоё отношение к самой информации или к партнеру по общению и г) раскрыть твои мотивы и намерения.

Успех и полноту общения обеспечивают:

- » отсутствие сильных психологических защит отсутствие стереотипов и жестких установок
- » способность в полной мере переживать настоящее («здесь и теперь»)
- » искренность, доверие и уважение к партнеру
- » адекватная самооценка
- » взаимная ответственность
- » терпимость к людям
- » уравновешенность

- » оптимизм и юмор
- » масштаб значимости происходящего.

Два правила "КАК ПРОЖИТЬ БЕЗ ОПРАВДАНИЙ?"

Один из видов психологической защиты - это оправдание самого себя. Оправдания всегда имеют два варианта.

Первый - "от достоинств". Ты говоришь: "Меня не понимают... Ко мне несправедливы".

Второй вариант - "от недостатков". Она говорит: "Простите, я такая забывчивая... вот закрутилась... ах, нервы меня подвели".

Хотя все оправдываются по-разному, но желание одно – снять с себя ответственность.

Чтобы изменить себя, достаточно придерживаться двух правил:

- » 1) не оправдывай себя, принимай честно на себя ответственность за все, что случилось с тобой
- » 2) не говори даже себе: «Они не могут меня понять». Скажи лучше: «Я не смог донести до них то, что хочу».

Ты и твоя информация интересны-

..партнеру, клиенту, компаньону, собеседнику, если:

- они увидели пользу для себя,
- ощутили твое уважение к ним,
- ты говоришь на языке, понятном для них.

Твой авторитет в их глазах поднялся: ты дал им ценности, значимые для них. Будь искренен в этом ~ уважении.

Твои слова ценны — ведь они выразили то, что можно назвать твердой (или конвертируемой) валютой:

- истинные твои чувства
- твои поступки без задней мысли и двойного умысла.

СЕМЬ КЛЮЧЕЙ К СЕЙФУ "ДОВЕРИЕ"

Создание доверительного взаимопонимания - тонкий процесс с некоторыми очевидными противоречиями. Ты должен уметь расположить к себе партнера, не уменьшая при этом чувство собственного достоинства. Как это сделать?

-
- » 1. Приветствуй партнера: а) улыбкой и взглядом, б) по имени и отчеству, в) рукопожатием и легким наклоном к нему, г) вставанием и д) сокращением социальной и физической дистанции.
-
- » 2. Эмоционально поддерживай разговор (активное и внимательное слушание, кивки головы, доброжелательное выражение лица, реплики типа «Да, да... Я вас слушаю»). Партнер видит твоё желание понять его позицию.
-
- » 3. Ориентируйся на желаемый партнером конечный результат, который, естественно, согласуется и с твоими намерениями. Выясни, чего он хочет. Излагай свои доводы и предложения с позиции интересов партнера, раскрывай их «пользу» для него.
-
- » 4. Демонстрируй уважение, свой интерес к положительному в человеке, предполагай только хорошие намерения партнера и выражай свою заинтересованность в перспективах ваших взаимоотношений.
-
- » 5. Выражая собственные чувства, учитывай эмоцио-
-

нальное состояние партнера.

- » 6. Подчеркивай равенство позиций, ищи единство в интересах и мнениях, веди себя уверенно, спокойно и доброжелательно, без агрессии и без уступок, нежелательных тебе.

- » 7. Двигайся к контрактным взаимоотношениям. Вы оба затратите свое время и силы, но взамен получите какие-либо выгоды. Контракт не обязательно будет письменным или точно согласованным, но обязательно должен подразумеваться. Его формула проста:

$$\begin{array}{r} \text{выгоды А} - \quad \text{выгоды В} \\ \text{затраты А} \quad \quad \text{затраты В.} \end{array}$$

Важно понять, как твой партнер В понимает свои выгоды и что желает иметь, не ущемляя твоих интересов.

20 вопросов для самоанализа "ПЕРЕД ДЕЛОВОЙ БЕСЕДОЙ"

- » 1. Четко ли ты представляешь свои цели в виде желаемого результата? (Что ты хочешь иметь в конце беседы?)

 - » 2. Как можно будет оценить этот результат? (Как ты узнаешь, достиг ты желаемого или нет?)

 - » 3. Каковы твои предположения о целях собеседника?

 - » 4. Какие средства ты имеешь для достижения поставленных целей?

 - » 5. Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна для достижения поставленной цели?
-

-
- » 6. Как ты донесешь до партнера свою позицию?

 - » 7. Как ты узнаешь его установки, позицию и убеждения?

 - » 8. С какими барьерами ты столкнешься?

 - » 9. Как подстраховать себя и снизить вероятность этих барьеров?

 - » 10. Как снять противоречия, если они будут?

 - » 11. Как настроить себя на терпимость к человеку, если он неприятен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?

 - » 12. Какие применять способы воздействия на партнера?

 - » 13. Какую аргументацию при этом использовать?

 - » 14. Как вести себя, если возникнут конфронтация, манипуляция и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?

 - » 15. Как облегчить согласование мнений с партнером?

 - » 16. Насколько раскрывать свои позиции?

 - » 17. Как управлять атмосферой разговора?

 - » 18. Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?

 - » 19. Каковы интересы партнера и как их понять?

 - » 20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

Запрещенные приемы во время деловой беседы

Ни в коем случае нельзя:

- 1) *перебивать речь партнера*

- 2) *негативно оценивать его личность*

- 3) *подчеркивать разницу между собой и партнером*

- 4) *резка убыстрять темп беседы*

- 5) *избегать пространственной близости и не глядеть на партнера*

- 6) *пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на то, что партнер возбужден.*

- 7) *не понимать или не желать понять его психическое состояние.*

БЕЗУПРЕЧНО ЧИСТЫЕ СТАКАНЫ

КАК ПРИНИМАТЬ ДЕЛОВЫХ ГОСТЕЙ?

Зарубежная фирма заинтересовалась твоим предложением, ее представитель готов приехать для переговоров. В письмах, телексах и телефаксах согласованы сроки, программа визита, время посещения различных организаций.

Во всем мире знают о русском гостеприимстве, хлебосольстве, и мы стараемся не ударить в грязь лицом. Но порой забываем о «мелочах». Не всегда встречаем, даже зарубежного партнера, особенно, если он — только «пред-

ставитель», — в аэропорту или на вокзале. Не сопровождаем до гостиницы. Гость попадает в «ласковые» объятия таксистов, администратора гостиницы.

Затем мы не встречаем его у входа в свой офис, он сам ищет комнату, приемную, где сидит иногда тоже очень «внимательная и вежливая» секретарша, и... Когда твой партнер в пальто и шляпе добирается до твоего стола, то единственное, что спасет тебя, — предложенная ему чашка чая.

Даже в организациях, имеющих многолетний опыт общения с иностранцами, очень часто можно увидеть такую картину: переговоры закончились, люди уже стоя прощаются, и в это время секретарша локтем или другой частью* тела (руки заняты подносом) открывает дверь и вносит угощение. Оказывается, она не рассчитывала, что переговоры так быстро завершатся, и включила чайник только при появлении гостей.

Позаботься, чтобы на твоём столе стояли хотя бы минеральная вода и безупречно чистые стаканы. Не забудь открывалку. Если у тебя на столе пепельница, это — сигнал, что курить можно. Конечно, ты спросишь разрешения у присутствующих женщин. Если пепельницы на столе нет, курить нельзя. В этом случае должно быть помещение для курения. Показать его можно, когда возникает сложная ситуация во время переговоров.

Комната-кабинет, где ты принимаешь партнера, должна быть очень чистой, не душной и не шумной. Стулья и кресла — удобными и не стоять напротив окон: может помешать солнечный свет, партнера отвлечет невиданный им раньше непривлекательный пейзаж.

Желательно, чтобы в эту комнату никто не входил, не звонил. Можно повесить на дверь табличку: «Не входить, идут переговоры».

ЭТИКЕТ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

ЕСЛИ И РАЗГОВОРА НА ПОЛЧАСА...

После знакомства положи визитки гостей перед собой. Желательно, так, чтобы понять, кому какая визитка принадлежит. Правильно произноси имена. Если имя партнера сложное, пере-спроси в самом начале, повтори вслух и уж больше не путай.

Начинай разговор с фраз общего характера.

Дай партнеру достаточно времени для того, чтобы обдумать ответ, в особенности, если выясняешь его мнение. Задавай в любом случае доброжелательные и прямые вопросы, выслушивай ответы, правильно истолковывай их и проверяй. Ценную для тебя информацию записывай.

Избегай навязывающих вопросов (вопросов, подсказывающих ответ, который мог бы понравиться тебе). Задавай по одному вопросу и так, чтобы они звучали нейтрально. Не принимай чью-либо сторону. Не ставь под сомнение благонадежность партнера. Никаких разговоров о политике и религии.

Будь восприимчив к тому, что и как говорится

Было бы иллюзией полагать, что в процессе переговоров можно перехитрить собеседника только с помощью разных уловок и трюков, заставив его пойти на чрезмерные уступки. На любых переговорах не обойтись без терпеливой и целенаправленной аргументации.

Не пытайся во время беседы...

- использовать фактор времени для давления на собеседника, например, заставляя его перед встречей долго ждать, когда ты освободишься;
- «давить» на собеседника сроками — ставить перед ним

- заведомо нереальные сроки для реализации соглашений;
- добиваться для себя преимуществ путем имитации «непонимания», бесконечного требования доказательств, одурачивания.

Твой партнер хорошо подготовился

И может логично аргументировать свои высказывания, не поддаваясь на всевозможные уловки. Прими за правило точный анализ соотношения собственных интересов и интересов партнера. Это особенно важно при определении цели переговоров, путей и средств ее достижения. Поэтому не приступай к переговорам без тщательно продуманного поэтапного плана.

При беседе могут возникнуть временная напряженность, разлад, помехи и трудности. Не надо терять самообладание, если все протекает не так, как хотелось бы. Если не удастся добиться запланированного результата, эмоции выражай осторожно.

Спасая главное, в мелочах можно и уступить

Только не довольствуйся частичным успехом, пользуйся эффективными аргументами, воздерживайся от заверений и пустых обещаний. Начинай переговоры с наиболее важных, принципиальных вопросов, пытаясь постепенно достичь согласия по ним. После этого следует переходить к обсуждению вопросов, по которым можно договориться сравнительно легко и без особых затрат времени. И только тогда целесообразно остановиться на ключевых проблемах повестки переговоров, требующих подробного обсуждения.

Памятка "Иметь все факты - абсурд"

По принципу Вильфредо Парето, 20% фактов достаточно для того, чтобы достичь 80% успеха в решении любого вопроса. Собирай все факты и ждай, когда у тебя будет

исчерпывающая информация, - абсурд. Если ты увлечся фактами, то возможен психологический синдром - "паралич, наступающий в результате излишнего анализа".

Практикум "КТО ОН, МОЙ ПАРТНЕР?"

- Что он собой представляет?*
- Что у нас общего!*
- Какие у него увлечения?*
- Какие политические убеждения?*
- Что за психологический тип у него?*
- Как он относится ко мне и моей фирме?*
- Есть ли у него табу?*
- Что у нас общего в интересах и ценностях и в чем отличие? Какие его "болевые точки" не следует задевать?*
- В каком положении он находится (независим, испытывает давление со стороны, заинтересован)?*
- Какие могут быть у него скрытые намерения и интересы?*
- Какой вид юмора предпочитает?*
- Каковы его запретные темы (табу)?*
- Имеет ли он достаточные полномочия для принятия решений?*
- Почему именно он желает беседы или переговоров (причина)?*
- Его цели и намерения (чего он хочет)?*
- Основные характеристики его фирмы (профессиональные, социальные, демографические).*
- Чего опасаются в его фирме?*
- Чего там не хотят?*
- Кто из моих знакомых имел дело с этой фирмой?*
- Каковы их впечатления?*

Не понимать клиента - себе в убыток

По данным американских исследователей, множество дел приходится переделывать, потому что люди не поняли друг друга. По этой же причине много груженных вагонов и автомашин едут не в ту сторону. Часто отношения портятся из-за того, что люди придали сказанным словам разный смысл. Только 12% людей, прочитавших газетную статью, могут точно пересказать то, что хотел сказать автор. Остальные 88% искажают ее содержание, не понимая смысла.

КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ

12 ПРИНЦИПОВ В ОТНОШЕНИЯХ С НИМ

Непонимание того, что хочет от тебя клиент (партнер), не позволит точно и быстро выполнить его желание. Он обеспечивает тебя работой и дает тебе доход. И потому:

1. Вызвать симпатию к себе с его стороны — твоя профессиональная обязанность.

2. Для тебя он — личность.

3. Клиент всегда прав, потому что он клиент.

4. Он имеет право на уважение к себе и признание, на информацию, на свое мнение, на свободу выбора и отказ от твоих услуг.

5. Положительное отношение к клиенту — это та валюта, которую мы вкладываем, получая взамен желание клиента воспользоваться нашими услугами и впредь.

6. Удовлетворенность клиента возникает из субъективного впечатления.

7. Чем в большей степени будут удовлетворены потребности клиента, тем выше будет его удовлетворенность от контакта с нами.

8. Успех контакта с клиентом зависит от того, насколько полно удовлетворены его цели и ожидания.

9. Если ты не можешь дать ему нужные товары или услуги, то в любом случае обязан удовлетворить его потребность в признании и уважении.

10. Нельзя подозревать 95% клиентов в нечестности только потому, что 5% способны на воровство и обман.

11. Демонстрируя уважение к клиенту, ты получаешь в ответ: его уважение, хороший имидж в его глазах, его доверие, ориентацию на согласие, гарантию не столкнуться с его агрессией, его желание обращаться к тебе в будущем.

Ты получаешь также удовлетворение собой, самоуважение, чувство* профессионализма в работе, увеличение доходов.

12. Клиент — не объект для нашего манипулирования и воздействия, а также не средство для получения прибыли. Клиент — цель, ценность и субъект для тебя, желающего его иметь.

ДВЕ ФОРМУЛЫ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

Барьеры для взаимопонимания создают оба партнера: тот, кто говорит и что-то предлагает, и тот, кто слушает и может это сделать. Их социальное взаимодействие - это об-

мен выгодами.

При этом каждая сторона стремится максимизировать вознаграждение (В) за свой труд и минимизировать затраты (З).

$$\text{Эффективность взаимодействия} = \frac{В}{З}$$

Каждый человек хочет, чтобы это соотношение было больше, чем у другого, или хотя бы один к одному.

$$\frac{В}{З} = \frac{В}{З} \text{ другого}$$

Если человек не получает ожидаемого вознаграждения, то он, чтобы сохранить это соотношение, будет уменьшать свои усилия или затраты.

ЭТАПЫ ОБЩЕНИЯ

Человек начинает участвовать в общении задолго до того, как произносится первое слово. Это - взаимное влияние на состояние и деятельность друг друга. Оно начинается с установления психологического контакта и заканчивается его разрывом. В акте общения, охватывающем не менее двух человек, можно выделить четыре этапа.

-
- » 1. Переключение от общения с самим собой на общение с партнером. Начинается изучение и оценивание партнера. Прерываются, заканчиваются или оттесняются на задний план все предыдущие дела. Стоит выключить телевизор и радио. Обычно переключение на партнера занимает доли секунды, однако, если этого не происходит приходится расплачиваться потерями на последующих этапах.
-

-
- » 2. Контакт установлен тогда, когда оба партнера уверены в обоюдном участии в общении. Контакт чаще всего устанавливается невербальными средствами (направление взгляда, поворот головы, выражение лица, уменьшение дистанции и т.п.). Когда это не действует, включается слово («Алексей Иванович!», «Эй, ты!»).

Одновременно дается сигнал теми же средствами о выбранном типе ситуации, (игровой, рабочей, интимной). Если оба человека выбирают один и тот же тип ситуации, то этим автоматически определены роли каждого. Благодаря ролям последующее общение приобретает четкие рамки, каждый знает, чего ожидать от партнера, что следует делать самому.

-
- » 3. Выбирается правильный язык и фундаментальный стиль, складываются конкретные формулировки аргументов. По времени обмен словесными текстами занимает обычно основную долю акта общения, но не трудно представить себе и такой акт, в котором основное время уходит на установление контакта (ухаживание).

-
- » 4. Разрыв контакта требует ряда подготовительных действий, занимающих секунды и минуты. Подготовка к разрыву идет на двух уровнях одновременно — на словесном (исчерпывание темы разговора или насильственное его прерывание фразой типа «Извините, через 10 минут у меня назначена встреча») и на невербальном уровне (поворот туловища, понижение интонации, фиксирование взгляда на постороннем объекте и т.п.).

По времени этапы общения могут частично перекрываться. Наиболее распространенная ошибка при общении - сосредоточить все внимание на словесном, третьем этапе, недооценивая остальные.

ДЕСЯТЬ ВЕДЕР С ХОЛОДНОЙ ВОДОЙ, ИЛИ БАРЬЕРЫ, НЕПРЕОДОЛИМЫЕ ДЛЯ ПАРТНЕРА

- 1. Ты не устанавливаешь контакт. Строишь хмуро, не улыбаешься. Обращаешься с партнером (клиентом) как с предметом или с пустым местом.
- 2. Держишься прямо и одеревенело. Поза статуи. Ни одной шутки.
- 3. Говоришь монотонно, невнятно, без эмоций и без пауз.
- 4. Говоришь только о том, что тебе интересно и выгодно. А он (партнер) пусть свои интересы оставит при себе.
- 5. Перебиваешь клиента, у тебя нет времени выслушивать каждого. Их много, а ты один.
- 6. Манипулируешь и применяешь нечестные приемы.
- 7. Нападаешь, критикуешь, обвиняешь (в тупости, в агрессивности, в упрямстве и т.д.).
- 8. Говоришь в жестком тоне. Ведь это он пришел к тебе за чем-то, а не ты к нему.
- 9. Не признаешь своих ошибок и не извиняешься.
- 10. Не входишь в его положение. Тебя на всех не хватит!

Если ты желаешь, чтобы все твои дела были в тупике, то запомни эти десять правил и выполняй их неуклонно!

ЗАКОН НАЗЫВАЕТСЯ "ЭФФЕКТ ПИГМАЛИОНА"

Выливая одно из десяти ведер с холодной водой на голову сидящего или стоящего перед тобой человека и ощущая злую радость от его растерянности, вообрази на минуту, что кто-то (может быть, и этот человек) считает тебя умным, красивым, добрым.

Каким будет ответное поведение с таким человеком, если ты

услышишь, что он думает о тебе? Постарайся ли ты быть лучше, чем есть, и будешь стремиться, чтобы он не разочаровался в тебе? Или будешь ему хамить, грубить, в чем-то обвинять, зная что он (она) обожает тебя и все простит? Скорее всего, ты выберешь первый вариант, хотя бывает поведение и по второму варианту, как исключительный случай.

Есть психологический закон: "Люди ведут себя в соответствии с тем, чего от них ожидают другие". Этот закон называется "эффект Пигмалиона".

Вспомни античную мифологию. Пигмалион (по одной версии, художник, по другой — царь Кипра) презирал женщин из-за их несовершенства. И он создал женскую статую — совершенство, как его представлял. Богиня любви Афродита не дремала. Она внушила Пигмалиону сильную страсть к статуе. И мраморная женщина превратилась в живую. И стала ему женой.

"Эффект Пигмалиона" подтвержден на сотнях психологических экспериментов. Он зафиксирован и в русских поговорах. "Говори человеку каждый день, что он - свинья, он и захрюкает". Его же отмечали большие писатели, которые были хорошими психологами. Лука у М. Горького (пьеса "На дне") советует Наташе: "Ты только почаще говори ему (Петру), что он хороший, он и поверит".

Но если люди ведут себя так, как ожидают окружающие, то почему они совершают так много плохих поступков? Неужели этого ждут окружающие — родственники, друзья, партнеры?

Да, ждут. Как это ни странно. Многие из нас уверены в изначально плохих наклонностях и намерениях других людей. И нередко говорим об этой уверенности. И наши оппоненты-партнеры, как бы назло нам, и совершают именно то, в чем мы подозреваем их.

Конечно, это не объясняет все поступки людей. Человеческое поведение побуждается разными мотивами и причинами. Но посмотри-ка вокруг. Какого поведения ты ждешь от своих близких? И как они отвечают на твои «стимулы»? И ты заметишь, что «эффект Пигмалиона» — не пустой звук. Чаще всего реакция людей адекватна твоим ожиданиям.

Как говорил писатель М. М. Пришвин: «Тот человек, которого ты любишь во мне, конечно, лучше меня: я не такой. Но ты люби, и я постараюсь быть лучше себя».

ВОСЕМЬ ПРИЕМОВ. ВЫЗЫВАЮТ ДОВЕРИЕ И СНИМАЮТ СОПРОТИВЛЕНИЕ ПАРТНЕРА

1. "Улыбка"

Прежде чем договариваться о чем-либо с любым человеком, нужно превратить его в «друга».

С «врагом» договориться очень сложно. Необходимо продемонстрировать положительное отношение к нему или хотя бы уважение и признание его права на собственную позицию.

Прием «Улыбка» заключается в том, что вначале ты убеждаешь себя: «Я имею дело с достойным партнером». Твое внутреннее позитивное и уважительное отношение к нему выразятся в твоей мимике, взгляде, позе, наклоне туловища и головы, тональности речи..

«Улыбка» берет свое начало в мозгу. Этот прием требует невербально (т.е. без слов) выразить уважение, открытость и доверие к партнеру.

Результаты "Улыбки"

- 1. Снимает сопротивление.
 - 2. Обязывает партнера действовать подобным образом по отношению тебе.
-

- 3. Демонстрирует уважение к нему и создает у него желание соответствовать этим ожиданиям.
 - 4. Создает в глазах партнера твой имидж приятного человека.
 - 5. Вызывает положительные эмоции у партнера.
-

2. "Раппорт"

Это как бы отражение партнера.

Причем не только на языке тела, но и в тональности речи, дыхании, языковых формах (использование одинаковых слов, жаргонов, оборотов).

«Раппорт» напоминает музыкальный резонанс. Для создания раппорта необходимо проникнуться симпатией к партнеру. Выделить то общее, что есть у тебя с ним. Настроиться невербально на его позу, дыхание, тон голоса, наклон головы, языковые обороты, жестикуляцию, дистанцию, положение относительно друг друга (оно должно быть на одном уровне). Следует понять его внутреннее эмоциональное состояние и отразить его в той же модальности.

Результаты "Раппорта"

- 1. Настраивает партнера на взаимную симпатию, доверие и приятные ощущения.
 - 2. Создает у него чувство
-

надежности, желание открыться и ответить взаимностью.

- 3. Формирует у него те положительный образ.
- 4. Снимает сопротивление и гасит агрессию, если она возникает.
- 5. Создает неосознанное желание идти на уступки.

3. "Золотые слова"

Люди любят говорить вслух и доводить до сведения партнера все, что им не нравится («С вами не договоришься... Что вы такой упрямый?!»). А вот моменты позитивного поведения партнера как-то не принято фиксировать вслух.

Прием «Золотые слова» заключается в том, чтобы подкреплять словесными репликами положительные сдвиги в поведении партнера («Вы — явно не догматик и способны к пересмотру своих позиций... Я благодарен вам за те уступки, на которые вы пошли сейчас»).

«Золотые слова» — это искусство говорить комплименты своему партнеру по переговорам. В пылу спора или конфликта люди чаще концентрируют внимание на негативном, оставляя без внимания пусть немногие позитивные моменты в поведе-

нии партнера.

Можно даже авансировать похвалу. После этого у партнера появляется желание «отработать» ее. Искусство подачи комплиментов имеет свои правила. Они имеют аббревиатуру

УКРОП –

У — уверенность. Произноси комплименты и похвалу уверенным тоном, не смущаясь, но и не покровительственно.

К — конгруэнтность, то есть слова должны сочетаться с тоном голоса, мимикой и позой. Не говори комплимент с холодным блеском в глазах.

Р — реакция. Прогнозируй реакцию партнера. Комплимент может вызвать и раздражение, если он неуместен в данной ситуации.

О — оригинальность. Ищи оригинальные комплименты. Уходи от шаблонов.

П — противоречие. Не произноси противоречивых комплиментов, имеющих подтекст («Твою бы энергию, да в мирных целях»).

Результаты "Золотых слов"

- 1. Партнер осознал твои положительные ожидания по отношению к его личности, его действиям. И неосознанно стремится оправдать эти ожидания
-

(срабатывает «эффект Пигмалиона»).

- 2. Этот прием формирует его ответную симпатию к тебе.
- 3. Снимает его психологическую защиту и закрытость.
- 4. Настраивает его на согласие и сотрудничество.
- 5. Стимулирует его желание отплатить тебе тоже «золотыми словами».

4. "Имя собственное"

Обращайся к партнеру как можно чаще по имени-отчеству. Слышать свое имя приятно каждому. Оно ассоциируется у людей с их «Я-образом».

Результат "Имени собственного"

- Снимает сопротивление и вызывает положительные эмоции.

5. "ПП: Поиск Позитивного"

Предлагай посмотреть на ситуацию или предложение, которые отвергает партнер, с другой позиции. Поищем — нет ли в ней чего-либо позитивного? Ответ на этот вопрос осветит в сознании позитивную сторону, которая всегда присутствует в любом вопросе и явлении. В свою очередь, партнер уже не будет настойчиво отвергать твои предложения или доводы.

Результаты "ПП"

- 1. Ослабляет сопротивление.
 - 2. Демонстрирует твою мудрость и диалектичность.
 - 3. Позволяет увидеть данный вопрос системно, как с негативной, так и с позитивной стороны.
-

6. "Благородные намерения"

Считай, что партнер имеет только добрые намерения. Люди обычно оценивают других по результату, а себя по намерениям. Дипломат делает по-другому. И у себя, и у партнера он предполагает хорошие намерения, даже если результат оказался не очень желателен («Я верю, что вы сделали все возможное»).

Результаты "Благородных намерений"

- 1. Заставляет партнера оценивать и тебя по хорошим намерениям, а не подозревать в злых умыслах.
 - 2. Смягчает критику полученных нежелательных результатов.
-

7. "Вес"

Говори о значимости партнера для тебя, об уважении к нему, об его весомости (возможно, о силе и связях). Не преуменьшай вклад партнера и не преувеличивай свой.

Результаты

- 1. Удовлетворяет потребность партнера в значимости и тем самым смягчает его сопротивление.
- 2. Поощряет его желание ответить тем же.

8. "Ты - зеркало"

Важно не только, что говорит твой партнер, но и как говорит. Надо понять мотивы и эмоции человека, его глубинную структуру мысли (слова — это поверхность, и часто под ней совсем не то, что ты услышал).

Поэтому следует перепроверить свои представления об истинных чувствах и мотивах партнера с помощью приема «Ты-зеркало».

Высказывай свое представление об его состоянии («Я думаю, для вас это очень важно... Мне кажется, вы взволнованы... Мои слова вас задели?»).

Результаты

- 1. Партнер чувствует уважение к себе и внимание, что рождает приятные ощущения и желание отблагодарить тем же.
 - 2. Ты сможешь уточнить свое представление о глубинных мотивах и чувствах партнера.
 - 3. Ты получаешь более детальную информацию о
-

партнере и ситуации переговоров, что поможет эффективнее договориться с ним. Появляется возможность управлять процессом, понимая не только его поверхностные слои, но и глубинные чувства, мотивы и намерения. И выбирать средства воздействия на них.

ОДНОВРЕМЕННО БУДЬ ВЗРОСЛЫМ, РОДИТЕЛЕМ И РЕБЕНКОМ

Ты не забыл 15 заповедей грамотного поведения? Вспомни одну из них на букву "Т" (не "терпимость", а "третью"- "трансакцию"). Твой сын подошел к другу и сказал: "Давай сбежим с урока?", а тот ответил: "Давай!". Это и будет трансакция, или полный акт общения.

Будь взрослым, если:

- партнер «взрослый»;
- ты хочешь вести диалог с партнером на равных;
- надо дать достойный отпор манипулятору;
- предстоит разрешить конфликт;
- надо убедить партнера, побудить его к деятельности, договориться с ним.

Будь родителем, потому что

- хочешь манипулировать людьми, давить на них, приказывать;
- партнер — «ребенок» (но родителем будь мягким и заботливым).

И будь ребенком, когда

- хочешь приноровиться к партнеру-«родителю», подыграть ему;
- нужны новые идеи для тебя и партнера, и тогда

лучшая позиция — «детская», именно в ней расковываются мышление и фантазия. Но тогда, когда очень важно

☒ что-то получить от партнера, например, согласие, не переkreщивай роли, а настройся на ту позицию, которой ожидает от тебя твой партнер.

Ситуация 1

Одна из сотрудниц не может найти нужный документ и вопросительно смотрит на коллег. Они говорят:

А.: «У тебя всегда все теряется».

Б.: «Не смотри на меня так, я ничего не трогала».

В.: «Спроси Л.П., она тебе поможет».

Какие позиции заняли эти люди? А. — «родитель», Б. — «ребенок» и В. — «взрослая».

Ситуация 2

Муж: «Неужели трудно сварить борщ к моему приходу?»

Жена: «Мне на один вечер дали эту книгу. Давай переберемся яичницей».

Какая позиция у мужа? Родительская. А у жены? Детская.

Возможен ли конфликт в таком диалоге? Едва ли, так как это параллельная транзакция. Муж, вставая в родительскую позицию, неосознанно ожидает детской позиции у жены. Именно с этой позиции она и отвечает. Амбиции мужа удовлетворены.

Ну, а если жена ответит: «Я такой же человек, как и ты, я устала и тоже хочу есть. Я имею право полежать с книгой. Хочешь борща, сам и вари!». У жены — родительская позиция. И у мужа — такая же. Это называется перекрестной транзакцией. И возможен конфликт.

Ситуация 3

Посетитель ресторана очень долго ждет заказ и высказал

официанту свое неудовольствие. Официант может дать три ответа:

Глядя на партнера, улыбайся

1. «Другие ждут дольше» (он — «родитель»).
2. «Я уже два раза торопил кухню, но могу это сделать еще раз» (он — «ребенок»).
3. «Спасибо, что вы об этом напомнили. Я позабочусь, чтобы ваш заказ был выполнен как можно быстрее». («Взрослый»).

Ситуация 4

Таксист, отдавая вынужденно сдачу, говорит сквозь зубы: «Крохобор». Пассажир спокойным тоном; «Крохобор — это тот, кто зарится на чужие крохи».

Какие это позиции? У таксиста — родительская. У пассажира — взрослая.

Пора стать взрослым

К столкновению с партнером чаще всего ведет родительская позиция. Почему именно она?

Становясь в позицию сверху, как «родитель», а это выражается в том, что человек кричит, учит, назидает, он ставит другого автоматически в детскую позицию. Такую позицию безболезненно воспринимают только дошкольники.

Поэтому человек, которого насильно поставили в детскую позицию, как правило, бунтует и хочет подняться. Однако люди не умеют дозировать свои средства воздействия и обычно поднимаются не вровень, а перескакивают выше.

И тогда бывший «родитель» попадает в детскую позицию. Ему, естественно, не нравится, и он тоже стремится подняться. Так нарастает как минимум взаимное раздражение. И люди попадают в психологическую «ловушку». Дальше ссора.

Самая безопасная и эффективная позиция — «взрослый», т.е. на равных. В любой конфронтации ты сможешь погасить агрессию и в то же время не обидеть, если будешь держаться, как на острие ножа, в этой позиции. Это — поведение в спокойном уверенном тоне, оно сочетает твердость и доброжелательность, настойчивость и гибкость.

Практикум "ПЕРЕД ТОБОЙ - РАЗЪЯРЕННЫЙ КЛИЕНТ"

Он способен поджечь твой магазин или офис или автомашину, потому что твой подчиненный обманул его. И клиент требует сурового наказания.

Чтоб я больше не видел эту дурочку с невинными глазами!

Но она виновата отчасти. Так сложились обстоятельства, — ты пытаешься объяснить ему.

Какие обстоятельства! Она издевается надо мной. Пусть уходит без работы, тогда будет, как шелковая!

Его установка железобетонна — наказание всегда благотворно влияет на человека. М-да, и терять этого клиента жалко. Можно ли доказать ему, что не стоит так жестоко наказывать человека за то, в чем он не виноват?

Можно, но это будет неэффективно. Клиент еще больше будет настаивать на своем, выискивая новые доказательства своей правоты, вспоминая забытые обиды. Что делать? Или что сделал бы более опытный руководитель на твоём месте?

Во-первых, надо признать, что клиент прав: наказание следует применять к провинившимся. А также потому, что клиент всегда прав. И таким образом можно достичь определенных целей. Твое признание его правоты означает, что ты не отвергаешь его требования, не нападаешь. Он расслабляется и перестает защищать свои убеждения.

Что ты получаешь, используя этот прием? Ты встраиваешься в систему установок клиента, не нападаешь и не отвергаешь их.

Тем самым ты снимаешь сопротивление оппонента. И в этот момент — не прозевай — ты делаешь разворот и ведешь его за собой.

Такой прием называется условно "Да, но..."

Спроси его, целиком ли виновата сотрудница, ведь были объективные обстоятельства. Клиент отрицает такие обстоятельства. Скажи ему, что не было машины, чтобы привезти то, что он хочет.

— А—а?!, — произносит клиент, улавливая, что виновата не только сотрудница, но и ситуация.

— Вы — наш постоянный клиент и, видимо, желаете им остаться?! — говоришь ты.

Наверняка он ответит «да». Затем задавай вопросы, предполагающие ответные «да» клиента: Могут ли несправедливые наказания убить желание стараться хорошо работать? О таком суровом наказании узнают другие. И не появится ли у них желание избегать именно такого клиента?..

После таких вопросов клиент сам приходит к выводу, что, если выполнить его требование, то ему лучше не будет.

Помни, что нельзя переубедить человека (или, во всяком случае, это трудно сделать). Человек должен убедиться сам, а твоя задача - подвести его к этому.

Практикум-правило "НЕ ВЫЗЫВАЙ НЕГАТИВНЫХ РЕАКЦИЙ У ПАРТНЕРА"

☒ 1. Некто демонстрирует по отношению к тебе презрение или высокомерие. Что ты испытываешь? — **Раздражение, обиду.**

☒ 2. А какое чувство ты испытываешь к человеку, выразившему неуважение к тебе или свое превосходство над тобой? — **Неприязнь.**

☒ 3. Считаешь ли ты, что такие же чувства будут испытывать и другие люди в подобных ситуациях? — **Да, конечно.**

☒ 4. Можно ли сказать, что это — психологический закон? — **Да, можно.**

☒ 5. В каких ситуациях общения такая реакция партнера нежелательна?

- » Переговоры. Тебе нужно договориться с партнером.
- » Желание побудить его что-то делать.
- » Потребность изменить его поведение.

И мораль? В любых ситуациях общения (надо убедить партнера, договориться, побудить к действию, изменить его поведение и при любых других взаимных действиях) вызывать негативные реакции у партнера неоптимально.

Это даже не мораль, а правило, забывая о котором ты будешь попадать в очень неприятные ситуации. Если желаешь выразить неуважение к партнеру по общению, получишь в ответ его раздражение, гнев, обиду. И не получишь то, чего хотел бы добиться.

Правило не имеет исключений, но...

Неужели всегда и ко всем людям нужно относиться положительно, с уважением? Конечно, нет. У тебя могут быть любые чувства к другим людям, ты можешь их даже ненавидеть. Но если ты оказался с ними «в одной лодке», тебе придется изобретать способы — как сделать, чтобы они согласились с тобой или сделали то, что нужно тебе.

И вот тогда правило — «не вызывай негативных реакций у партнера» — ты обязан выполнять неуклонно. Партнер, ощущающий, например, что ты его презираешь, никогда тебя не послушает и не сделает то, что ему говоришь...

Но бывает ситуация, когда и не нужно выполнять это правило, а можно позволить себе выразить то-отношение к человеку, которое он вызывает. Это те случаи, когда тебе ничего не надо от партнера и он сам не нужен тебе в качестве партнера.

Не ищи "болевых точек" партнера

Кирпичик фундаментального правила о негативных реакциях партнера: не задевай его «болевые» точки. Как узнать, на какие «болевые» точки реагируют люди? Эти точки индивидуальны и специфичны. Их бывает трудно выявить.

Но есть и то, что свойственно многим. Люди болезненно реагируют на унижения, иронию, сарказм, пренебрежение, едкий юмор, указания на их промахи и слабости.

Есть ли особые «болевые» места у мужчин и женщин? Да, есть. У женщин нельзя затрагивать внешность, вкус и указывать на их плохие коммуникабельные способности.

У мужчин не стоит задевать их атлетические качества и деловые способности.

Микро-тест "ПОМНИ: ЧЕТЫРЕ УГЛА, И ЗА КАЖДЫМ - ВСТРЕЧНЫЙ УДАР"

Итак, каждый человек, и в первую очередь твой клиент, партнер, компаньон:

- » 1. Имеет положительный «Я-образ» и стремится защищать его.
- » 2. Хочет быть принятым в этом образе, признанным и уважаемым.
- » 3. Ведет себя в соответствии с тем, чего от него ждут окружающие.
- » 4. Остро реагирует, когда задевают его «болевые» точки.

Нашупав их и задев, ты скорее всего получишь встречный удар. Если ты можешь за каждый из этих четырех

пунктов начислить себе по одному баллу, то ты - успевающий "студент" в нашей школе общения с партнерами, клиентами, компаньонами... и даже женами. Но не отличник. Им ты станешь после того, как полистаешь вторую часть нашей книги.

ПРОБЛЕМЫ ПАРТНЕРА - ТВОИ ПРОБЛЕМЫ

Ты уже знаешь также:

1) как расположить клиента к себе, вызвать у него доверие и снять возможное сопротивление;

2) как понять, чего он хочет;

3) как настроить его и себя на сотрудничество и уйти от привычной для большинства людей конфронтации.

Теперь — 4) как вложить в голову партнеру свою информацию? Если эта информация большая и новая для него, то он может что-то не понять или не запомнить. Отсюда проблема: как донести ее точно и без потерь?

Во-вторых, то, что ты говоришь, может вызывать у него возражения. Тогда еще одна проблема: как убедить его?

В-третьих, возможно, что он имеет противоположную точку зрения, тогда возникает проблема — как переубедить его, как изменить его позицию, приблизить ее?

Можно, разумеется, сказать столь популярные сегодня слова: «Это — его проблемы».

Забудь их, эти слова.

Прием-1. "Подводные камни"

Излагая свои идеи, предложения, аргументы или доводы, люди стремятся раскрыть их привлекательность и выгоды. Это нормально и правильно. Но что делает в это время партнер? Он ищет изъяны.

Чтобы предупредить этот его поиск, лучше всего самому изложить и негатив своих предложений или аргументов. Филосо-

фы учат, что во всем уживаются противоположности. Но куда безопасней подавать «противоположное» самому. Тогда ты сможешь облечь это в приемлемую форму и смягчить «вредность» своих предложений.

После предупреждения о "подводных камнях"

- 1. *Твои предложения не выглядят легковесными.*
- 2. *Поиск партнером изъянов («подводных камней») идет по твоей «карте».*
- 3. *Партнер убедился, что ты глубоко глядишь и все учи- тываешь.*
- 4. *Он настроился на терпимость к противоречиям, к тем трудностям, которые впереди.*

Прием-2. "Мягко стелешь"

Большинству людей свойственно давить на партнера. Его убеждают с пафосом и напором. Кажется, чем сильнее, чем больше аргументов, тем лучше. Это ошибка. Пусть большинства.

Чем сильнее воздействие на партнера, тем сильнее его тайное противодействие. Информация, которую он получает, должна встроиться в систему его сложившихся установок и ценностей. Иначе эта информация либо не воспринимается, либо отвергается. Свои привычные установки люди защищали не раз, и успешно.

Поэтому следует «мягко вкладывать» свою информацию в систему установок оппонента. Вначале выясни, что они, эти установки, из себя представляют, а потом постепенно, плавно, без давления, без пафоса в голосе и в душе, без вбивания в голову партнера, подавай свою информацию.

После того как "мягко постелил"

- 1. *Появились условия для постепенного расшатывания монолитной глыбы сложившихся убеждений и ценностей партнера.*
- 2. *Увеличилась вероятность того, что твои идеи и предложения, будут благоприятно восприняты. И, воз-*

можно, принять.

- 3. *Партнер уловил серьезность твоих намерений и не станет себя вести так, как это нежелательно для тебя.*

Прием-3. "Замани, не обманывая"

Все свои предложения вноси не через утверждения и требования, а через систему вопросов. Сравни: «Вы должны принять наши требования!» и «Как бы вы отнеслись к нашим предложениям? Мы в свою очередь готовы внимательно рассмотреть и ваши».

Этот прием основан на принципах рекламы. Нужно свои предложения подавать так, чтобы партнер захотел их «купить». Нужны «приманка», «польза» для него. И это поможет снять его сопротивление и опасения.

После того как заманил

- 1. *У партнера появилось желание вслушиваться в твои слова и понимать их.*
- 2. *Исчезло желание сопротивляться отстаивать свою позицию.*

Прием-4. "Трехголовая змея"

Вслушивайся в слова своего партнера и определи, какие образы он лучше представляет: зрительные, слуховые или чувственные? Говори с ним на языке привычных ему образов. И русский русского плохо понимает, если один оперирует зрительными картинками, а другой — чувствами и ощущениями.

После того как оставил одну голову у "змеи" восприятия

- 1. *Партнер ощутил понимание, психоконфорт. Он желает понять все.*
- 2. *Повысилась вероятность понимания и твоих предложений.*

Прием-5. "Самосуд"

Если партнер все еще не понимает твои доводы и не желает идти на уступку, то ты виноват в этом. Так и скажи: «Вероятно, я говорил не очень убедительно». И выбрось из своей головы даже мысль о том, что он туп или упрям.

После самосуда

- 1. *Исключена твоя агрессия против партнера, вытекающая из его непонимания твоих предложений.*
- 2. *Гарантировано, что в ответ не нападут на тебя.*

Прием-6 "Я - Сократ"

Если ты будешь поступать, как Сократ, который задавал вопросы, а его партнер давал, в основном, «да-ответы», то через серию таких вопросов ты, как и Сократ, добьешься переубеждения оппонента. «Да-ответы» формируют установку на согласие. Избегай вопросов, на которые могут последовать «нет-ответы».

После роли Сократа

- 1. *Сформировалась установка партнера на согласие.*
- 2. *Если эта роль тебе удалась, ты легко переубедишь партнера и заставишь принять твою точку зрения.*

ПРЕДРАССУДКИ, ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ

Многие твои ценные идеи и предложения могут легко превратиться в "горox", который ты будешь швырять бесконечно о стенку предрассудков и предубеждений партнеров. Эта стенка может быть довольно высокой и прочной, потому что предрассудки и предубеждения - установки людей. А установки - неосознаваемая часть психики.

**Люди видят и слышат то,
что хотят увидеть или услышать**

И главное, надо понять, что изменить установки людей, их предрассудки и предубеждения тебе не под силу. И в то же время ты вполне можешь ослабить или устранить их влияние.

**1. Синдром
"Взаимонепонимание с первого слова"**

Четыре диагноза и рецепта

Помни, что заявлять — «Я столкнулся с предрассудками или неверными стереотипами» — бесполезно.

Никто из «обвиняемых» не обнаружит их в себе. Но косвенно это сделать можно. Важно подвести человека к осознанию того, что у него не все в порядке в этой части. И он сам должен сделать вывод. Лучшая твоя тактика — задавать вопросы, а не обличать. Вопросы, на которые человек должен сам давать ответы.

Диагноз 1. Отвергается то, что предлагается.

Мотив - "Все равно ничего не получится".

Рецепт. Предложи дать обоснование возражениям и свои предложения по устранению «сомнений». Одновременно спроси, что они («отвергатели») предлагают.

Диагноз 2. Проблему упрощают, внимание к ней считают преувеличенным.

Мотив - "Это пойдет своим чередом, само собой".

Рецепт. Спроси: «Неужели нет никаких барьеров и препятствий? Так ли уж велика вероятность реализации этой идеи?»

Диагноз 3. Твою проблему усложняют.

Рецепт. Спроси: «Какие непреодолимые препятствия

Мотив - "Нет, это не получится".

вы видите?». Скажи: «Неужели мы такие бессильные, что не сможем с этим справиться!? Можно же найти выход из любой ситуации, а эта не самая сложная».

Диагноз 4. Не желают что-либо менять

Мотив - "Мы всегда так делали, и зачем что-то менять!?"

Рецепт. Спроси: «Вас устраивает эффективность старых методов?» или скажи: «Нет ничего такого, чего нельзя было бы усовершенствовать».

2. Комплекс «Страх перед наказанием»

Три метода его преодоления

Ты почувствовал, что предубеждения и предрассудки сильны, установки на них считаются ценностями. Их нужно разрушить, а не развеять, как при синдроме «Взаимонепонимание с первого слова». Для этого лучше всего подойдут методы типа:

- » 1) «Да, но...» Вначале ты выслушиваешь человека, затем признаешь правомерность его убеждений и ценностей, а затем разворачиваешь его позицию с теневой стороны. Прием, тобой уже освоенный.
- » 2) «Нога в дверь». Постепенно, шаг за шагом воздействуй на составные части его предубеждения.
- » 3) «Лучшее — враг хорошего».. Когда появляется «лучшее», то обесценивается «хорошее». Не отвергая ценностей партнера-оппонента, представляй ему то, что относится либо к «лучшему», либо к «наихудшему». Человек в страхе перед наказанием желает быть более осмотрительными и избежать

новых ошибок, если идет к «наихудшему», не желая «лучшего».

- » 4) Ты соглашаешься с ним, но выясняешь, как будет вести себя этот человек в ситуации неопределенности. Будет ли он рисковать и экспериментировать, если над ним висит «дамоклов меч» наказания? И что важнее: осторожность или склонность к эксперименту?

Два правила для встреч с комплектующими людьми

1. Опровергать их предрассудки и предубеждения можно только, представляя факты из достоверных для них источников. Только факты, и никаких выводов. Они, отягощенные своими синдромами и комплексами люди, могут и сами сделать выводы.

2. И не забывай, что установки на основе предрассудков и предубеждений требуют защиты, закрепления и выбора той информации, которая им соответствует.

И потому, столкнувшись с явной защитой этих установок, не раздражайся. Это естественное явление нашей психики и называется оно «закон когнитивного диссонанса». Этот закон пусть помнят твои партнеры-противники. А ты спокоен, наблюдая, как им дискомфортно после твоих предложений.

Тест

"КАКОВЫ МОИ ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ И ПРЕДРАССУДКИ?"

Может быть, у тебя их и нет, но проверь себя. Отвечай "да" или "нет" и подсчитай количество "да" на все утверждения.

	"ДА"	"НЕТ"
1. Поведение людей объясняют законы логики.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Люди с высокими моральными качествами отличаются храбростью.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Энергичного и решительного человека можно узнать по форме носа и подбородка.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Первое впечатление от человека позволяет опытному наблюдателю составить правильное мнение об его характере.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Тонкие пальцы — признак склонности к искусству.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Высокий лоб — признак интеллигентности или склонности к умственному труду.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Если человек не смотрит тебе в глаза, то это признак нечестных намерений.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Женщины в своей эмоциональной жизни уравнились с мужчинами.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

9. Не существует зависимости между почерком и темпераментом.

10. Женщина никогда не будет изнасилована, если она станет сопротивляться.

Чем больше количество твоих "да", тем сильнее влияют на отношение к людям имеющиеся у тебя, как у любого нормального человека, предубеждения и предрассудки. Они отсутствуют, возможно, если на все 10 вышеназванных утверждений ты отвечаешь категорическим "нет!"

Глава 4

НАУЧИСЬ ПОДЧИНЯТЬСЯ, А ПОТОМ — ПОДЧИНЯТЬ

Нет людей, не подчиненных никому и ничему. Даже полный диктатор в какой-нибудь стране, не знающей, что такое демократия, вынужден подчиняться некоторым обстоятельствам или учитывать их.

ВИДОВЫЕ ПРИЗНАКИ ТРУДНОГО БОССА

Профессор менеджмента Дж.Кеннет Матейка и директор Института менеджмента Ричард Дж. Дансингом считают, что имеется *10 типов наиболее трудных боссов*. Их характерные видовые черты:

-
- » 1. Босс трудный потому, что большинство ему подчиненных признают его на самом деле «трудным».

 - » 2. Босс очень постоянен в своем трудном поведении, и его подчиненные знают, что он собирается сделать, еще до того, как он это сделает.

 - » 3. Фирменный лозунг такого руководителя — «Это не моя вина», и он всегда обвиняет кого-нибудь другого во всем, что делается неправильно.

 - » 4. Трудный босс истощает время и силы своих подчиненных.

-
- » 5. При контакте с ним энергии затрачивается обычно больше, чем требуется для решения проблемы.
-
- » 6. Трудный босс приводит своих подчиненных в замешательство нелогичным поведением в ответ на специфические воздействия. Это — его «коронный номер», уникальная отличительная черта для того, чтобы контролировать людей.
-

Эти шесть характеристик трудного руководителя могут быть свойственны и мужчине, и женщине.

ВЕЛИКОЛЕПНАЯ ДЕСЯТКА

Итак, 10 типов руководителей. Что им свойственно в отдельности?

№ 1. «Задира»

«Задира» громок, стоек (тверд), грозен, любит, когда его боятся. И его боятся. Поговаривают за его спиной, а часто и сам «задира» заявляет о том, что он имеет влиятельных друзей в высоких инстанциях.

«Задира» сильно желает контролировать все и всех. Для него жизнь — это непрекращающаяся борьба за власть. Но «задира» — человек, и тоже боится. А боится он двух вещей: собственного несовершенства и близости.

Когда ты имеешь дело с таким руководителем, встань прямо, смотри ему в глаза и говори без предисловия, чего тебе надо. Называй его по имени. Это может привлечь его внимание, отвлечь и развлечь. И он, возможно, не успеет принять свою обычную боевую стойку.

Старайся скрыть свой страх перед ним, пересилить это гнусное чувство, сконцентрируй себя на проблеме. Страх людей только подстрекает («заводит») босса-«задиру». Стой спокойно, не показывай никакого волнения, если «за-

дира» решил излить свой гнев на тебя, не обратив внимания на твоё обращение: «Ты, Вася, встретился мне кстати...».

Атака «задиры» небесконечна, вот она захлебывается, теряет наступательный порыв. Наступает минутная пауза и твоя очередь говорить. Избегай лобового столкновения. Постарайся после атаки быть дружелюбным, но твердым, ибо после первых твоих слов может появиться следующая атакующая волна.

Улыбайся, если это к месту, но не улыбайся испуганно. Помни — малейший твой страх стимулирует «задиру». Сбей страх своей проблемой и своими нуждами. Прояви уважение к «задире», и он поищет жертву в другом месте.

■ 2. «Черепаша»

Медлительный босс обычно дружелюбен, мил и доброжелателен. Однако он имеет два главных недостатка: откладывает свое решение любой ценой и обходится утверждениями общего характера, избегая быть конкретным.

Не осуждай босса-«черепашу» за эти недостатки. Он — жертва взыскательного, педантичного воспитания. Он откладывает твою проблему, чтобы избежать беды, явной или неявной.

Решение любой проблемы кого-то задевает, вызывает чье-то сопротивление. Вот твой руководитель и ходит вокруг да около, избегая быть откровенным. Он боится ранить чьи-либо чувства, задеть кого-нибудь. Кроме того, он боится сделать ошибку, которая покажет его непригодность. Тебе-то терять нечего, ты — за его спиной.

Попытайся обнаружить «скрытый барьер», через который никак не переползет твой шеф. Скажи ему, что ошибки в решении проблемы естественны, что на эти ошибки не будет чьей-либо сильной отрицательной реакции.

Спроси, что он имеет в виду, когда говорит неопределенные или двусмысленные слова. Договорись о точном сроке для всей работы. Будь гибким, но не соглашайся на меньшее, чем можно рассчитывать с имеющимися в твоих руках твердыми фактами.

Используй позитивные приемы и избегай давления на «черепашу». Ему это будет и не очень чувствительно, и он доста-

точно неуверен сам по себе, чтобы прибавить обороты в решении твоей проблемы.

Попытайся «рекламировать» проблему при помощи расположенных в ряд альтернатив. Окажи поддержку после того, как он принял решение. Объясни, как здорово он помог тебе. Возьми часть его ответственности на себя.

■ 3. «Боец»

Горя бездумно сдерживаемой яростью, «боец» — ходячая бомба, в которой неслышно работает часовой механизм. Его (или ее) гнев не булькает на поверхности. И вдруг неожиданно для тебя «боец» взрывается: он кричит, атакует тебя и выплескивает сарказмы в твой адрес и без адреса. Ему нравится стрелять без разбора, быстро и часто.

Энергия его взрыва иссякла, и наступила угрюмая тишина. «Боец» боится собственного гнева и своих эмоций. Для него восстановление справедливости (реальной или воображаемой) — цель, отмщение — хорошее оружие.

Противостоять ему можно конструктивно. Ты даже можешь сказать ему, как трудно иметь «заводящегося с полуборота босса». Попроси личной встречи с ним, не позволяй ему уклониться от такой встречи или сорвать ее.

Покажи отчетливо, что твои намерения серьезны и ты целиком сосредоточен на решаемом вопросе. Попробуй направить его энергию в русло этого вопроса. Сделай это на уровне вызова для него. «Боец» любит вызывающие ситуации.

■ 4. «Льстец»

Он, естественно, постоянно улыбается, дружелюбен, полезен, юмористичен. Он говорит тебе то, что ты хочешь слышать от него. Если попытаешься его «припереть к стенке», лучше разлей ртуть и попытайся ее вилкой.

«Льстец» больше верит в форму и влияние, чем в сущность и компетентность. Поскольку он всегда, все и всех одобряет, он обычно — большой специалист по уловкам. «Льстец» боится

прямого разговора и прямого действия. Такое поведение в некоторых случаях создает врагов.

Он нуждается в одобрении. Так дай ему то, в чем он нуждается. Непритворно смейся после его шуток и наслаждайся его рассказами. Они бывают достаточно интересны.

С другой стороны, не позволяй ему брать нереалистические обязательства или давать обещания. Поддерживай его ответственность и требуй факты— фамилии, места и подтверждения истинности того, что он обещает. Дай ему понять, что честность — это самое лучшее, что может быть в нем.

▣ 5. «Пессимист»

«Пессимист» несчастен от всей жизни, от самого себя, и ты лично — не счастье тоже для него. Ему, похоже, следовало бы работать где-то в другом месте, но любая другая организация тоже не даст ему счастья и удачи.

«Пессимист» обвиняет, хнычет, жалеет себя и стремится избавиться от трудного положения, в которое ты непременно завлечешь его своими проблемами. Он глубоко убежден, что все, что не в его собственных руках, завершится неудачей. Он верит, что другие люди совсем не заботятся о деле, ему доверенном, и желают лишь разрушить то, что он создал.

«Пессимист» обычно тщательно скрывает собственные недочеты или ошибки. Он отчаянно боится также, что кто-нибудь где-нибудь хорошо проводит время вместо того, чтобы выполнять его указания.

С боссом-«пессимистом» нужен мир всего в двух цветах — «можно» и «нельзя». Нельзя спорить с ним, это только укрепляет его в негативных взглядах. И нельзя разделять такие взгляды, это только питает его пессимизм. Не торопи его с решением.

Выслушай, что он говорит, поправь, когда это необходимо, и отнесись к его заботам конструктивно. Изложи факты и установи «предел ужаса» (то есть сценарий наихудшего исхода). Если тебе это нужно, энергично возьмись за работу сам, не ожидая его помощи.

▣ 6. «Всезнайка»

Он действительно знает много, но его беда в том, что он действует так, как будто знает все. Он (или она) очень нетерпелив, не способен слушать.

Если он попадает в «матовую» (шахматную) ситуацию, он винит других. Он мало нуждается в людях и не любит работать в группе руководителей или единомышленников, где все равны.

«Всезнайка» думает, что его разум и знания — единственный способ оценивать, как работают люди. Он боится разочарования своих подчиненных в его знаниях.

Не воюй, не обвиняй и не конфронтируй с боссом-«всезнайкой». Не пытайся стать «противоэкспертом» (возражать в том, в чем «всезнайка» считает себя знатоком). Наоборот, подведи его к решению проблемы. Спрашивай, слушай и выражай признательность. Можешь предложить альтернативы, но возникшие на баа варианта «всезнайки». Он может даже благо-склонно из оценить.

▣ 7. «Интраверт» (человек, сосредоточенный на своих переживаниях)

Он (или она) скрытен и из него трудно что-то вы-тащить, когда тебе нужна информация. Он чувствителен и боится раскрываться. Он может многое предложить, но он не может четко выразить свои мысли. «Интраверт» боится задеть чувства других людей и выглядеть «человеком, оказывающим нажим».

Если твой босс — «интраверт», попробуй вдохновить его так, чтобы он говорил как можно больше и дольше. Прими дружескую, молчаливую позицию и задавай вопросы, не требующие обязательного ответа. Ему будет легко с тобой лишь тогда, когда он говорит долго, или молчит тоже долго. И ты при этом не испытываешь никакого неудобства.

▣ 8. «Некопенгаген»

Это — некомпетентный руководитель. Он многое не пони-

мает и не знает, но претендует на то, что знает намного больше, чем на самом деле. Будь осторожен с таким боссом: он может украсть твои идеи и выдать их за свои. Он больше всего боится, что его недостатки станут известны.

Если ты работаешь с боссом-«некопенгаген», детально и точно учитывай как его некомпетентность, так и собственные идеи. Когда разговариваешь с ним, используй скорее факты, чем эмоции, чтобы доказать свою точку зрения. Помоги ему стать более знающим и понимающим. Документально подтверждай свой вклад в дела фирмы.

▣ 9. «Лентяй-разгильдяй»

Его личные привычки (склонности) могут вызвать отвращение. Беспорядок и хаос царят как в его (или ее) работе, так и в личной жизни. «Лентяй-разгильдяй» не может найти свои вещи, определить приоритеты задач.

Его одежда постоянно мятая, испачкана или порвана. Он может слишком много есть, курить, неумеренно потреблять спиртное. Он не признает, что он — взрослый, который должен нести ответственность за свои действия.

Поддержи босса — «лентяя-разгильдяя», когда он случайно проявит аккуратность в своем поведении, и помогай ему при каждом удобном случае достигнуть большего порядка в его личной и профессиональной жизни.

▣ 10. «Ненормальный»

Его поведение аномально (отклоняется от нормы). Ненормальность проявляет себя в сексуальных заигрываниях, частых прогулах, постоянной лжи. «Ненормальный» руководитель часто пытается не сделать что-то, а отделаться. Он надеется, что подчиненные будут его «покрывать». Он постоянно встревожен или возбужден, и трудно понять, это состояние — причина или следствие какой-то проблемы.

«Ненормальный» босс боится ответственности и, возможно, даже успеха. Его аномальности нужно тщательно документировать, чтобы представить «надежное свидетельство» для одержания победы в случае, если он попытается лгать, чтобы защитить

себя.

Подчиненным, склонным к конфронтации, следует хранить собственные комплекты документов на «ненормального» босса. На словах ему ничего не докажешь.

ТРУДНО ЛИ С ТРУДНЫМ БОССОМ?

ПРАВИЛА СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ ДЛЯ ПОДЧИНЕННЫХ

- » 1. Ничего нового не делай. Просто продолжай делать то, что делал все это время. Конечно, это не дало особых результатов, ты не удовлетворен, не пусть события идут своим чередом. Ты не желаешь подливать масла в огонь.

 - » 2. Некоторые трудные боссы не так уж и трудны. Попробуй по-другому взглянуть на него, понять его роль, цели, ценности. Трудности могут быть и не столько в самом боссе, сколько в его команде, не сбалансированной для работы на перспективные дела.

 - » 3. Иногда самый лучший подход — забыть о трудном боссе и посмотреть на собственное поведение. У тебя должно быть желание измениться, прежде чем пытаться изменить поведение босса. Измени те вещи, которые непосредственно препятствуют эффективным твоим взаимоотношениям с боссом.

 - » 4. Оцени, подходит ли твой руководитель для диалога один на один. Попробуй с ним поговорить. Но некоторые боссы просто не практикуют такое общение, и тогда тебе лучше и не пытаться.

 - » 5. Способен ли твой руководитель воспринимать критику? Заботлив ли он с людьми? Умеет ли он хорошо слушать? Если умеет, попроси о встрече, тщательно к ней подготовься, зада-
-

вай имеющие смысл вопросы.

» 6. Помни, что большинство боссов жаждут подлинной обратной связи, чтобы облегчить бремя, которое создает их трудное поведение. Если твой трудный босс имеет своего трудного босса, он может нуждаться в твоей поддержке.

» 7. Если ты боишься прямо сказать трудному боссу, что ты думаешь, можешь попробовать анонимно. Тактичное, внимательное, без перефразов и преувеличений (присущих анонимщикам) письмо. Иногда анонимное сообщение — единственная реальная альтернатива. Только не попадайся с поличным.

» 8. Фирма нравится, но не нравится непосредственный босс. Составь список нескольких руководителей, с которыми ты хотел бы работать. Прямо или косвенно «забрось удочку» наилучшему кандидату. Лучше, если босс, который тебе не нравится, узнает об этом.

» 9. Подойди к боссу твоего босса. Это рискованно, но может быть полезно. Вполне вероятно, что «большой босс» встанет на сторону твоего босса.; Попытайся определить, насколько они близки, берегись, если твой босс принадлежит к клану «большого босса». В любом случае приготовь твердые доводы. Будь объективен и полезен, но не продавай своего босса.

» 10. Перемена обстановки часто творит чудеса. Но нет никакой гарантии, что босс в другой организации будет лучше, чем нынешний. Однако если ты в маленькой фирме и имеешь плохого босса, то пора оглядеться вокруг и поговорить с людьми. В новой фирме очень тщательно оцени ее возможности и нового босса, прежде чем бежать дальше.

» 11. Сумей совладать с трудным боссом. Если ни один из вышеописанных методов тебя не привлекает, то только один выход есть — ты должен «перевоспитать» своего босса. Улови его нужды и пойди навстречу.

Наступит момент, когда ему будет трудно потерять тебя.

Но что бы ты ни делал, не приноси в жертву свои основные ценности и не теряй уважения к себе.

Посмотри на людей, которые ладят с боссом, и научись тому, что делают они. А делают они простое дело — берут на себя обязанности, которые босс не любит выполнять сам.

БУКВАРЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Как ты заметил, вышеизложенная методика американских специалистов менеджмента учит, как управлять собственным начальником. К тому же трудным. И если ты сумел это сделать, то у тебя появятся свои подчиненные.

Два образа начальника и один образ подчиненного

Намучавшись с трудным руководителем, ты обязательно захочешь стать «хорошим» начальником. Подчиненные просто ждут, что ты будешь лучше всех, кто командовал ими до тебя.

I. ПОСТАРАЙСЯ ОПРАВДАТЬ ИХ ОЖИДАНИЯ И СОЗДАТЬ:

А. Образ «хорошего руководителя», которому свойственны:

- * целеустремленность и преданность делу;
- * способность принимать мудрые и нестандартные решения;
- * способность организовывать людей и себя;
- * восприимчивость к новым идеям;
- * забота о людях и о деле одновременно;
- * мышление «победителя»;
- * справедливость, отсутствие любимчиков.

Б. Образ «приятного человека», который:

- * уравновешен, выдержан и стрессоустойчив;
- * оптимистичен, видит светлые стороны в темных явлениях;
- * обладает чувством юмора, способен ценить юмор
- * подчиненных, может смеяться, особенно над собой;
- * может быть на высоте в трудную минуту и скромным в благополучное время;
- * способен брать на себя персональную ответственность за все происходящее и извиняться;
- * уверен и не имеет комплексов.

**II. СТАРАЙСЯ НЕ ТРАВМИРОВАТЬ
И НЕ ЗАДЕВАТЬ «Я-образ» сотрудников****ЭТО ВОЗМОЖНО, ЕСЛИ ТЫ БУДЕШЬ:**

- 1. Уважать людей, несмотря на любые их отклонения от желаемого уровня. Можешь быть требовательным, жестким, но обязательно справедливым и уважающим личность подчиненных. Оценив негативно их действия, не переноси свое отношение на их личности.
- 2. Признавать индивидуальные достоинства каждого. Люди любят, чтобы их индивидуальная неповторимость была отмечена.
- 3. Замечать любой положительный сдвиг в работе или поведении подчиненных.
- 4. Создавать в общении с людьми атмосферу открытости, доброжелательности, положительных эмоций.
- 5. Не задевать ни в каких случаях «болевые точки» людей, их уязвимые места и слабости.

МАНЕРЫ И МАНЕВРЫ

ЭТИЧЕСКИЕ ПРАВИЛА СЛУЖЕБНЫХ ОТНОШЕНИЙ

1. Улыбайся

Управляй своим поведением в любых условиях. Будь приветливым, вежливым. Улыбайся людям. Поддерживай хорошее настроение и у себя, и у окружающих.

Можно ли сохранить хорошее настроение в конфликтных ситуациях? Можно. Вспомни, чему тебя учили еще в детском садике: толкнул кого-то — извинись. Любая зарождающаяся ссора может быть погашена шуткой, улыбкой.

2. Здравойся

Вошедший в комнату-кабинет после других обязан (независимо от должностного ранга) первым приветствовать присутствующих. А присутствующие отвечают не хором, как в средней школе, только те, кто ближе сидит, кому удобнее.

Вряд ли нужно при встрече с группой знакомых всем по очереди жать руку. Но зато, если уж остановился и пожал руку знакомому, который разговаривает с одним или двумя незнакомыми, приветствуй всех, называя себя, как при первом знакомстве.

Первым приветствует тебя, начальника, подчиненный, а вот рукопожатие должен первый предложить ты. Впрочем, если ты встречаешь женщину, тебе подчиненную, здоровайся первым, даже если она — твоя «личная» секретарша. Ну, молодой женщине, девушке незазорно первой поздороваться со своим начальником.

Помни, что начальник первым приветствует ветерана труда, старшего по возрасту подчиненного. Случается, что руководитель не отвечает на приветствие подчиненных. Такое поведение неизбежно ухудшает отношение к нему.

Придя на работу, приветствуй всех коллег. Дай им понять, что ты рад начать с ними новые рабочие день и рад их видеть.

▣ 3. Не путайся между «ты» и «вы».

Если отношения между коллегами доброжелательные или дружеские, то и обращение друг к другу на «ты» — норма. А «вы» возникает при напряженных или формальных отношениях.

Если начальник обращается с одним подчиненным, на «ты», а с другим на «вы», то возникает впечатление, что среди подчиненных у него есть приближенные.

Другой вариант: начальник своим «ты» показывает меньшее значение для него одних подчиненных, уважительным «вы» другим — их большее значение для дела.

В обоих вариантах последствия отрицательные. Не годится и одинаковое обращение ко всем на «ты», которым прославились большие советские начальники.

Но ты — небольшой начальник, и твоё «ты», с самого начала применяемое ко всем подчиненным, показывает твоё пренебрежение служебной этикой и ведет к панибратству.

Местоимение «вы» не только показывает культуру общения, но и служит инструментом для поддержания служебной дистанции и трудовой дисциплины. И потому лучше «вы-кай», чем «ты-кай».

▣ 4. Терпеливо слушай

Проявляй максимум доброжелательности к участникам совещания, которое ведешь. Люди приходят на них для того, чтобы найти решения проблем, в которых в первую очередь заинтересован ты сам.

Научись терпеливо слушать своих людей. Не перебивай их своими репликами. Не отвергай высказанные предложения только потому, что тебе они не нравятся или ты не согласен. Пусть выскажут все, что хотят. Придерживайся принципа — «Каждый говорит то, что хочет сказать».

▣ 5. Больше проси, чем приказывай

Приказ нужен в экстремальных условиях: угроза срыва важного задания, нарушения правил техники безопасности, всякого рода ЧП.

В повседневных условиях приказ, видимо, срабатывает, если не выполняются поручения, входящие в круг прямых обязанностей подчиненного. Но тон всегда и непременно должен быть спокойным и вежливым.

Поручения, не входящие в круг обязанностей подчиненного, лучше давать в форме «прошу». Люди лучше воспринимают со стороны начальника слово «прошу», чем «приказываю».

▣ 6. Благодарю, но и взыскивай.

Поощрения и наказания — серьезные инструменты руководителя. Опыт показывает, что поощрения больше влияют на трудовую активность людей, чем наказания. И потому чаще поощряй.

Применяя различные меры наказания, помни об элементарных нормах этики. Неразумно одинаково наказывать работников разного возраста, пола и темперамента за одинаковые проступки.

Например, пожилому человеку или женщине достаточно высказать замечание наедине и предельно вежливо. А молодому человеку с норовом или флегматику по натуре полезнее сделать замечание публично и твердо.

Замечай каждый успех подчиненных и поощряй за это. Простое «спасибо», сказанное вовремя, в подходящей обстановке, может быть для человека дороже, чем денежная премия, полученная в кассе вместе с зарплатой. И человек не понял, то ли ему премию дали, то ли повысили оклад.

▣ 7. Пойми, запомни и помоги

Многие руководители, особенно в больших организациях, ведут регулярные приемы работников, имеющих личные и служебные вопросы. У тебя, скажем, небольшая фирма и такие вопросы могут быть заданы между делом.

Тебе этот вопрос может показаться пустячным, а для задающего он важен. Это очень ответственная функция руководителя — понять, запомнить и помочь своему подчиненному. Или отказать тактично и справедливо, если человек хочет от тебя то, что тебе непосильно.

▣ 8. Не преследуй за критику

Умело и осторожно критикуй своих подчиненных, не унижая их достоинство, не придираясь, без грубостей, ведущих к напряженности.

Критиковать будут и тебя. Не преследуй критикующих.

Если тебя несправедливо критикуют, объясни и докажи, что человек не имеет полной информации.

А за конструктивную критику снизу, помогающую избежать ошибок и упущений, будь благодарен. Даже если подчиненные и задевают твою личность.

И откровенная самокритика не подорвет твой авторитет. Несамокритичных руководителей вряд ли будут уважать подчиненные.

▣ 9. Опирайся на самостоятельных, крепких людей

Избегай подхалимов, «ватных» людей, не имеющих своего суждения. Цени самостоятельных, крепких людей. Они — твоя опора. Они создают здоровый психологический микроклимат в твоей команде и помогают тебе руководить. Ты — главный, ты можешь один все решить. И это хорошо, но нехорошо, когда люди, желающие помочь тебе, остаются не услышанными. Советуйся с ними — и ты победишь в любой ситуации.

ЧТО ТАКОЕ «ЗАДАТЬ ТОН»?

ВОСЕМЬ ПРАВИЛ КОРРЕКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

1. Правильное поведение может быть вызвано только правильным поведением.

Если ты обращаешься к человеку с мыслью, что он все равно не проявит к тебе должного внимания, что тебя обязательно ждет неудача... Все это отразится в твоих интонациях и мимике, во всем твоем облике и вызовет соответствующее поведение. В данном случае — небрежное обращение.

Если ты не уверен, что тебя выслушают, то едва ли тебя будут слушать. Твой раздраженно-неприятный тон вызовет такой же ответный. Неприязнь, ненаказуемое оскорбление личности зависящего от нас человека рано или поздно вызовут его агрессию в качестве самозащиты.

2. Люди уважают силу. Они, как правило, чувствуют и силу, и слабость Их трудно ввести в заблуждение на этот счет.

Истеричность начальников, их возмущенные выкрики, драматизированные монологи и полууголовные угрозы — все это слабо действует на людей. Тем самым начальник принижает себя в глазах подчиненных. Это делает его неприятным и никак не сильным. Так

же из заискивания, задабривания люди извлекают выгоды, но напрочь отказывают в уважении

3. Ничто так не передает ощущение силы личности, как невозмутимое, спокойное дружелюбие. Оно может стать щитом для руководителя, которым он ограждает себя от отрицательных эмоций со стороны подчиненного, и инструментом воздействия на него.

4. Чтобы подчиненный не дерзил тебе, не хамил, не кривлялся, нужно обращаться с ним так, как если бы это был уважаемый тобой человек.

«Много чести»? А ты попробуй. Только без фальши, без срывов в уничижительную иронию. Тогда твое обращение будет воспринято как издевательство. Только искренний уважительный тон примелькуют люди. Он «обволакивает» и не дает «распоясаться» в привычной небрежной, нашенской, российской манере поведения.

5. Человек еще не успел войти в заданный вами корректный тон поведения, это для него слишком ново и у него пока еще не выработаны навыки такого поведения... Не делай ему замечаний. Сохраняй спокойную настойчивую учтивость и не замечай инерции хамства.

Все эти привычные способы самовыражения — от нагловатого кривляния до явного хамства и готовности к агрессивным способам самозащиты — только подкрепляются и вдохновляются окриками и резкими замечаниями. Окрик, брань, осуждение не научат корректному поведению. Ты должен постоянно себя вести

так, -как ты хочешь, чтобы вели себя твои подчиненные

6. Так что, «ставить себя в пример»? Вот этого как раз не надо. И никого не надо ставить в пример.

Зарази подчиненных своей корректностью через уважение. Уважение к личности младшего по управленческому статусу, к человеку, меньше зарабатывающему или хуже работающему, спокойные деловые интонации — все это лишает человека потребности утверждаться обычными способами, столь хорошо известными и столь часто очевидными.

Любые психовыверты, не получив подкрепления (ты их «не замечаешь»), повисают в воздухе. И чем дольше и чаще человек будет пребывать в таком режиме общения, в атмосфере, где он — объект уважительного внимания, тем больше у него закрепляются корректные способы поведения, приобретается благоприятный поведенческий опыт, нормализуется отношение и к тебе, и к себе. И тогда ты надежно защищен от традиционных наших «базарных» сцен.

7. Есть люди с повышенной возбудимостью и с трудными характерами. Их психологическое состояние неустойчиво, для его нарушения достаточно затруднения в речи, в решении задачи,

Чтобы они вели себя спокойнее, попробуй обойтись без словесных замечаний, без упреков. Напоминания об отрицательных сторонах характера и иных нежелательных особенностях обычно вызывают

ошибки в ответе.

именно эти проявления, провоцируют и усиливают их.

Вот почему лучше обходиться без упреков. Достаточно спокойного дружелюбного взгляда, мягкого успокаивающего прикосновения, стойкого проявления миролюбивой, но убедительной силы.

8. Напряжение, вызванное отрицательными эмоциями, уменьшается при мышечной релаксации (освобождение мышц от напряжения) и при умышленном умеренном замедлении темпа речи и движений.

Обычно агрессия отрицательных эмоций больше воздействует через наш слух. Поэтому в напряженных ситуациях следует фиксировать внимание не на слуховых неприятных ощущениях, на зрительно воспринимаемых объектах.

Человек, раздражающий тебя, продолжает говорить что-то, что вызывает отрицательную эмоцию, а ты, чтобы отгородиться от действия его речи, постарайся увидеть его лицо — как можно отчетливее, во всех деталях, как если бы ты собирался затем по памяти нарисовать его портрет.

Нужно смотреть молча, очень внимательно, но не «пялиться», а именно активно рассматривать, чтобы увидеть. Во время этой умышленной паузы, когда ты замолчал, постарайся увидеть как можно больше деталей обстановки рядом с твоим стрессодателем.

Чем больше предметов или деталей тебе удастся увидеть, тем больше ты овладеешь своим состоянием и вниманием, тем больше у тебя будет возможности овладеть ситуацией, благополучно разрешить ее напряженность.

Кто бы ни был стрессор (стрессодатель) — начальник или подчиненный, старший или младший, твое внезапное, неожиданное молчание непременно вызовет у него реакцию: его эмоциональная напряженность тоже пойдет на убыль.

Сознательно сохраняемое спокойствие всегда является сохранением силы духа и поэтому дает его хозяину огромное пре-

имущество. Вот почему оно обладает большой силой воздействия. Но для этого нужно, чтобы твое молчание и рассматривание было без признаков неприязни и примеси насмешки, иронии, издевательства.

«ОВЛАДЕТЬ СИТУАЦИЕЙ» —

значит подчинить ее динамику своему сознательному регулирующему контролю. И цель — не дать разгореться ссоре, скандалу, конфликту, привести уже возникшее осложнение ситуации к благополучному разрешению.

Если же кто-то «взял верх» и заставил другого замолчать, оскорбив его, унизив, подавив превосходством своей атакующей агрессии или изощренностью словесных ударов... «Победа» ли это? Можешь ли ты объяснить себе и другим, почему такая «победа» дорого обходится... для «победителя»?

МАТ КАК АРГУМЕНТ

СЕМЬ ПРИЧИН ПОЯВЛЕНИЯ ПСЕВДОРУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ НЕ СКОРО ИСЧЕЗНУТ

Псевдоавторитет с набором таких «инструментов», как грубость и хамство, имеет свои причины.

Первая из них

Подражание руководителю более высокого ранга и порой неосознанное копирование его стиля управления. А так как грубость была одной из черт административно-командной системы, то она не будет изжита до тех пор, пока такая система существует откро-

	венно или закамуфлированно.
Вторая причина	Некоторым нашим руководителям легче командовать, приказывать, кричать, чем по-настоящему организовать дело.
Третья	Недооценка мнения подчиненных. Руководитель считает, что нет смысла советоваться, считаться с ними, так как их знания не соответствуют уровню его компетенции.
Четвертая	Кроется в ошибочном мнении, что подчиненные должны бояться руководителя.
Пятая причина	<p>Грубость, чванливость, самодурство начальника могут быть средством психологической защиты. Нормальные человеческие отношения неизбежно выявят его некомпетентность, несостоятельность. По этому поводу американский психолог Т. Шибутани писал, что «те, кто очень самодоволен и властен, лишь компенсируют укоренившееся чувство неполноценности».</p> <p>Вот почему такие руководители «чувствительны» к неуважению и невниманию, проявляют большой интерес к символам статуса и власти, внешним признакам успеха и постоянно озабочены тем, какое впечатление они произведут на окружающих. Отсюда их болезненная нетерпи-</p>

мость к критике.

Шестая причина

Руководителем назначен человек-психопат: подозрителен, властолюбив, преувеличенное самомнение, необоснованная самоуверенность...

Седьмая

Неправильное отношение вышестоящих органов управления и коллег к таким руководителям. «Да, грубоват, жестковат, но к целям идет, как танк... Хозяин!».

Да, у него может быть процветающее хозяйство, но только люди используются не по-хозяйски. Но что делать, человеческие ресурсы в нашей стране еще не шли первой строкой во всяких программах ее процветания.

СТРАХ ЗАСТАВЛЯЕТ ОБМАНЫВАТЬ

Жесткий стиль управления — это применение власти, основанной на страхе и наказании. Как и любой другой метод управления, он имеет свои положительные последствия. Страх перед наказанием может повышать активность, усердие, осторожность в выполнении работы, уменьшает рецидивы ошибок и отклонений. Но это возможно только тогда, когда довольно высока вероятность того, что человека поймут в момент непредписанного поведения.

Для использования такого инструмент, как страх, нужна дорогостоящая и громоздкая система контроля. И такую систему создать можно, но люди, работающие по принуждению, все равно найдут способы ее обмануть.

Отрицательные последствия жесткого стиля управления:

- * потеря времени на переживания и стресс;
- * снижение самооценки и уровня притязаний человека;
- * осторожность и нежелание экспериментировать;
- * снижение инициативы и энтузиазма;
- * «выученная беспомощность» — снижение стремления к поиску и творчеству;
- * потери времени на оправдания;
- * стремление к обману и сокрытию отрицательных
- * отклонений в своей работе.

Что - вместо жесткого управления?

- * Власть, основанная на поддержке позитивных отклонений в работе подчиненных (вознаграждающая власть).
- * Власть примера.
- * Власть объективных показателей оценки деятельности.
- * Власть авторитета (личности).

ТВОИ ПОДЧИНЕННЫЕ ТОЖЕ СООБРАЖАЮТ

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ЛИКБЕЗ

По статистике, только половина всех человеческих коммуникаций приводит к обоюдному согласию общающихся людей. Главная причина столь низкой эффективности — забвение того факта, что коммуникация — это обмен.

В ходе обмена обе стороны играют активную роль. Если ты говоришь своему подчиненному, как сделать работу, — это только одна сторона обмена.

Твой подчиненный рассказал, как он понимает и принимает задачу и как он представляет себе твои ожидания относительно будущих результатов. И тогда коммуникационная связь между вами надежна. Ты предложил информацию, он ее принял.

Всегда ли ты тратишь время и усилия, чтобы твоя информация была правильно воспринята? И как ты узнаешь об этом?

Тебе нужно увеличить прибыль своего предприятия на 10%, чтобы справиться с будущими расходами. Какие коммуникационные проблемы у тебя при этом возникают?

Всего три проблемы

■ 1. Твои работники должны понять:

- * какие именно нужны изменения, чтобы получить та кой прирост прибыли?
- * почему они нужны?
- * каким образом осуществлять эти изменения?

Конечный результат — желание работников делать эти изменения.

- ### **■ 2. Тебе предстоит закодировать эти сообщения: выбрать текст, интонацию, манеру подачи, позицию по отношению к работникам (персонально) — доверительную, обращение за советом, приказную... И выбрать канал — способ подачи: собрание, совещание, личная беседа, газета, радио, записка, приказ, беседа за чашкой чая...**

- ### **■ 3. Расшифровать (понять) сообщения обратной связи (что думают по поводу твоего желания увеличить прибыль твои работники). Дошла ли «по* адресу» твоя информация, поняли**

ее, восприняли, или нет? Если ты не умеешь правильно расшифровывать сообщения обратной связи, то окажешься изолированным и с пустым желанием увеличить прибыль на 10%.

ЛУЧШЕ ЗНАТЬ, ЧЕМ НЕ ЗНАТЬ

ШЕСТЬ ГЛАВНЫХ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ

Коммуникации, то есть обмен информацией, протекают независимо от тебя по многим каналам связи. Если ты знаешь эти каналы, значит как-то можешь влиять на них и управлять ими. Если не знаешь — будут сбои, ошибки, искажения, которые заблокируют твою работу.

Знать здесь — намного лучше, чем не знать. Эффективно работают те руководители, которые эффективно используют коммуникации.

■ Они представляют:

- а) суть коммуникационного процесса,
- б) обладают хорошо развитым умением устного и письменного сообщения,
- в) понимают, как среда влияет на обмен информацией.

■ Информация передается по следующим главным коммуникационным каналам:

- между твоей организацией и ее внешней средой;
- по восходящей: снизу вверх;
- по нисходящей: руководитель—подчиненные. Это приказы, распоряжения, уточнение задач, приоритеты в работе, ожидания по поводу результатов, мотивация деятельности;
- между различными отделами (подразделениями): ин-

- формация по координации действий;
- между руководителем и группой;
- неформально — распространение слухов.

■ **Типичная информация, передаваемая по каналу-6:**

- предстоящее сокращение штатов;
- новые меры наказания за опоздания;
- изменения в структуре организации.
- перемещения начальников и повышения;
- подробное изложение последних конфликтов, споров между руководителями;
- кто, с кем и зачем встречается после работы;

Практикум «ТЫ ЗНАЕШЬ, ЧТО ЗНАЮТ ТВОИ ПОДЧИНЕННЫЕ?»

» 1. Насколько четко дошли до них цели их будущей работы? Как они представляют себе эти цели и нет ли расхождений между их и твоим представлением? Учти, что для успеха важнее то, как именно они представляют эти цели.

» 2. С какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться? Имеешь ли ты об этом представление? Если нет, то появление таких проблем будет для тебя неприятной неожиданностью.

» 3. Получают ли твои подчиненные полную, точную и своевременную информацию, необходимую для работы? Если нет, то неизбежны простои в работе и ее неэффективность. Проанализируй все каналы доведения до них нужной информации.

-
- » 4. Открыт ли ты как руководитель для предложений? Имеют ли подчиненные доступ к тебе и могут ли они смело вносить предложения?

Если нет, то ты рискуешь принимать решения вслепую.

- » 5. Информированы ли твои подчиненные обо всех грядущих переменах? Могут ли они принимать участие в их обсуждении?

Один ум — хорошо, а много умов — лучше. Если работники участвуют в обсуждении перемен, то легче снимается их сопротивление переменам. Сопротивление рождается от тревоги за будущее. А тревога — от неопределенности. Обсуждение уменьшает неопределенность.

ДЕВЯТЬ ТИПОВ РАБОТНИКОВ И СТИЛЬ ОБРАЩЕНИЯ С НИМИ

Вглядывайся в своих работников - и ты увидишь, что в каждой ситуации они ведут себя совершенно определенным образом. И только зная, как они себя поведут, можно ими руководить.

■ 1. «Незаменимый»

Универсал. Соглашается подменять, замещать, представлять. Чаще всего делает не свою работу и сверх своей работы. Полон гордости, что все может.

Два раза просить не надо — может обидеться. Обращение: «Надо». Понимает тебя с полуслова, иногда даже сам «работает» на опережение.

■ 2. «Себялюбец»

На первом месте собственное «я». Берется за дело только тогда, когда можно показать свое «я». Любит общественную работу.

Его надо держать в рамках. Из тщеславия может сделать любую работу.

■ 3. «Деловой»

Силен практицизмом. Может идти к конечному результату любыми средствами. Все подчиняет пользе.¹ Но не способен соотносить задачи своего участка с задачами общей работ. Абстрактное мышление считает философствованием.

За ним «глаз» не нужен, перед ним обязательно надо ставить цели, разъяснять их, воспитать привычку смотреть вперед, оглядываться назад и посматривать по сторонам.

Обращаться к нему лучше так: «Эту работу необходимо сделать побыстрее — до 15-го числа. Но эта работа важна не для отчета, а чтобы застолбить за собой направление. Это же дело новое. Тут дров мод наломать...»

■ 4. «Игрун»

Развит избирательный интерес к деятельности! он может работать только тогда, когда работа ему нравится. Но его интерес неустойчив, он быстро; загорается и так же быстро остывает.

Время от времени необходимо «встряивать». Обращение к нему: « Слушайте внимательно, работа поручена вам, за ее выполнение отвечаете только вы. Об исполнении доложите через четыре дня. В противном случае будете иметь неприятности, и премию не получите...»

■ 5. «Энергичный»

Ему важна не работа, а самообозначение. На месте бывает редко. Весь в общественных делах, вечно куда-то спешит, кому-то звонит, где-то заседает. Ему приятно представлять свой отдел

в контактах с другими. Нужен особый подход. Важно, чтобы во время производственной работы занимался и общественной.

Хорошо реагирует на слова: «Себя не щадите. Замотались совсем. И там, и здесь. Но выглядите хорошо. Мы уже здесь по вас соскучились. И не согласитесь ли вы нам немного помочь? Надо наладить внешние связи с другими отделами. Ведь вы всех знаете, и вас все знают».

■ 6. «Моралист»

Держится властно, любит всех поучать. Его не надо воспитывать, с ним надо быть очень осторожным, лучше держать его в роли консультанта.

Обращаться к нему следует очень уважительно: «Будьте любезны, подскажите нам, как лучше выполнить эту работу, как правильно распределить? Ваш большой опыт ...» (лучше обращаться минут за 10—15 до обеденного перерыва. Но не с утра, иначе будете выслушивать его совет до обеда).

■ 7. «Архивариус»

Все делает по инструкции. К нему обращайся за советом по поводу неясностей в документах. Поручи оформление документов. Желательно не поручать ничего нового, так как засушит на корню. Спокойно можно доверять папки с входящими и исходящими документами. Работа его приобретает масштабность и смысл. Иначе он не чувствует себя нужным.

Обращение: «Эти документы так к вам и просятся. Поработайте с ними, пожалуйста, чтобы нам никто не предъявлял претензий».

■ 8. «Скептик»

Начинает выполнять любое задание после второго, третьего напоминания. Смысла в выполнении задания не видит. К нему индивидуальный подход не нужен. Обратной связи не ищет.

■ 9. «Творец»

Все делает играючи, ему все интересно, работает; умно, красиво, хочет сделать лучше, больше, быстрее. Уязвим, раним, не умеет и не хочет подлаживаться к окружающему порядку, уважает открытость отношений и честность.

Нуждается в доброжелательной поддержке и признании. Необходимо предостерегать его от ошибок и некоторой наивности. Наладить с ним творческое взаимодействие и в процессе передачи решений на исполнение, и в организации контроля, и на стадии оценки конечного результата.

Обращаясь к «творцу», подчеркивая его деловые достоинства: «Я хочу поручить вам одно важное дело, которое требует напряжения сил. Вы именно тот, кто не боится трудностей. Вы — тот самый человек, который может это сделать наиболее качественно».

Для выполнения важного, срочного задания: «Хочу поручить вам трудное дело. Обращайтесь ко мне в любое время. Уверен, что мы сделаем его хорошо».

Демонстрация предпочтения: «Я поручаю важное задание, которое не хотел бы передать никому другому» (однако злоупотреблять этим нельзя).

При колебании «творца» и его желании отказать от работы: «Вы человек инициативный и ответственный. Кому же, как не вам, братья за это задание?»

При опасении «творца», что он не уложится в срок «Не волнуйтесь. Все будет в полном порядке. Вы сами не подозреваете, что вы можете. Сделаете так, что сами удивитесь».

Обратная связь достигается особенно быстро при переходе от одной работы к другой. На стыке циклов. «Вы отлично справились с предыдущим заданием. Рад за вас. А теперь хотел бы поручить вам еще одну работу. Посложнее. Но и интереснее».

Собираясь в чем-то убеждать, вспомните круг его деловых интересов. Нельзя с ходу отвергать или высмеивать его идею. Скажите, что хорошая идея должна отлежаться, дожждаться своего часа.

В экстренных случаях: «Я хочу поручить вам эту работу. К сожалению, обстоятельства складываются так, что сделать ее,

кроме вас, никому. Вы можете, конечно, и отказаться, но я думаю, что этого делать не стоит. Сегодня вы кого-то выручите, а завтра выручат вас. К тому же этой работе придается большое значение. И, конечно, я вам помогу». Столь «нежное» твое обращение с «творцом» и гораздо большие усилия, затраты времени себя окупают. Профессиональный уровень твоей фирмы определяют «творцы», и они есть в любой сфере деятельности.

МИРОВЫЕ СТАНДАРТЫ УПРАВЛЯЮЩЕГО-ПРОФЕССИОНАЛА

- * Увязывай вознаграждения непосредственно с той работой, которая дает увеличение производительности твоих работников.
- * Выражай публичное и осязаемое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели работников.
- * Всеми силами реализуй принцип — каждый работник должен получить свою долю от увеличения производительности труда во всей фирме.
- * Поощряй работников, желающих участвовать вместе с тобой в разработке целей и показателей, по которым можно достоверно оценить результаты деятельности сотрудников.
- * Обращай особое внимание на те трудности, с которыми сталкивается подчиненный тебе руководитель при перестройке и совершенствовании должностных обязанностей и рабочих мест.
- * Не допускай возникновения и развития ситуаций, при которых интересы сотрудников могут противоречить целям повышения благосостояния фирмы (например, не следует вводить новую технологию, которая уменьшает безопасность труда или заставляет работать

сверхурочно).

- * Не пытайся повысить требования к качеству товаров или услуг до той поры, пока не будешь способен полностью оплатить все связанные с этим издержки.
- * Не создавай значительного разрыва между декларациями руководства и фактической системой вознаграждения.
- * Не старайся представить дело так, будто программы повышения производительности труда фактически направлены на повышение удовлетворенности работой ее значимости.
- * Не поддерживай каких-то специальных привилегий для руководства, которые расширяют разрыв между ними и теми, кто непосредственно дает продукцию или оказывает услуги.

12 ВСЕМИРНО ПРИНЯТЫХ ТАБУ ПРИ ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ И РАБОТНИКОВ

- » 1. Нельзя давить сотрудника тяжестью уничижительной критики.
- » 2. Не надо оценивать людей, лучше оценивать обстоятельства.
- » 3. Не стоит искать виновных, лучше искать причины и пути их устранения.
- » 4. Не задевай личность работника, лучше проанализируй его действия и операции.
- » 5. Не используй только один метод — управление по

отрицательным отклонениям (УОО), лучше применяй метод — управление путем позитивного подключения положительных сдвигов (УППС), а метод УОО используй в исключительных случаях.

» 6. Не копи претензии для публичного разноса, а лучше выкладывай их наедине с работником по мере обнаружения. Не высказывай ему обвинения в большой, неперевариваемой дозе.

» 7. Прежде чем обвинять сотрудника, проанализируй и свою вину (как была поставлена цель, по силам ли этому человеку было данное задание, обеспечен ли он был всем необходимым, знал ли о вознаграждении, определена ли была мера ответственности?)

» 8. Не преуменьшай значимость вклада сотрудника. Не бойся перехвалить. Успех чаще окрыляет, чем расслабляет.

» 9. Если сотрудник оправдывается и называет причины срыва задания, то не отмахивайся от них. Он действительно видит лучше причины срыва, чем кто-либо другой. Погляди на них как на проблемы, которые надо решать, и подключи его к их решению.

» 10. Если все же нужно высказать негативную оценку и очень неприятную, то

- * говори твердым, уверенным голосом, но без уничижения, раздражения, но и не смущаясь и как бы извиняясь;
 - * задевай только деятельность, но не давай оценку личности;
 - * разделяй свое отношение к нему как к работнику и как к человеку;
 - * не старайся внушить подчиненному, что он безнадежен. Наоборот, демонстрируй веру в то, что он исправится;
 - * после отрицательной оценки и трудного разговора переключись на что-то нейтральное и поговори с ним о более прият-
-

ных вещах.

» 11. Исключай по возможности субъективизм в оценке подчиненных. Разработай совместно с ними объективные показатели оценки результатов их работы. Пусть они за тебя работают в качестве оценщиков. И свяжи с их оценками систему оплаты и вознаграждения.

» 12. Не стремись наказывать за любые ошибки. Страх перед наказанием может быть и сделает работников более осторожными и усердными, но он же влечет за собой и много неприятных последствий, а особенно снижает инициативу и склонность экспериментировать. Помни, что японские менеджеры наказывают только за повторяющиеся ошибки.

УВОЛЬНЯЙ С УВАЖЕНИЕМ

Наиболее тяжелое наказание для любого работника и очень неприятная управленческая акция, безусловно, - увольнение его по инициативе руководителя.

Стивен А. Джессеф, вице-президент фирмы по проведению поиска и определению людей на работу (штат Филадельфия, США), на основании профессионального опыта и длительных наблюдений подготовил рекомендации для менеджеров на тему – как увольнять служащих.

- 1. Не уведомляй людей об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации их должностей в четверг или пятницу, или за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышлений. Это не касается увольнений тогда, когда требуется немедленное действие. Будь деликатным и не увольняй человека в его (или ее) день рождения, годовщину свадьбы или годовщину работы в фирме. Если воз-

можно, не увольняй женщину, когда она беременна, или разводится, или болеет, или после недавней смерти члена семьи.

- 2. Не разрешай сообщать об увольнении непосредственному руководителю. Такое сообщение делается в присутствии твоего заместителя по кадровым вопросам, как минимум.
- Не выражай причину увольнения своими словами и не давай увольняемому возможности подумать, что ты просто не любишь его или ее. Сообщи причину официально, с точными и документированными фактами плохого выполнения твоим подчиненным работы или тяжелого положения твоей фирмы. Никогда не унижай человека, независимо от причины увольнения.
- Не сообщай противоречивую информацию: увольняемому говоришь об одной причине, а оставшимся сотрудникам — о другой.

Чтобы избежать конфликта, некоторые менеджеры общаются служащим, что их должность сокращена (ликвидирована), а затем говорят оставшимся, что человек просто не выполнял свою работу. Но такое поведение открывает дверь для незаконных действий и заставляет оставшихся служащих интересоваться, честен ли руководитель с ними.

- 5. Не говори никому, кроме тех, кто должен знать, о том, что человек будет уволен. Если такая информация распространится, то это может произвести панику во всей организации и увеличить чувство возмущения увольняемого.
- 6. Не уведомляй слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности.
- 7. Не проси человека немедленно освободить стол или запирающийся шкафчик (ящик) и покинуть офис. Время после работы или уик-энд — наиболее подходящее время для того, чтобы увольняемый сделал это.
- 8. За исключением случаев мошенничества или кражи, не пользуйся услугами фирменной службы безопасности с тем, чтобы ее сотрудники проводили уволенного из здания.

- 9. Не жди, что уволенные будут вести себя разумно, после того, как им сказали, что для них больше нет работы.
- 10. Не забывай «золотое правило» — «Если ты что-то не понимаешь в поведении человека, представь себя на его месте».
- 11. Поручи одному из своих ближайших сотрудников контактировать с уволенным до тех пор, пока он не найдет другое место работы.

Глава 5

НЕ УНИЖАЙ ЧЕЛОВЕКА И НЕ ВОЗВЫШАЙ СЕБЯ

Менеджмент на Западе считают общечеловеческой деятельностью, в которой путеводными звездами служат не книги по теории управления, а история, социология и психология.

САМЫЙ ЛЕГКИЙ СПОСОБ ДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ

ДЕСЯТЬ СОВЕТОВ ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩИХ, УПРАВЛЯЕМЫХ И НЕУПРАВЛЯЕМЫХ

В России нет пока достаточно высокопрофессиональных менеджеров, умеющих делать деньги, а за деньги — все, в чем нуждаются люди. Но мы богаты управляющими малыми или большими коллективами работников, умеющими истратить любые деньги и ничего не сделать, даже для собственного коллектива.

И для них могут быть полезны советы известного американского исследователя менеджмента Роберта Хеллера. Автор бестселлера «Заветная мечта менеджера», он писал, что эти советы могут быть полезны для всех людей.

Вот они:

1. Думай, прежде чем действовать: деньги не твои.
2. Хорошее управление есть следствие хорошей идеи.
3. Управляющий не доказывает собственной неправоты.
4. Доход должен превышать расход.
5. Возможности управлять людьми всегда ниже требуемых.

6. Менеджер либо может выполнить свою работу, либо не может.

7. Когда действие требует сложных расчетов, не предпринимай таких действий.

8. Если цель ложна, то и путь к ней ложен.

9. Если ты пытаешься сделать невозможное, то тебе не миновать провала.

10. Самый легкий способ делать деньги — перестать их терять.

РУКОВОДИТЕЛЬ - ЭТО СТИЛЬ

ТИПЫ ЛЮДЕЙ НА ДОЛЖНОСТЬ ДИРЕКТОРА

«Стило» — так называли древние греки палочку для письма: каково «стило», такова и работа. Слово «стиль» имеет множество значений. В этой книге оно обозначает не только приемы и методы любой деятельности, но и отличительные черты самого работника, его манеру вести себя.

Говорят, что «человек — это стиль». Тем более это относится к руководителям всех уровней. Какие же бывают директора независимо от размеров их предприятий?

■ «Интеллектуал»

Изысканная внешность. Часто употребляет слова «регресс», «прогресс» и «процесс», которые произносит через «э». Имеет ученую степень. Вышестоящее начальство не уважает, но боится. В «низах» бывает неохотно. Любое место, где он бывает, превращает в трибуну. Говорит выразительно и долго.

Много знает и много может рассказать о тяжелых проблемах США, или о методах борьбы за качество продукции в Японии, или о разбегании галактик. Читал философа Н. Бердяева (самые свежие издания на русском) и Конфуция (в подлиннике). Стремится к просветительской деятельности (вне системы, в которой работает).

В директора попадает обычно случайно и по главному критерию — образованности. Его предшественники были как на подбор: то с незаконченным средним образованием, то с неполным высшим.

А он известен и в ученой среде, находит время, чтобы карабкаться на следующую академическую ступеньку. Тайная мечта — стать действительным членом Академии наук, то бишь академиком. Любит общаться с реальными академиками, подпитывая их своим богатым производственным опытом.

■ «Свой парень»

Про него так и хочется сказать: «Прост, как правда». Ходит в рваных джинсах и кооперативной футболке, прикрытой кожаной курткой. Может появиться на работе и в спортивном или балахонистом домашнем костюме.

Подчиненным, включая ветеранов всех войн и пятилеток, говорит «ты». Молодых мужчин зовет «отец», а девиц — «мать». Любит вспоминать о своем происхождении от малограмотных «предков».

Незаменим на банкетах, овощебазах и шефских работах на селе. Его организаторские способности, без всякой иронии, на таких мероприятиях поражают всех знающих его.

Но что касается собственного предприятия, то он как бы вянет здесь. Директором становится обычно после всяких «интеллектуальных» нововведений на предприятии и после большой оргработы его друзей-руководителей. Он искренне полагает: все, что можно было изобрести, уже давно изобретено. И нечего ломать голову — пусть все идет, как идет.

На любые выборные должности всегда проходит подавляющим большинством голосов: избиратели не могут устоять перед его очаровательной непосредственностью. Когда обнаруживается его полная профнепригодность, легко находит другую руководящую работу.

■ «Фигаро»

Мелькающее всюду ответственное лицо. Он был директором там, а теперь — директором здесь. Бывает на родном предприятии в темпе «день приезда, день отъезда». О нем говорят: «Только что был», или «Вот-вот придет». Он — свой человек во всех городских, областных, республиканских органах управления.

Всюду он с важными вопросами, требующими незамедлительного решения. И его предприятие, как это всем ни странно, слывет процветающим. Потом во многих местах что-то у него лопается: то ли секретарш в массовом порядке сменили, то ли их начальники исчезли. Выясняется, что в Москве ему делать больше нечего, да и в местных органах «ничего не решают».

А чем заняться на своем предприятии, он не знает, так как бывал здесь наездами, временно. Он сидит в одиночестве в своем кабинете некоторое время, а потом вдруг исчезает.

Предприятие долго живет, как привыкло, — без директора, а когда появляется новый, начинают интересоваться, где старый. Узнают, что он давно трудится снабженцем или экспедитором на предприятии с большим фондом командировочных расходов.

■ «Имитатор»

Внешне напоминает пластмассовый муляж симпатичного овоща или фрукта. Розово-коричневый цвет лица и зимой, и летом. Первое впечатление благоприятное: инициативен, активен, работоспособен. Но это впечатление обманчивое.

В реальности бывает таковым только на совещаниях, собраниях и прочих заседаниях. За любым столом сидит, словно в президиуме. Два главных слова во всех его речах — «конкретно» и «констатировать». Увязывает эти слова с любыми другими.

Образование среднее — между какими-то дневными курсами типа «ускоренная школа бизнеса» и заочным (иногда вечерним) факультетом института с незапоминаемо длинным названием. В директорское кресло попал после многих лет пребывания в каких-то комиссиях, советах, комитетах, коллегиях. И любые указания «сверху», даже

пожелания, воспринимает очень серьезно, откладывая ради этого все свои дела.

Наилучших результатов предприятие добивается тогда, когда он в длительной отлучке. После появления из отпуска или из командировки опять организует заседания и собрания. Работать подчиненным специалистам становится некогда.

■ «Бульдозер»

Работает на уровне мировых стандартов (для тяжелой дорожной техники). Сметает на своем пути все, что не удается подмять под себя. Внушает ужас подчиненным и этим повышает их производительность. На любовь и уважение не претендует. С тоской вспоминает о более строгих временах.

Не пренебрегает экономическими рычагами, из которых предпочитает самофинансирование и самоснабжение. На этой почве постоянно входит в конфликт с моральным и уголовным кодексами, но он — маловпечатлителен и на это не обращает внимания.

Ненавидит частных предпринимателей и журналистов. Незаменим при штурмах любого рода. Уверен, что эти качества делают его полезным обществу, Перевоспитанию не поддается.

* * *

Акционирование предприятий, уход государства от управления «низовой» экономикой и другие современные веяния, в том числе и появление многочисленных директоров-владельцев частных предприятий, пока не дали новых директорских типов.

Описанные выше — исходные и отрицательные.

Подражать им, перенимать их опыт вряд ли кто-нибудь захочет. Как утверждал великий Микеланджело, чтобы создать светлый и новый образ, нужно отсечь от исходного материала все лишнее. И, видимо, не повторять то, что давно известно.

Практикум «СЛОН»:

КАК НЕ БОЯТЬСЯ БОЛЬШОЙ И СЛОЖНОЙ РАБОТЫ?

Предстоящая тебе работа похожа на слона. Большая, сложная, длительная... требует много сил. Ты стоишь, смотришь и думаешь так, как думает большинство людей: «Слон слишком большой, а мой рот слишком маленький. Лучше я подожду до того дня, когда мой рот станет большим». Однако этого никогда не будет. И проглотить «слона» тебе не удастся.

Что с такой же работой делали до тебя?

1. Людей пугали размеры работы, ее «неподъемность» или необозримые затраты времени и они, конечно же, пасовали и брались за более посильные дела.

2. Или отодвигали «слона» подальше: «В следующем году мы сделаем то-то и то-то, а потом возьмемся и за это». Приблизился «слон» и... опять он слишком велик, опять надо сделать «то... то... то», чтобы взяться за «это огромное».

А ты не пугайся, не пасуй, не отодвигай работу со «слоном», не гляди снизу вверх, это твой шанс сделать собственную жизнь другой.

И потому:

1. Разрежь «слона» на маленькие кусочки.
2. Определи, как последовательно их заглатывать.
3. Ешь одного и того же «слона», не отвлекаясь, пока от него

ничего не останется.

4. Не переживай ежедневно, что «бифштекс» дня мал по сравнению с запасом. Будь доволен, что ты едва го осилил к вечеру.

5 И учти, что это только первый «слон», а будут все новые и новые. Такова жизнь.

ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА С БУДУЩИМ ПОДЧИНЕННЫМ

Он, этот неизвестный тебе человек, желает работать в твоей маленькой фирме, а может быть, уже средней, пусть и большой.

Три начальных аккорда

В любом случае тебе предстоит:

- а) оценить деловые качества кандидата в твои работники,
- б) получить от него правдивые и достоверные ответы на твои вопросы.

И ты давно усвоил, что твоя улыбка, имя собственное (имя-отчество собеседника) — профессиональные «инструменты». Но ты забыл про «в»:

в) пусть поступающий к тебе на работу говорит сколько хочет и может, а ты больше слушай, вслушивайся и думай, подойдет ли тебе этот человек.

Он говорит, а ты спрашиваешь (вопросы «открытого» типа):

- Почему и как он пришел к тебе?
- Почему ушел с прежнего места работы?
- Что он желает иметь на новом месте?

Помехами в первой беседе могут быть присутствие посторонних, твои разговоры по телефону, шум в приемной

или в коридоре, беспорядок в твоей комнате-кабинете, скатывание опроса к «допросу» (даже не по характеру вопросов, а по времени). И не будут получены нормальные ответы.

Три табу

1. Какое бы впечатление ни оставили некоторые очевидные черты характера кандидата в твои работники, они имеют второстепенное значение, если не оказывают прямого влияния на результаты будущей работы или отношения с сотрудниками.

2. Часто недостатки кандидата компенсируются положительными его качествами, если учитывать все требования, предъявляемые к его будущей должности.

3. Если кандидат в работники не удовлетворяет твоим представлениям о том, какой тебе нужен сотрудник, не отказывай ему сразу, в конце беседы, и не отказывай сам. Попроси позвонить секретарше или твоему заместителю через два-три дня.

ПРОСТИТЕЛЬНЫЕ ОШИБКИ - ТОЖЕ ОШИБКИ

КАКОВЫ ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ДАЖЕ ОПЫТНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРИ ВСТРЕЧЕ С КАНДИДАТОМ В РАБОТНИКИ?

» 1. Нет перечня качеств работника для данной должности.

» 2. Ложно воспринимаются внешние качества кандидата и его ответы.

» 3. Руководитель «влюбляется» в человека, который; умеет рассказывать красивые байки.

» 4. Уважение к кандидату за его хорошие оценки в учеб-

ном заведении, хотя тот мог пройти лишь легкие курсы или «купить» диплом.

» 5. Настороженное отношение к мужчинам с длинными волосами или, наоборот, со слишком короткой прической.

» 6. Интерес к привлекательным женщинам.

» 7. Сила или слабость сигнала об одних качества кандидата очень часто воспринимается как сила или слабость других его качеств.

» 8. Красноречие приравнивается к руководящим способностям кандидата.

» 9. Беседа формальна и коротка, мельком взглянул руководитель на заявление и на самого кандидата. При этом информация, подкрепляющая первоначальную оценку, усваивается, а данные, противоречащие ей, отсеиваются.

» 10. Нетерпимость к негативным качествам кандидата, что не позволяет оценить положительные качества.

» 11. Излишнее доверие к интервью кандидата. Зачастую достаточно теста для проверки кандидата. Тем более, если кандидат — молодой специалист, способности которого еще не известны.

» 12. Большая спешка: нужно заполнить вакантное место без промедления, руководитель сглаживает отрицательную информацию и слишком верит в обучение как фактор исправления.

» 13. Отсутствие системы отбора. Несправедливо и незаконно одного кандидата тестировать, встречаться с ним, а другого — принимать «не глядя».

КАК НАУЧИТЬСЯ ПРАВИЛЬНО ОЦЕНИВАТЬ РЕЗЮМЕ СОТРУДНИКА

Что написано в резюме...	и что вы узнаете на собеседовании
Образование: высшее. Окончил факультет менеджмента Российско-американского университета им. Соломона Кацмана	Это единственное место в Москве, где не надо сдавать экзаменов, а диплом оказался мне как раз по карману
Цель: поиск места работы, адекватного профессиональному потенциалу	Потому что кроме потенциала ничем особым не располагаю
Опыт работы: ООО «Оргалит-Трейд», Зам. генерального директора, член Совета директоров	Состав Совета директоров: Сергея и я
Неоднократно замещал генерального директора	Два раза, пока Сергей выходил из запоев
Профессиональные достижения: за год увеличил объем продаж оргалита в 10 раз	Я мог бы написать и в 100 раз, потому что до меня продаж не было вообще. А нуль, умноженный на что угодно, - все равно нуль.
Навыки: анализ рынка, позиционирование товара, создание и поддержание бренда, разработка рекламной стратегии, определение целевой аудитории, выбор СМИ, планирование рекламных компаний, расчет эффективности. Получение выгодных условий, резервирование рекламных площадей и за-	Размещал бесплатные объявления о продаже оргалита в «Из рук в руки»

Что написано в резюме...	и что вы узнаете на собеседовании
купка СМИ	
Подбор и расстановка кадров	Нанимал и увольнял всех продавцов, где-то по одному в месяц.
Оптимизация расходов на оплату труда	Часть зарплаты мы выдавали пустыми бутылками
Большой опыт личных продаж	Самому пришлось стоять на рынке, потому что не мог найти продавцов на такую зарплату
Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия	До сих пор не можем выяснить, кто забрал из сейфа последние 50 баксов
Поиск поставщиков, заключение договоров на поставку продукции	На фабрике в Бубенцово-Скотинино, где мы покупаем оргалит
Опыт внешнеэкономической деятельности	Пару раз брали оргалит у каких-то хохлов
Логистика складского запаса и товародвижения	Уж натаскался я этого оргалита – мало не покажется
Работа с государственными контролирующими органами	Платил «откаты» ментам на рынке
Отслеживание сроков оплат, работа с просроченной задолженностью (подача исков, исполнительное производство)	На пару с Сергеей набили морду одному «прянику», который задолжал 500 рублей за оргалит
Разработка схем по минимизации налоговой нагрузки	Просто не показывали прибыль – и все дела...
Работа с VIP-клиентами	Впарил грузовик оргалита соседу по даче в Малаховке – «новому русскому»

Что написано в резюме...	и что вы узнаете на собеседовании
Компьютер: Windows, MS Office, Internet – грамотный пользователь	Умею раскладывать пасьянс, тюкать двумя пальцами в «Ворде» и давать объявления о поиске работы на job.ru
Рекомендации: генеральный директор ООО «Оргалит Трейд»	Что, мне Серега в рекомендации откажет? Тем более, что не знает как от меня избавиться
Причина смены места работы: неоднократные задержки зарплаты	Фирма третий месяц получает зарплату оргалитом, потому что все бабки уходят на ремонт разбитого по пьяни Серегиного «Джипа»
Без вредных привычек	Вообще-то пью как все, но в вырезвитель пока не попадал
Хобби: восточные единоборства, водный туризм, акваланг, парашют, стихосложение...	Из которых приходится, хочешь не хочешь, выкраивать время для работы
... йога, здоровый образ жизни, психология, нетрадиционная медицина	О чем готов болтать день и ночь напролет
<p>Черты характера:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стремление к профессиональному и личностному совершенствованию; – коммуникабельность; – ответственность; – инициативность; – умение принятия решений в сложных ситуациях; – развитое творческое мышление 	<p>А это я списал из одного резюме: уж больно понравилось – прям про меня...</p>

Консультация в ситуации: «МОИ ЦУ ПАДАЮТ В ПУСТОТУ»

Многие руководители часто видят, что их распоряжения выполняются плохо или не выполняются вообще.

Естественно, ощущая, что твои ценные указания (ЦУ) падают в пустоту, ты начинаешь вибрировать от неудовлетворенности своей работой и конфликтовать с подчиненными.

Отечественные и зарубежные исследователи не обошли эту серьезную проблему. Руководитель, чьи распоряжения, поручения, приказы плохо исполняются, может сделать их более весомыми и лучше воспринимаемыми. И тогда подчиненные будут работать более ответственно и с желанием выполнять ЦУ. Как этого добиться?

-
- » Любое распоряжение должно быть объективно необходимым.

 - » Не следует отдавать его, если нет уверенности, что это можно выполнить.

 - » Перед тем как дать серьезное поручение, обязательно посоветуйся с исполнителем.

 - » Перед тем как дать серьезное поручение, обязательно посоветуйся с исполнителем.

 - » Учитывай индивидуальные особенности подчиненных.

 - » Поручения должны развивать у подчиненных самостоятельность и инициативу.

 - » Поручение лучше воспринимается в форме просьбы, а не приказа.

 - » Отдавай распоряжения спокойным, доброжелательным,

твердым и уверенным тоном.

» При любых обстоятельствах не забывай о вежливости, культуре поведения, уважай достоинство подчиненного.

» Найди время для его обучения.

» Заинтересуй подчиненного значимостью задания: «Это — очень полезно для коллектива и лично для вас».

» Используй элементы состязательности, желание отличиться, проявить свои способности, подчеркни особую роль исполнителя, важность его усилий.

» Не давай одновременно несколько поручений.

» Убедись, что подчиненный отчетливо представляет себе суть поручения и свои задачи.

» Укажи точный срок завершения работы и форму ее представления.

» Требуй от подчиненного выполнения порученной ему работы.

» Не делай работу за него.

» Не допускай несанкционированных заданий.

» Наделяя подчиненного ответственностью за выполнение поручения, помни, что твоя личная ответственность не уменьшается.

«КАК РАЗБУДИТЬ ПОДЧИНЕННОГО И ПОБУДИТЬ ИСПОЛНЯТЬ ЦУ?»

ДЕСЯТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЙ НА ОДНУ ТЕМУ

- * 1. «Ваши деловые достоинства всем известны».
- * 2. «Я уверен, что вы способны на гораздо большее».
- * 3. «Хочу доверить вам важную и срочную работу».
- * 4. «Вряд ли кто-нибудь еще справится с ней так, как вы».
- * 5. «Вы всегда выделялись своей инициативностью».
- * 6. «Вы можете сделать больше, чем сами об этом думаете».
- * 7. «Я помню, месяц назад вы с блеском провернули то дело».
- * 8. «Новая работа рассчитана на растущих постоянно профессионалов».
- * 9. «Она повысит и престиж фирмы, и ваш собственный престиж».
- * 10. «Вы знаете всю цепочку наших хлопот, и без вашего участия эта цепочка порвется».

ПЯТЬ ОТВЕТНЫХ ДВИЖЕНИЙ ОЗАДАЧЕННОГО ПОДЧИНЕННОГО

- * 1. Скажите мне, чего вы от меня ждете. Ясно, недвусмысленно изложите задачу, чтобы таковым было и ее исполнение.
- * 2. Дайте мне возможность действовать. Если уж поставили передо мной цель, не мешайте, дайте мне права.
- * 3. Скажите, как идут мои дела? Я хочу знать, приближаюсь я к цели или нет, на правильном ли я пути?
- * 4. Помогите мне, если я в этом нуждаюсь. Если не нуждаюсь, то не надо меня опекать, контролировать.
- * 5. Вознаградите меня сообразно моему вкладу. Принци-

пы материального и морального стимулирования, мотивации труда должны работать.

НЕПРАВИЛЬНО ЗАСТЕГНУТАЯ ПУГОВИЦА или три аксиомы обязательного контроля работы

Ты имеешь свою систему контроля работы или хочешь создать новую? Четко ли знаешь, зачем тебе нужен контроль?

Контроль необходим потому, что:

■ 1. Исчезает неопределенность

Никакие тщательно разработанные планы и программы не смогут учесть все, что нужно. Контроль нужен для того, чтобы корректировать деятельность твоей фирмы и устранять неопределенность.

■ 2. Надо предвидеть кризисную ситуацию

Ошибки и проблемы, возникающие в работе, переплетаются, если их вовремя не исправить. С помощью контроля можно фиксировать ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации. (Если ты неверно застегнул верхнюю пуговицу пиджака, то неверно будут застегнуты и все остальные).

■ 3. Полезно фиксировать успех

Контроль выявляет не только ошибки, но и успех. Он помогает определить, какие именно направления деятельности наиболее эффективны.

Контрольный «трезубец»

■ 1. Предварительный контроль

Ведется до начала работы. Это — договоры, сертификаты, стандарты, должностные инструкции, служебные правила всякого рода. Предварительно контролируются ресурсы — человеческие, материальные, финансовые...

■ 2. Текущий контроль

Измеряются фактические результаты работы, идет информация, работает обратная связь с исполнителями, корректируются отклонения.

■ 3. Заключительный контроль

Фиксируются итоговые результаты, оцениваются движение к цели и отклонения, определяются санкции (вознаграждение или наказание), делается анализ для предотвращения ошибок в будущем, обеспечивается мотивация исполнителей на будущее.

«НАДЕТЬ УЗДУ» - НЕПРОСТО

ДВЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ ПОДЧИНЕННЫХ

Многие руководители или желающие руководить пробуют «держать в узде» подчиненных. При этом они не задумываются о системе контроля. В результате нередко эклектически смешиваются элементы совершенно различных систем, что и приводит к бесплодности всех усилий.

Имеется большой набор систем контроля, но для большинства руководителей наиболее полезными оказываются всего две: внешний контроль и внутреннее стимулирование.

Плюсы и минусы внешнего контроля

Внешний контроль основан на предположении о том, что работники выполняют свои обязанности лучше всего тогда, когда для них установлены четкие материальные стимулы и вся их деятельность постоянно находится под надзором начальника.

Закрывать «лазейки» для лентяев

Система «Внешний контроль» помогает действительно решать три задачи:

- 1) сделать цели для подчиненных трудно достижимыми, чтобы подстегнуть большинство и не оставить лазейки для лентяев;
- 2) в системе оценок работы сделать «защиту от хитреца», которая не позволит лентяям манипулировать методами контроля в свою пользу;
- 3) итоги контроля связывают систему поощрений с результатами работы каждого сотрудника.

Так с помощью внешнего контроля можно оценить работу руководителей низового звена: какова производительность или рентабельность их подразделений, если уровень заработной платы и премий прямо пропорционален количеству произведенной продукции, числу услуг.

Что дает система «Внешний контроль»?

С одной стороны, подчиненные могут действительно взяться за работу с удвоенной энергией, чтобы улучшить свои оценки, а значит, и зарплаты. А это приведет к значительному улучшению дел.

Но в системе есть несколько минусов, так что ее применение чревато и нежелательными последствиями.

Сотрудники могут улучшать показатели работы, а не саму работу. Тем более, что далеко не во всех случаях возможна система контролируемых показателей, которая давала бы совершенно однозначную и объективную картину.

Устремив все силы на то, чтобы как можно лучше справиться с заданиями, сотрудники забросят остальную работу, значимость которой ничуть не меньше.

Кроме того, могут появиться барьеры для реализации процессов, жизненно важных для организации. Если подчиненные получают деньги в прямой зависимости от своих оценок, то они заблокируют информацию, которая снижает эти оценки. Или поставят под сомнение достоверность контролируемых показателей.

Внешний контроль может привести также к непроизводительному расходованию сил и времени подчиненных. Они будут стремиться всячески оправдать свои действия в контролируемой области. Они будут заверять тебя в том, что «все хорошо», или в том, что их вины в неудачах нет. И положат на твой стол горы заблаговременно собранных оправдательных документов.

Внутреннее стимулирование доступно не каждому

В основе этой системы лежит принципиальный тезис — каждый может и должен видеть в своей работе не только Я источник пропитания, но и путь к признанию, средство самоутверждения и завоевания авторитета. Если короче, то эта система держится на положительных эмоциях.

«Отрубленные» головы не дают идей

Применяя контрольную систему «Внутреннее стимулирование», руководитель исповедует следующие правила, почти противоположные правилам системы «Внешний контроль»:

- 1. Цели перед отдельными работниками устанавливаются коллективно, и сложность их достижения не учитывается.
- 2. Оценивая движение к целям, ты выясняешь (вместе с работниками) суть возникающих проблем и ищешь их решения, а не выносишь «приговоры» исполнителям. Практически происходит раннее предупреждение, кризисной ситуации, а если организация вошла в эту ситуацию, то ты не «рубишь» головы виновникам, а ищешь выход.
- 3. Уровень заработной платы связан с качеством работы и не зависит от каких-то частных оценок. Напротив, заработная плата определяется по сводной оценке всех аспектов работы, включая и те, которые не поддаются количественному измерению.

В целом подобная система контроля ориентируется не; на штатное расписание, а на важнейшие проблемы и перспективы развития организации. И потому ты избавлен от постоянного оглядывания на прошлые результаты работы и контролируешь работников через набор текущих и будущих целей.

Чем хороша и плоха система «Внутреннее стимулирование»?

- + 1. Возникает большая, чем прежде, заинтересованность работников в реализации целей всей организации.

- + 2. Усиливается удовлетворенность трудом.
 - + 3. Исчезает потребность в очковтирательстве и утаивании негативной информации.
 - + 4. Легче принимать решения.
- и
- Непосредственный контроль руководителя за деятельностью подчиненных слабеет.
 - Работники захотят жить спокойно, и цели, выдвигаемые тобой, будут занижать.
 - Справедливое распределение премий среди сотрудников затрудняется.
 - Далеко не каждый работник поддается на такую систему контроля.

Ситуация определяет выбор

Что же выбрать? Всего из двух систем с балансом плюсов и минусов при их использовании? Твои сомнения исчезнут, если ты будешь выбирать систему контроля, наиболее удобную в данной ситуации. И нет ничего бесплоднее, чем пытаться внедрить такой контроль, который противоположен твоему стилю управления. Если все же желаешь это сделать, модифицируй систему контроля или измени что-то в стиле своего управления.

Ассортимент ошибок при контроле

Отсутствие контроля может говорить и об отсутствии интереса к проблеме. Однако и его присутствие тоже не всегда стимулирует решение твоих проблем, если ты допускаешь ошибки, организуя контроль.

■ **Не допускай:**

- 1) эпизодичности,
- 2) тотальности,
- 3) скрытности,
- 4) выборочности (на отдельных участках),

- 5) формальности (контроль ради проформы),
6) выводов, сделанных только для себя.

ПАЛИТРА КРИТИКИ ПОДЧИНЕННОГО

Подбадривающая критика: «Ничего. Сейчас не получилось. В следующий раз сделаете лучше».

Упрекающая: «Ну что же вы? Я на вас так рассчитывал!.. Я был о вас гораздо более высокого мнения».

Обнадеживающая: «Надеюсь, что следующее задание будет вполне вам посылно».

Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким, как вы, я допустил точно такую же ошибку. Ну и попало же мне тогда от моего начальника!»

Критика-похвала: «Работа сделана хорошо. Но для другой цели».

Безличная критика: «В нашем коллективе есть работники, которые не справляются со своими обязанностями».

Критика-озабоченность: «Я очень переживаю, потому что дело идет не так, как хотелось бы».

Критика-сопереживание:	«Я очень сожалею, но должен заметить...»
Критика-удивление:	«Как? Неужели вы не сделали эту работу?! Не ожидал...»
Критика-ирония:	«Делали, делали работу и... сделали»
Критика-намек:	«Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы.»
Критика-смягчение:	«Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы.»
Конструктивная критика:	«Работа выполнена неправильно. Что собираетесь теперь предпринять?»

Все эти формы критики хороши, и есть еще немало поворотов в этом занятии. Но если подчиненный не уважает своего начальника и не ценит его мнение о себе, то критиковать в любой форме бесполезно. Или следует дозировать доли критики и одобрения работы.

Практикум

«ТЫ РУКОВОДИШЬ СКУЛЬПТОРАМИ»

-
- » 1. «Скульптор» не должен отвлекаться на добывание глины и инструмента, либо ты даешь ему права и полно-
-

мочия для этого, включая и финансовые.

» 2. Он успешно будет работать в условиях хорошо оборудованной мастерской, при нормальном психологическом климате в коллективе, при хороших отношениях с тобой, возможности расслабиться и других благоприятных условиях.

» 3. Он все имеет, чтобы добыть глину и инструменты, но все равно иногда нужна твоя помощь например, разгрузить привезенную глину.

» 4. «Скульптор» приносит к тебе отдельные части «скульптуры» для согласования. Следи за тем, чтобы он уносил их с собой. Не позволяй даже временно оставлять их у себя, иначе его (скульптора) проблема станет твоей и отнимет твое, а не его время.

» 5. К тебе принесут и готовые «скульптуры» для «шлифовки». То же самое — не оставляй «скульптуру» даже на время в своем кабинете, чтобы он не стал складом неотшлифованных изделий, а «скульпторы» не имели простоев.

» 6. Каждая «скульптура» должна иметь назначенное время «шлифовки» и определенную «степень инициативы». В любое время они могут быть пересмотрены, но ни в коем случае нельзя оставлять их неясными и неопределенными.

» 7. Отдав заказ на «скульптуру», не вмешивайся в дела «скульптора» до тех пор, пока не увидишь серьезных осложнений. И только после этого назначай время «шлифовки».

» 8. Раздав заказы «скульпторам», не перетаскивай в свой кабинет необработанные глыбы и не пытайся сделать из них скульптуры сам.

-
- » 9. «Скульптур» должно быть минимум или ровно столько, сколько у тебя есть времени для того, чтобы контролировать ход работы над ними.
-
- » 10. Твое участие в «шлифовке» должно быть только с глазу на глаз или по телефону, но ни в коем случае не по почте. Отклоняй всяческие просьбы о доставке незаконченной «скульптуры» без ее автора.
-
- » 11. Твоя помощь «скульпторам» — это информация, наем для них помощников, материалы, финансы и... подстегивание тех, кто слишком часто расслабляется.
-
- » 12. Если подчиненный долго не несет свою скульптуру для показа и «шлифовки», то следует напомнить ему об этом.

ЛЮДИ СЧИТАЮТ СЕБЯ ЛЮДЬМИ, А НЕ РЕСУРСАМИ

ДЕСЯТЬ ПРАВИЛ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬЮ

Большинство менеджеров на Западе считают неизбежным злом оценивать исполнительность подчиненных им руководителей и работников. Новейшая литература по менеджменту предлагает изменить этот устаревший взгляд и выдвигает новые принципы управления трудовой исполнительностью.

-
- » 1. Вовлеки своих работников в создание программы управления исполнительностью.

Их можно задействовать при разработке программы любыми путями: определять исполнительские стандарты, проектировать формы и инструкции, просматривать литературу по этой проблеме.

-
- » 2. Измени свой принцип признания лучших исполнителей.

Первое. Покажи людям, что быть даже «средним» в твоей организации уже само по себе достижение. Второе. Помни, что достижение превосходства в превосходной организации требует времени, поэтому измеряй неординарных людей по другой шкале. Жди от них большего и, когда они это покажут, будь готов предложить им соразмерное вознаграждение.

-
- » 3. Избегай того, чтобы твой работник терпел неудачу.

Каждый человек реагирует на неудачу одним из двух способов: а) изучает свои ошибки, пытается быть удачливым и б) продолжая терпеть неудачу, теряет желание делать новые попытки. Сигнал для руководства — не применять наказания за неудачу, а помогать своим работникам избавляться от нежелания рисковать в будущем.

-
- » 4. Привяжи большинство личных исполнительских оценок нижестоящих руководителей к тому, как они планируют, поощряют и оценивают исполнительность своих работников.

Люди, которые управляют другими людьми, имеют большие обязательства как перед компанией, так и перед своими подчиненными. Компания зависит от руководителей любого ранга. Ее сотрудники доверяют им многое в своем профессиональном развитии, финансовой уверенности и будущих успехах.

-
- » 5. Основывай оценки исполнительности на результатах работы, а не на особенностях личности.

Большинство людей не отделяет критику их исполнительности от критики их самих. Помни, что каждый индивид знает, чего от него ожидают. Более того, каждый может сам планировать исполнение своей работы.

- » 6. Соедини цели каждого работника с целями всей организации.

Планируй свои задачи, придерживаясь направления «сверху-вниз» и тогда ты, управляющий, будешь уверен, что каждый «тянет» в одном и том же (и правильном) направлении.

- » 7. Объясни руководителям и работникам, каковы реальные пределы зарплаты и как они могут этим пользоваться.

Вопреки устойчивому мнению людей, любая работа в твоей компании не заслуживает бесконечного количества денег, если даже выполняется очень хорошо. Если ты будешь давать наилучшим работникам наивысшее вознаграждение, не учитывая их текущий уровень зарплаты, ты поднимешь оплату их труда выше рационального уровня. Поэтому ты должен напоминать всем в твоей фирме, где границы зарплаты, как они «работают» и как ими пользоваться.

- » 8. Не поддавайся соблазну просто разработать форму и назвать ее программой управления исполнительностью.

Только форма не создает программу. Твоя программа будет успешной, если ты будешь тратить 20% «программного времени» на форму, а 80% — на реализацию программы.

- » 9. Обучи подчиненных тебе руководителей вести обратную связь с работниками по различным каналам коммуникации.

Чтобы быть эффективной, обратная связь должна быть конструктивной, четкой, описательной, но ни в коем случае не назидательной.

- » 10. Обращайся с подчиненными как со взрослыми, с уважением, не забывая, что они — люди, а не только человеческие ресурсы.

Джон Рескин, известный на Западе писатель: «Бог хочет, чтобы ни один человек не жил в этом мире без работы. Но не менее очевидно и то, что Он хочет, чтобы каждый был счастлив в своей работе».

ТРИ ГРЕХОПАДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ, или три момента, когда руководитель мешает подчиненным

Есть три греха у почти всех руководителей. И совершаются они с удивительной повторяемостью. Руководитель-грешник обычно отнимает время у подчиненных, вынужденных «отпускать грехи» своему начальнику, затем грешить вместе.

1. Торопливость приказа

Очень часто руководитель не уважает время подчиненных ему людей, а они не понимают проблему времени у своего начальника, то есть между ними — плохая связь. Она проявляется со всей очевидностью в торопливых, плохо продуманных и неразумительно сформулированных указаниях.

Как ни странно, торопливый приказ обычно дается, когда руководитель хочет сэкономить время. И это похвальное стремление заканчивается путаницей, и времени на то, чтобы внести ясность, уходит больше, чем ушло бы, если бы понимание было достигнуто сразу. Лучше потратить время на уточнение указаний, что приведет к эффективным связям и улучшит работу в целом. Тот, кто дает поручения, должен быть уверен, что его подчиненный точно понимает: 1) что его ждет, 2) какая ответственности на него возлагается, 3) какая власть ему дается и 4) когда он должен выполнить задание.

2. Люди, ждущие у двери

Обычно мало кто из руководителей испытывает неловкость, когда заставляет своих подчиненных ждать. Причина — на поверхности: начальник считает себя исключительно важной персоной. Он думает, что людям приятно встретиться с ним и поэтому они не будут сетовать на то, что он заставляет их ждать. Порядок, при котором постоянно приходится «то торопиться, то ждать», особенно раздражает подчиненных. Они чувствуют, что зря теряют время.

Раздражают людей и те, кто созывает так называемые «срочные» совещания, проявляя полное равнодушие к тому, что эти совещания нарушают расписание рабочего дня приглашенных на них. Когда такое совещание начинается с ожидания в приемной или в коридоре, то совершенно понятно, что подчиненных уже переполняет раздражение, а их терпение иссякает.

3. «Тайм-аут» для работника

Начальники среднего ранга усмеваются, когда им напоминают о стоящих над ними начальниках, которые вечно прерывают их работу.

Подобные начальники постоянно звонят или заходят для того, чтобы спросить, как продвигается дело. А оно отодвигается потому, что эти начальники не дают возможности работать над ним, и не только спрашивают, но выдают все новые и новые предложения по ускорению работы.

Часто руководители жалуются: «Никак не заставить сотрудников заниматься «только одним делом». Они никогда не уверены в том, что усилия их служащих постоянно направлены на достижение целей предприятия. Это — оборотная сторона медали, если руководители прерывают работу своих подчиненных. И цели предприятия, естественно, отдаляются.

Начальник, который, извиняясь, прерывает работу человека словами: «Это займет у тебя всего пару минут, Федя», не понимает, что на вхождение в прерванное дело Федя потратит далеко не пару минут. К сожалению, возможно, и наш Федя недостаточно организован, чтобы понять, что происходит с ним на самом деле.

НЕ СТАНОВИСЬ СТРЕССОДАТЕЛЕМ

22 ПРИЕМА ДЛЯ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ СТРЕССА У СВОИХ СОТРУДНИКОВ

При любых грехах руководителя у его подчиненных возникает раздражение, напряжение психики, дискомфорт и в конце концов — устойчивый стресс. Это не значит, что ты должен быть безгрешным, как ангел. Это невозможно. Вышеописанные три греха опасны тем, что они повторяются. Так что греши, но не повторяй то, что раздражает твоих работников.

Очень важно:

- * 1. Дать понять им, что доверяешь и веришь в их способности и возможности. Заметить в первую очередь лучшие стороны в их работе.
- * 2. Предоставить самостоятельность и свободу, прекратить жесткий и мелочный контроль, демонстрирующий твое недоверие. Свобода и доверие окрыляют даже тех, кто не умеет летать.
- * 3. Обеспечить сотрудников средствами для решения их проблем, но не решать эти проблемы самому. Помни библейскую истину: показать голодному человеку, как пользоваться удочкой, — лучше, чем дать ему рыбу.
- * 4. Не информировать своих подчиненных о преждевременных и ненужных проблемах. Они могут и не возникнуть, эти проблемы, но ожидание их нервирует людей.
- * 5. Гарантировать работникам помощь при трудностях, но не влезать целиком в их преодоление. Это они должны делать сами.

Также очень важно:

- * 6. Позаботится о способах снятия уже накопившихся стрессов. Дай отдохнуть своим работникам, придумай, как им разрядиться, развлечься.
- * 7. Не быть авторитарным. Держись с сотрудниками на равных.
- * 8. Создать атмосферу доверия и уважения к сотрудникам. Если ты уважаешь людей, они простят твою требовательность.
- * 9. Оценивать обстоятельства, в которые попал человек, а не его личность.
- * 10. Уметь выражать свою неприязнь к человеку прямо, но не унижая его личности.

Не менее важно:

- * 11. Не искать причины неудачи и виновных в ней. Лучше это же время потратить на поиск выхода из сложившейся ситуации. И самого виновника привлеки к этому поиску. Лучше потратить энергию на исправление своей ошибки, чем на защиту и оправдания.
- * 12. Быть терпимым к инакомыслию и к личностным особенностям людей. Ты все равно их не переделаешь. Поищи-ка позитивные качества в сотруднике, который тебя раздражает, и используй их на благо общего дела
- * 13. Не бояться пойти на компромисс, уступки, извинения. Во-первых, на это могут решиться только зрелые и незакомплексованные личности. Во-вторых, ты исправляешь собственные ошибки в глазах подчиненных. В-третьих, они после твоего извинения потащут одеяло вины на себя. Никто не позволит тебе одному быть благородным.
- * 14. Вспоминая об обязанностях своих работников и их заданиях, дать им и права, и возможности.
- * 15. В спорах, столкновении линий не стремиться побеждать. Ведь такая победа — это спринт. А конечный успех даст победа на марафоне. Иначе побежденный возьмет

реванш и сумеет «разглядить манишку», доказывая, что он тоже был прав. Ищи вариант, чтобы обе стороны чувствовали себя победителями. Тогда на финише все твои оппоненты будут союзниками.

И это важно:

- * 16. Не стремиться, чтобы подчиненные были для тебя открытой книгой в то время, как ты желаешь быть для них закрытой книгой.
- * 17. Помнить, что ты как руководитель располагаешь институциональными рычагами власти (можешь наказать, вознаградить, поднять или опустить служебный статус), но у тебя есть также личные рычаги влияния (авторитет, информация, профессионализм). Помни, что личные рычаги власти более приятны людям и более действенны.
- * 18. Никогда не использовать знаки превосходства, сарказм, иронию, юмор, направленный на твоего работника. Юмор допускается нейтральный («Мы — все смешные») или о себе самом.

Но особенно важно:

- * 19. Управлять людьми по их положительным отклонениям. Замечай любые позитивные сдвиги в поведении и деятельности подчиненных и давай им знать об этом. Успех — катализатор дальнейшей работы.
- * 20. Без нужды не критиковать. Критика — средство, а не цель. Ну, а если есть такая необходимость, то соблюдай правила этичной критики. Не будь мелочным и придирчивым. Трать свои силы только на генеральные задачи.
- * 21. Не ругать, не поучать, не озадачивать усталого человека. Даже самые справедливые твои замечания могут быть встречены в штыки.
- * 22. Сталкиваясь с любой проблемой, подумай сначала: стоит ли сражаться и браться за нее.

РУКОВОДИТЕЛЬ И ПОДЧИНЕННЫЙ - у барьера взаимотребовательности

■ **Руководитель вправе требовать от своего подчиненного, чтобы он:**

анализировал факторы, оказывающие влияние на выполнение задания;

старался свести к минимуму возможные посторонние негативные влияния;

сам выбирал направление своих действий при выполнении задания.

■ **Подчиненный может потребовать от своего начальника, чтобы он:**

дал готовое решение;

бывал регулярно на его рабочем месте;

проводил не реже одного раза в неделю совещание с ним и его коллегами;

объяснял порядок работ по их важности и очередности.

Тест «КОМПЛЕКС УГРОЖАЕМОГО АВТОРИТЕТА»

Если есть время, подумай и отметь букву того варианта ответа, который тебе наиболее близок.

-
- » 1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно.
-

А — всегда; Б — обычно; В — иногда; Г — почти никогда.

» 2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моей фирмы явления и события.

А — всегда; Б — обычно; В — иногда; Г — почти никогда.

» 3. Главная причина неудач в моей работе — плохое отношение к ней или глупость части моих сотрудников.

А — всегда; Б — обычно; В — иногда; Г — почти никогда.

» 4. Я признаю право на критику, но большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения.

А — признаю полностью; Б — согласен частично;

В — скорее не согласен; Г — совершенно не согласен.

» 5. Многим сотрудникам плевать на мои неудачи.

А — совершенно верно; Б — частично верно;

В — скорее неверно; Г — совершенно неверно.

» 6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться.

А — согласен полностью; Б — согласен частично;

В - скорее не согласен; Г — совершенно не согласен.

» 7. Согласие с мнением подчиненных — признак слабости руководителя.

А — согласен полностью; Б — согласен частично;

В — скорее не согласен; Г — совершенно не согласен.

» 8. Я трезво и объективно оцениваю себя самого.

А — всегда; Б — в общем; В — иногда; Г — почти никогда.

» 9. Я ценю справедливую критику, но те, кто критикует мои решения, проявляют злую волю и пренебрежение.

А — всегда; Б — в общем; В — иногда; Г — почти никогда.

» 10. Я безошибочно оцениваю отношение моих подчиненных ко мне.

А — всегда; Б — в общем; В — иногда; Г — почти никогда.

» 11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя.

А — согласен полностью; Б — согласен частично; В - скорее не согласен; Г — совершенно не согласен.

» 12. Я критически отношусь к себе, но принимаю правильные решения.

А — всегда; Б — в общем; В — иногда; Г — почти никогда.

» 13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение.

А — всегда; Б — в общем; В — иногда; Г — почти никогда.

» 14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений.

А — всегда; Б — в общем; В — иногда; Г — почти никогда.

» 15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий.

А — согласен полностью; Б — согласен частично;

В — скорее не согласен; Г — совершенно не согласен.

~~~~~  
Подсчитай ответы.  
~~~~~

- Если у тебя явно преобладают ответы "А", будь осторожным — "комплекс угрожаемого авторитета" может стать твоим профзаболеванием.
- Если больше всего ответов "Б", это значит, что ты очень осторожен, но нельзя исключить и предрасположенность к данной "болезни".
- Если в большинстве - ответы "ВА, то ты занимаешь по отношению к своим подчиненным слишком оборонительную позицию.
- Если очень много ответов "Г", то скорее всего ты не имеешь не только комплекса угрожаемого авторитета, но и

простого авторитета у тебя маловато.

- Если ни один из вариантов ответов не получил у тебя явного преимущества, то этот тест более узок, чем твой стиль управления.

Внутренние вопросы: «Мой сотрудник виноват или нет?»

Если твой «скульптор» сработал нечто этакое, что ты и понять не можешь, как такое можно сотворить или натворить, то взгляди на него внимательно и задай вопросы не ему, а себе:

-
- » 1. Мне известны его качества, свойства, особенности. Что изменится, когда начну его «чистить»? Всегда ли действия и поступки вытекают из личности? Но эту «скульптуру» я назову безобразием, непохожим на то, что ему свойственно.
-
- » 2. Он пьет лишку или просто по натуре невротик? И неуравновешенность, столь четко обозначенная в его последней работе, — его беда, а не вина.
-
- » 3. Вероятно, он хотел слепить что-то лучшее, чем! до сих пор, и затратил немало сил на этот «шедевр». Сомневаюсь, что он сделал это намеренно. В чем причина подобного поворота?
-
- » 4. Да, он весь кипит, понимая, что мне не нравится его творение. Пусть выпустит «пар», скажет, что я ничего не понимаю. Зачем я буду доказывать, что это плохо? Он сам поймет завтра или послезавтра.
-
- » 5. И все же надо как-то его наказать. Спрошу, как он наказал бы человека, сделавшего ему пиджак вместо зака-

занного пальто, и как наказал бы он сам себя.

Диагноз: СИНДРОМ «КТО ВИНОВАТ?»

Искать причины того, что случилось, нужно. И они могут быть разными. Во-первых, некомпетентность твоих людей, отсутствие способностей у них, нежелание что-то делать. Во-вторых, обстоятельства: мало материальных и финансовых ресурсов, ненадежная система управления, всякие случайности...

Запомни - на 86% виновны обстоятельства

По статистике, 86% всех отклонений от нормальной работы происходят по вине обстоятельств и только 14% относится к людям. Хотя, конечно, за любым обстоятельством, кроме стихийных бедствий, тоже можно найти людей.

Казалось бы, нужно искать причины там, где они чаще всего и лежат. Но, увы, наше мышление направлено прежде всего на поиск виновных.

Рецепты

- * Зафиксируй провал дела, как только обнаружил.
- * Предложи тому, кто ищет виновных и жаждет расправы» с ними, переключиться на обстоятельства: «Была ли возможность выполнить задание? Было ли достаточно для этого времени, средств, материалов, людей, информации? Какие были трудности и преграды?»
- * 3. Если же причина провала лежит все-таки в людях, то кто может разделить с ними ответственность за невыполнение? «Тому ли человеку было выдано задание?»

Располагает ли он необходимыми умениями и знаниями? Действены были стимулы? Была ли определена мера и форма его ответственности?»

ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ ПООЩРЕНИЯ

Поощрение должно быть: 1) конкретным; 2) непо вторичным; 3) безотлагательным; 4) искренним; 5) 31 исполнение поручения, задания, работы, за действие или поступок.

Окружающие люди незаменимы

Конечно, такие поощрения стимулируют людей к тому, чтобы быть и дальше «на уровне»: «Я приятно поражен тем, как вы выражаете свои мысли на бумаге... Это прекрасно — иметь рядом кого-нибудь, на кого можно положиться в трудную минуту».

Но человек хочет, чтобы его вклад во взаимоотношения с тобой был неповторимым. Он хочет быть выделенным из всех остальных. Любой человек и в самом деле неповторим. И это желание — голос природы, сделавшей его единственным и уникальным среди себе подобных.

Тезис «Незаменимых нет» — анахронизм. Именно этого, конкретного человека никто не заменит. И вклад каждого человека в твою жизнь, в твои дела или твою фирму уникален и неповторим. Вот из этого и надо исходить, поощряя людей.

Стереотипно, но ежедневно

Одна западная фирма выпустила наручные часы специально для менеджеров с девятью заводными головками. Одна обычная и восемь фиктивных (красного цвета). Все головки можно было вытащить (как для для завода часов)

или утопить в корпусе.

Надевая эти часы утром, их владелец оттягивал восемь фиктивных головок. Между 8 и 9 часами он подходил к одному из своих подчиненных и говорил ему: «Вы хорошо работаете. Мы очень ценим вас». И нажимал на первую красную головку своих часов.

Между 9 и 10 часами тоже самое он делал с другим подчиненным. Между 10 и 11 часами шел к третьему. К концу дня поощрение получали восемь работников. Часы служили прекрасным напоминанием.

Многим руководителям у нас просто необходимо такое напоминающее устройство. Однако такое поощрение основано на временном интервале, а не на действии.

У «ГОРЯЧЕЙ ПЛИТЫ» С ХОЛОДНОЙ ГОЛОВОЙ

СЕМЬ ПРАВИЛ ДЛЯ НАКАЗАНИЯ ПОДЧИНЕННЫХ

- * 1. Реакция на нежелательное поведение работника должна быть немедленной: дотронулся до горячей плиты, обжегся — и сразу отдернул руку.
- * 2. Наказание в первый раз надо сделать таким, чтобы вторично не пришлось его применять. Как у горячей плиты: второй раз кто же прикоснется! Общепринятое постепенное нарастание «дозы» наказания неверно.
- * 3. Наказывать следует за что-то одно (у горячей плиты обжигаешь одну точку руки). У нас наказывают за все сразу и всего человека, а не его конкретное поведение.
- * 4. Неважно, кто дотрагивается до горячей плиты, результат всегда одинаков. Наши руководители иногда наказывают за конкретное поведение одного конкретного человека, а не всех участвовавших.
- * 5. Боль обожженного места можно смягчить. Мы же увлекаемся наказанием того поведения, которое нам не

нравится, и забываем указать на желательную манеру поведения. У провинившегося часто нет альтернативы и нет средств, чтобы боль от наказания не была слишком сильной.

- * 6. Чем больше расстояние между горячей плитой и телом, тем меньше вероятность обжечься. Чем больше ты склонен поощрять, тем меньше тебе придется наказывать своих сотрудников.
- * 7. Предложи провинившемуся самому определить себе наказание. Люди обычно придумывают себе более строгое наказание.

И никогда не забывай, что для наказания не требуется ни милосердия, ни понимания, ни размышления, ни таланта, ни любви - ничего. «Высечь» человека способен любой <идиот> в прямом и переносном смыслах этого состояния, в котором, к сожалению, иногда бывают и наши руководители.

ЧАСТЬ II. КАК СТАТЬ ОРГАНИЗОВАННЫМ

Глава 1

НЕ ПЫТАЙСЯ ИЗМЕНИТЬ ЛЮДЕЙ

С помощью первой части ты выяснил почти все отношения со своими подчиненными работниками, сотрудниками, служащими, а лучше всего называть их «соратниками» от слова «рать». С ними ты нашел общий: официальный, полуофициальный или даже дружеский язык. Но есть и просто «ратники», среди которых встретишь немало трудных людей.

СПОКОЙНО! ЭТО - ТОЖЕ ЛЮДИ

12 ТИПОВ АНОМАЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ

1. **Ленивые:** они просто работают недостаточно много, как тебе кажется, а им так не кажется.
2. **Злые:** «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью, неожиданно вызывающим поведением и неизвестным поводом для такого поведения. Любое твое слово может стать первым камешком для лавины их резких слов.
3. **Беспомощные:** очень стремятся не потерпеть неудачу, стараются изо всех своих сил и быстро двигаются навстречу очередной неудаче.
4. **Эмоциональные:** слишком «купаются» в своих чувствах, это доставляет им удовольствие, а нравится тебе или нет – тут никаких эмоции не обнару-

жишь.

5. **Аморальные:** испытывают большое удовольствие, если удастся использовать людей, систему их отношений и человеческие ценности в собственных интересах, а используют они это обычно с ущербом для людей, имеющих с ними дело.
6. **Консерваторы:** в политике они бывают полезны и что-то двигают вперед, но в повседневных отношениях ставят или пытаются ставить барьеры при малейшем намеке на перемены.
7. **Ожесточенные:** эти «носятся» со старыми, давно всеми забытыми проблемами, и если и ты их отвергаешь, то усиливаешь ожесточение, направленное уже и против тебя.
8. **Уклоняющиеся:** искусно и активно избегают всякого твоего поручения, занятые чрезвычайно люди, но чем, не пытайся выяснить.
9. **Бесчувственные:** их не трогают чувства окружающих людей и их проблемы, не пытайся пробудить в них нечто похожее на сочувствие, поймут только «железную» логику, и не всякую, а логику необходимости сделать что-то. Необходимости для них лично, но не для тебя.
10. **Неумные:** они - не дураки, просто по природному своему уму делают неверные или ограниченные умозаключения, опровергать или расширять их выводы - бесполезное занятие.
11. **Самоуверенные:** считают себя непогрешимыми, и даже грешат уверенно - «все правильно, мне это можно».
12. **Запуганные:** ограничивают свои потенциальные возможности, уверены, что за все надо платить и расплачиваться, а чем, как и когда - не знают

ИЗМЕНИТЬ ТАКИХ ЛЮДЕЙ? НЕ ПЫТАЙСЯ!

ТРИ АКСИОМЫ И ОДНА МОЛИТВА ДЛЯ ОТНОШЕНИЙ С АНОМАЛЬНЫМИ ЛЮДЬМИ

А) Понятно, что в «чистом» виде подобных людей почти не бывает. Например, «запуганный» человек в каких-то ситуациях может стать ничего не боящимся. Бывает, в одном человеке сочетаются приметы двух, трех и больше аномальных типов поведения.

Б) Главное, что надо усвоить, работая с ними, - они неуправляемы или слабоуправляемы. Их «царапающие» тебя психологические качества либо даны от природы, либо сформировались в процессе воспитания и жизни. Но эти качества неслучайны, ненаносны, невременны. Ты видишь устоявшиеся и законченные особенности человека.

В) Изменить их можно только с помощью психокоррекционных способов, а ими владеют психологи-специалисты. Можешь привлечь их. Не пытайся сам изменить этих людей, скажи себе сразу: «Это не по моим силам».

Г) Гляди на «трудных» сотрудников философски и, слушая их речи или красноречивое молчание, читай молитву: «Господи, дай мне силы изменить то, что могу изменить. Дай мне, господи, терпения смириться с тем, что не могу изменить. И дай мне, о, господи, мудрости отличить первое от второго!».

ГОСПОДИ! ЕЩЕ ОДНА ГРУППА

СПИСОК АНОМАЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ БЕСКОНЕЧЕН

Эмоциональность, злость (пусть на минуту), обида (вечная), самоуверенность могут быть и симптомами невроза. Нужен уже не психолог, а психиатр. А могут быть и защитной реакцией на твой излишне крутой и жесткий стиль руководства.

Кто еще может быть трудным, кроме вышеназванных 12 аномальных типов? Пожалуйста, ты, руководитель, будешь иметь мало радостей или никаких вообще, приняв в свою команду «агрессоров», жалобщиков, молчунов, пессимистов, сверхпокладистых, всезнаек, нерешительных, максималистов, скрытных, невинных лгунов, ложных альтруистов, игроков и др., и пр.

Из этого бесконечного списка трудных для тебя людей на кое-кого ты можешь повлиять. Например, ленивые и уклоняющиеся сотрудники чаще не бывают таковыми от природы. У них, возможно, нет никакой заинтересованности в работе. И тебе нужно создать ее.

Практикум «НЕ ВЕШАЙ ЭТИКЕТКИ НА ЛЮДЕЙ»

ПЯТЬ ТРУДНЫХ ВОПРОСОВ О ТРУДНОМ ЧЕЛОВЕКЕ И ЧЕТЫРЕ ПРАВИЛА БЕСЕДЫ С НИМ

Безусловно, избавиться от трудного человека не так уж и трудно. Но это - твое поражение как управляющего тобой же созданной команды. Попробуй улучшить отношения с трудным человеком. Задай себе такие вопросы:

1. Каковы его мотивы и эмоции?

- 2. Что заставляет его поступать так, как он поступает?**
- 3. Что влияет на его поведение?**
- 4. Какие факторы влияния сильнее тебе для их ликвидации или ослабления?**
- 5. А как он должен себя вести и что для этого я могу сделать?**

Имея ответы, пускай не исчерпывающие, на эти вопросы поговори с трудным человеком. Да, это трудно, но вполне возможно. Игнорировать людей проще, чем пытаться их понять и повлиять на них. Как беседовать?

А) Спокойно и без эмоций расскажи о своих «претензиях и требованиях». Лучше, если это будет твой монолог, размышленные вслух, в нейтральном тоне, об его поведении. Никаких оценок его личности. Только об его действиях, операциях, проступках, «проделках» и делах. Уважение к нему без фальши. Не можешь? А почему ты уверен, что никто не уважает его? А если и никто, будь первым.

Б) Даже с «бесчувственным» работником вырази свои чувства по поводу его поведения. Разумеется, не злость и не гнев.

В) Предложи иной вариант поведения, точнее, выложи свое представление о том, как ему следует вести себя, или лучше – как ты сам бы вел себя на его месте.

Г) И в заключение беседы не забудь сказать, к каким положительным последствиям приведет трудного человека твой «стандарт» поведения.

Вот эти все твои усилия не должны приводить к «развешиванию этикеток». Ты сможешь лучше понимать окружающих тебя людей и в конечном счете - улучшать психологический климат в своей фирме. И это улучшит результаты твоего дела.

Самоанализ

«Я – ЧАСТЬ ПРОБЛЕМЫ»

ФОРМУЛА «ТРУДНЫХ» ВЗАИМООТНОШЕНИЙ **– «Я + ОН (ОНА) = ПРОБЛЕМА».**

1. Как я могу разрешить проблему?

Психологи указывают три пути:

- 1) изменить себя или изменить свое отношение к проблеме,
- 2) решить проблему так, чтобы это устроило обе стороны,
- 3) изменить другого?... повлиять на него?

2. Что в моих силах или что требует меньше сил?

- 1) Легче всего изменить отношение к проблеме или к человеку
- 2) Найти взаимоприемлемый вариант решения проблемы.
- 3) Труднее всего изменить человека.

3. А что обычно делают люди в такой ситуации?

- 1) Они чаще всего пытаются изменить меня и мое поведение.
- 2) Лишь иногда ищут взаимоприемлемый вариант решения проблемы.
- 3) И почти всегда идут по самому легкому пути - не изменяют себя, а изменяют отношение ко мне и моим проблемам, в которых они не желают быть частью.

Мне нечему поучиться у знакомых мне людей. Они ставят треугольник решения проблемы на самый острый угол и пытаются удержать его в этом положении, а он падает.

4. Ладно, тогда какой вклад я сам делаю в трудные взаимоотношения? И в чем суть этих трудностей? А какой вклад в то же самое вносит он (она)?

и 5. Прекрасно, я иду сразу по всем трем путям, рекомендованным психологами. В сказке невозможно то, что возможно в жизни такого мощного управляющего, как я.

Тест

«44 СТУПЕНЬКИ К ЗВАНИЮ «СТОПРОЦЕНТНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

Оцени в баллах сначала значимость и степень выполнения а потом суммируй эти баллы для каждой из 44 рекомендаций:

3 балла - важная и 3 балла - полностью выполняю

2 балла - средняя и 2 балла - иногда выполняю

1 балл - малая и 1 балл - не выполняю

Новые задачи - от 7 до 21 балла

1. Я лично ответственен за микроклимат в моей команде, при котором поощрялись бы нововведения.

Уверен в необходимости регулярно применять новые методы работы. Заинтересован в стимулировании инициативы своих работников.

2. Создаю атмосферу открытости и свободы общения, чтобы мои подчиненные делились друг с другом и со мной идеями и информацией. Дистанцию между собой и подчиненными не подчеркиваю.

3. Новые задачи фирмы подаю четко, понятно, наглядно. Постоянно контролирую их исполнение.

4. Эти задачи ставлю так, чтобы они как можно больше соответствовали индивидуальным интересам сотрудников, которые будут их выполнять.

5. Поручаю своим сотрудникам такую работу, выполнение которой вызывало бы в них чувство профессионального и личного удовлетворения.

6. Помогаю своим подчиненным воспринять новую задачу как вызов их профессиональному мастерству, что помогает преодолеть любые трудности.

7. Убеждаю всех, что успешная карьера ожидает только тех работников, которые проявляют творческую активность.

Стиль - от 8 до 24 баллов

8. Поощряю плюрализм. Не считаю свой стиль работы обязательно лучшим.

9. Понимаю, что нет универсального стиля управления, одинаково пригодного для руководства разными людьми. Стараюсь в зависимости от момента менять свой стиль.

10. Цели мои и фирмы определяю вместе с другими сотрудниками, что позволяет найти оптимальный путь к их достижению.

11. Настаиваю на возвращении вновь и вновь к одной и той же проблеме до тех пор, пока не будет найден оригинальный способ ее решения.

12. Устанавливаю высокие, но разумные стандарты работы. Помню, однако, что даже самые благородные цели не должны выходить за рамки технических и финансовых возможностей организации.

13. Учитываю, как разные сотрудники оценивают свои собственные творческие способности и каким образом они хотели бы их реализовать. Из инициативных, изобретательных людей формирую «мозговые» команды, которые помогают искать оригинальные решения.

14. Вижу желаемый результат работы и первоочередное ее направление. Привлекаю авторов идей к их реализации, а также других специалистов, способных раскрутить ту или иную проблему.

15. Мой метод - убеждение и косвенное стимулирование, а не прямой нажим и приказание. Устанавливая четкие рамки за-

дания, оставляю место для свободного поиска альтернативных вариантов его выполнения.

Атмосфера в коллективе - от 10 до 30 баллов

16. Проблему ставлю широко, чтобы была возможность для максимального полета фантазии. Поддерживаю более емкие и простые подходы к ее решению. Иногда допускаю начальную неразбериху и беспорядок.

17. Даю работникам большую свободу и самостоятельность в их собственном деле. На худой коней, определяю им сферу специализации, но расширяю ее при каждом удобном случае.

18. Организую работу так, чтобы творчески активные люди не получали новые задания слишком часто. Им нужно время, чтобы подумать. Вместе с тем не даю им заикнуться на одной проблеме.

19. Стараюсь, чтобы подчиненные имели доступ к необходимым ресурсам, информации, экспертным оценкам.

20. Одобряю деловые игры. Свободный полет мысли, фантазии, воображения - основа творчества. Переход из атмосферы замкнутости к атмосфере свободы изменяет деловые взаимоотношения между работниками - от подчинения к сотрудничеству.

21. В моей фирме не отвергают идею сразу, а сперва ищут в ней рациональное зерно. Знаю, что при первом взгляде, как правило, человек замечает лишь 10% достоинств новой идеи.

22. Контролирую ситуацию для того, чтобы в коллективе господствовала атмосфера взаимного уважения и как можно реже возникали соперничество, подозрительность, недоверие.

23. Нахожу отдельное помещение, где один или несколько человек могли бы уединиться, чтобы пораскинуть мозгами.

24. Приветствую разумный риск. Без него немислимо спроектировать и реализовать нововведения.

25. Создаю организационный механизм для разработки и внедрения нововведения.

Ошибки и промахи - от 8 до 24 баллов

26. Проявляю большую терпимость к ошибкам и промахам сотрудников и деловых партнеров.

27. Не караю слишком строго. Строгость наказания не должна быть больше величины поощрения. Наказание за ошибки - меньше наказания за безделье. Поощряю за удачу и игнорирую промахи, насколько это возможно.

28. Свожу на нет страх быть наказанным, если новая оригинальная идея потерпит полный крах.

29. Всегда даю понять, что если идея не принята, это не значит, что она окончательно пропала. Нет ничего хуже для творческой личности, чем сознание того, что усилия потрачены впустую.

30. Отношение к новой идее всегда позитивно. Сначала тщательно изучаю все ее положительные аспекты и преимущества, а потом прикидываю как ее можно осуществить и какие при этом возникнут трудности.

31. Не забываю, что «на ошибках учатся», и из всего извлекаю полезные уроки.

32. Использую критику, даже конструктивную, осторожно и в ограниченных дозах. Разговариваю с критикующими меня спокойно и доброжелательно.

33. Запоминаю ошибки, записываю их и затем организую что-то вроде учебного занятия на тему, как их избежать или преодолеть.

Человеческий фактор - от 11 до 33 баллов

34. Думаю, как возродить интерес к работе сотрудников, которые чувствуют, что они уже полностью выложились.

35. Порядок продвижения по служебной лестнице в моей фирме таков: сотрудники всех рангов повышаются в должности исключительно за их деловые заслуги.

36. Назначаю на руководящие должности людей, которые

способны выявить и поддержать творческие способности и инициативу других.

37. Творческая активность - основной критерий в системе поощрения работников. За исключительные успехи в творчестве предоставляю сотрудникам дополнительное время для отдыха.

38. Лично благодарю за хорошую работу. При этом особо отмечаю индивидуальный вклад работника, а не всей его группы или отдела. О достигнутых успехах информирую гласно и наглядно.

39. Развиваю систему коммуникаций внутри своей организации, особенно канал распространения информации о перспективных планах фирмы, что стимулирует инициативу.

40. Провожу совместные совещания управленческого аппарата фирмы с производственным штабом, на которых открыто обсуждаются общие вопросы.

41. Повышаю квалификацию сотрудников, организуя курсы обмена опытом.

42. Не препятствую работе одиночки, который высказывает идеи, противоположные идеям большинства.

43. Время от времени приглашаю специалистов - психологов, социологов, управленцев, которые профессионально занимаются вопросами создания творческой обстановки в коллективе, проводят специальные учебные занятия и деловые игры с сотрудниками моей организации.

44. Развиваю собственные творческие способности, посещая учебные занятия, читая специальную литературу, участвуя в деловых играх.

«Стопроцентным» руководителем можешь считать себя, если у тебя получилось 100 баллов за значимость 44 управленческих проблем («важная») + 100 баллов за их решение («выполняю полностью»).

БЫСТРЫЕ ПЕРЕМЕНЫ В ЖИЗНИ

стали главной приметой наших дней.

Особенно остро это ощущают те, кому приходится руководить меняющимися людьми в меняющихся обстоятельствах.

Не внедряй новое, а взращивай его

Чтобы не потерять контроль над переменами, нужно очень точно оценить и использовать людей, которыми располагает твоя организация. И тебе постоянно приходится давать ответы на одни и те же вопросы:

- 1. Как заблаговременно обнаружить важнейшие изменения, влияющие на деятельность организации и ее сотрудников?**
- 2. Почему само слово «перемены» так пугает некоторых из них?**
- 3. Что можно сделать, чтобы преодолеть или устранить сопротивление сотрудников изменениям в работе фирмы?**
- 4. Почему даже самые очевидные и неизбежные новшества часто встречаются людьми в штыки?**
- 5. Как добиться, чтобы новое появлялось с минимальными затратами нервной энергии?**

На все эти вопросы, иногда с улыбкой, дают один и тот же ответ - людей не переделаешь. И в этой главе ты уже читал: «Не пытайся изменить людей, изменись сам». Однако исследования последних лет свидетельствуют о том, что на самом деле люди любят перемены и вообще все новое.

Сопротивляются же они в основном тем методам, с помощью которых руководитель пытается не «взрастить» эти перемены, а внедрить их. «Внедрение» - всегда нечто от насилия. И люди не любят насилия, даже во их благо.

«ЗОЛОТО ПОД НОГАМИ»

ТРИ ПРАВИЛА ДЛЯ НАЧАЛА ПЕРЕМЕН

Обстоятельства, вызывающие изменения в любой работе, можно разделить на две основные группы: стихийные и плановые.

Ураган, разрушивший цех, и срыв сроков поставок продукции из-за того, что не получены в срок материалы и комплектующие изделия - лишь два примера стихийных обстоятельств, требующих от руководителя немедленной реакции.

Плановые перемены возникают обычно в результате совершенствования технологии производства, организационной структуры и т.д.

Чтобы прийти к запланированным переменам, следует придерживаться трех главных правил:

1. Проинформировать сотрудников.

Часто с этого и начинается вся работа. Если, например, ты желаешь ввести новую систему учета материальных ценностей, то все сотрудники должны знать, в чем ее суть и что нового она принесет им лично.

2. Помочь освоить им новые навыки.

Вообще люди любознательны и всегда готовы усвоить что-то новое, полезное для себя. Не надо их учить, а тем более поучать. Они узнали, поняли, что это за новая система, и надо дать им время, чтобы практически ее освоили.

3. Добиться изменения их отношения. К чему?

К устаревшей, например, системе учета материальных ценностей. К самим этим ценностям. И ко всей рабочей практике, ежедневно ими ощущаемой собственным, простите, «горбом». Скажи им: «Горбатимся, горбатимся, и ходим по золоту, которое валяется под ногами». То есть одна новая, узкая, казалось бы система управления вызывает перемены, как это ни странно, во всей системе ценностей, которой придерживается твоя команда

Важно не общее «золото», а персональное

Отношения руководителя со своими подчиненными имеют большее значение для судьбы намеченных новшеств, чем сама суть этих новшеств. Люди, хотя и любят новое, но настороженно относятся к нему, так как опасаются, что эти перемены не увеличат, а уменьшат их личное благополучие.

Что может привлечь их к какой-то очередной новинке? Чисто любознательный интерес: она должна быть интересна сама по себе. И, конечно, надежда извлечь из твоей «реформы» личную выгоду.

Поэтому, приступая к реализации намеченных перемен в работе организации, руководитель вначале должен определить, столкнется ли он с сопротивлением этим переменам, что это будет за сопротивление и что надо изменить, чтобы преодолеть или устранить его.

ВОСЕМЬ МЕЛЕЙ ДЛЯ КОРАБЛЯ «РЕФОРМА»

Чаще всего сопротивление сотрудников нововведениям возникает в следующих случаях:

1. Не объяснены цели перемен.

Таинственность и двусмысленность порождают неизвестность и беспокойство. Боязнь неизвестности может настроить сотрудников враждебно по отношению к новому. И тогда суть этого нового никого не интересует. Люди сопротивляются общим реформам куда больше, чем частным изменениям отдельных процессов работы. И потому избегай «глобальности» в своем новаторстве. Держи эту «глобальность» в голове или в сейфе.

2. Сотрудники не участвовали в планировании реформ.

Людям свойственно поддерживать любые реформы, если они участвовали в их подготовке, что-то советовали, предлагали, рекомендовали. И все это учтено. Все мы готовы следовать соб-

ственным рекомендациям. И они, безусловно, самые лучшие.

3. Традиции и привычный стиль работы отвергнуты.

Сработавшаяся бригада, сотрудники машинописного бюро, от дела, магазина или цеха привыкли вместе ходить на обед. И вдруг новый начальник придумал какой-то скользкий график, и теперь кто-то идет на обед, а кто-то продолжает работать.

Самая маленькая группа людей окажет самое большое и очень упорное сопротивление любому новшеству, угрожающему или разрушающему их привычные взаимоотношения.

4. Перемены объяснены, но информация о них неполная.

Пусть эти перемены затрагивают лишь одного-двух из десятка сотрудников. Все остальные будут стремиться досконально выяснить, в чем их суть. Они хотят убедиться, что лично им эти перемены ничем не угрожают. И также хотят проявить чувство солидарности с товарищами - «подопытными кроликами».

5. Людям кажется: при подготовке реформы ошиблись.

Это чувство особенно усиливается, если люди заподозрят, что над ними нависла угроза в виде понижения зарплаты, снижения в должности или потери расположения шефа.

6. Реформа грозит резким увеличением объема работ.

Подобная угроза возникает, если ты не удосужился запланировать перемены достаточно заблаговременно, чтобы люди привыкли, разобрались, что это за увеличение работы проектируется.

Или ты сам «тяжел на подъем» и желаешь, чтобы люди компенсировали этот твой недостаток.

7. «Нам хорошо и без реформы».

Люди реагируют на проекты реформ примерно так: «Незачем высовываться... Зачем подставляться... Зачем новый хомут на шею... Дела идут нормально, и чего мудрить?!»

8. Инициатор реформы не пользуется уважением и доверием.

Работники во всех фирмах часто смотрят не на проект и особенно не вникают, что там такое предлагается. Они смотрят

на автора реформы. Если он антипатичен и не вызывает доверия, то бессознательно это переносится и на его предложения, независимо от их истинной ценности.

ЛОЦИЯ ДЛЯ КОРАБЛЯ «РЕФОРМА»

11 СПОСОБОВ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА ПРИ НОВОВВЕДЕНИЯХ

Собственно, из предыдущего блока ясно, где можно застрять с реформой. Назвать какой-то один метод, который позволил бы разом справиться со всеми трудностями, невозможно. Но есть некоторые наиболее эффективные способы, вытекающие и из разбора поводов для сопротивления подчиненных твоим прекрасным начинаниям.

1. Привлекай своих подчиненных к планированию реформ.

Это поможет им понять цели и причины реформ, даст возможность убедиться, что ты не стремишься вести «игру в одни ворота», а ты узнаешь, что думают о твоих будущих новшествах рядовые сотрудники.

2. Учитывай их привычки.

Имеются уже сложившиеся порядок работы, распределение обязанностей, взаимозаменяемость, очередность отпусков, правила перевода сотрудников в другие группы.

И все это поломать разом невозможно. Ты делаешь простенькое дело - переводишь пожилого сотрудника в отдел, где работает одна молодежь. И сталкиваешься с совершенно непонятными для тебя «пируэтами» и этого сотрудника, и этой молодежи.

3. Будь готов к любым вопросам.

Заранее тщательно продумай, как объяснить суть реформы своим подчиненным и как ответить на их многочисленные «а если... а зачем... а почему... но».

4. Создай доверительную рабочую обстановку.

Недоверие порождает неполная или неточная информация. Люди очень не любят блуждать в потемках, и начинают поэтому собирать слухи. Чтобы добиться доверия подчиненных, нужно прежде всего говорить правду. Уж лучше плохие новости, чем отсутствие новостей. Только американцы считают отсутствие новости хорошей новостью. В России это не проходит.

5. Строго соблюдай график работ.

И следи, чтобы его соблюдали другие. Нет ничего хуже, если ты заставишь людей в срочном порядке переучиваться для работы на новом оборудовании, а когда они сдадут зачеты или э» замены, окажется, что новая техника еще не доставлена. А если доставлена, то не смонтирована, не налажена.

6. Люди сами найдут решение.

Дай людям возможность почувствовать, что они сами пришли правильному решению. Заявления вроде: «Вам не следует придерживаться подобных взглядов» или «Я уверен, что, ознакомившие со всеми фактами, вы признаете правильность моей точки зрения вызовут у подчиненных сугубо отрицательную реакцию.

ТЫ ЛИЧНО:

7. Должен демонстрировать свою поддержку и заинтересованность в нововведениях, показывать практически и полезность для фирмы.
8. Обязан выделить необходимые для нововведений ресурсы (время, энергию, материалы и др.).
9. Позаботься об уменьшении нагрузки на работников, которым предстоит иметь дело с нововведениями.
10. Убеди, что изменения, в работе не отразятся ни на зарплате, ни на статусе.
11. Не отдавай предпочтения никому из сотрудников в ходе реформы, в решении ее частных и общих проблем.

Резюме:

В наше время руководитель вся время сталкивается с одной и той же дилеммой: планировать ли самому проведение реформ или ждать, когда его вынудят к этому обстоятельства.

Современные теории руководства рекомендуют идти на встречу новому, планировать его и заранее готовиться к тому, что оно принесет с собой. Это избавляет руководителя от унижительного чувства неизвестности и позволяет активно влиять на ход неизбежных перемен в работе организации.

Диагноз: СТРАХ ПОКАЗАТЬ СЕБЯ С НЕВЫГОДНОЙ СТОРОНЫ.

Этот страх свойственен подавляющему большинству людей. За им стоит человеческая потребность - быть значимым, признанным уважаемым.

Этот страх сковывает мышление тем, что появившаяся идея тут же анализируется и оценивается. И если она кажется не очень яркой и интересной, то из опасения выглядеть тоже неинтересным для окружающих человек просто не высказывает ее.

Рецепт:

1. Создай обстановку, поддерживающую сам факт появления любых идей, одобряй даже самые фантастические и нелепые идеи. Чем больше идей, тем выше вероятность получения качественного решения. Помни, что в японских фирмах платят и за бесполезные идеи. А от тебя требуется только одобрение, а не деньги.
2. Предложи своим работникам забыть об авторстве идеи, а любую идею считать за групповую. Ведь на самом деле в ее обсуждении и реализации участвуют все. Кто-то высказал глупую мысль, но именно она по ассоциации навела другого участника на ценную идею.

Не конфликтуй с авторами отклоненных идей. Научись мило улыбаться, шутить и снимать напряженность, когда отклоняешь идею. Иначе потратишь много сил на разрешение возникающего конфликта с автором, уверенным в том, что он – гений. Может быть, это и так, но пока развивается такой конфликт, не рождаются новые ценные идеи. Или никто не замечает их рождения.

Глава 2

РУКОВОДИ ТАК, ЧТОБЫ ТЕБЯ НЕ ЗАМЕЧАЛИ

О делегировании уже написано так много, что автор книги решил включить этот раздел по единственной причине - если это справочно-информационная книга, то надо. Суть проблемы делегирования может быть выражена одним предложением - умение передавать часть своих забот другому человеку. И первый вопрос при этом, естественно,

КОГДА ДЕЛЕГИРОВАТЬ?

Изменилась ситуация (рабочая или жизненная), и она требует нового распределения обязанностей, функций, полномочий. Какие ситуации могут быть?

- а) кто-то получил новое назначение, нашел новое место работы, повысился в должности, уволился;
- б) фирма переживает реорганизацию;
- в) произошли особые события или наступил кризис в жизни организации;
- г) появилась новая сфера деятельности, интересов,
- д) изменилась компетентность работников.

Как часто возникает «когда»?

В ежедневных рабочих ситуациях - очень часто. Любые новые обстоятельства подталкивают к применению методов делегирования.

КОМУ ДЕЛЕГИРОВАТЬ?

В принципе - только сотрудникам, непосредственно подчиненным тебе. И не только самым способным, которые могут взять дополнительную работу, или сотрудникам, имеющим свободное время. Делегировать можно и нужно также сотрудникам, которые хотят взять на себя трудные задачи и желают приобрести опыт. Есть у тебя и такие работники, чьи способности надо проверить или раскрыть шире. Чтобы разгрузиться от ненужной тебе работы, используй также целые подразделения фирмы, ее внутренние и внешние службы.

ЧТО ДЕЛЕГИРОВАТЬ?

Рутинную работу, подготовительные и специальные операции (например, проект интерьера твоего офиса), частные вопросы, важные средне- и долгосрочные твои задачи, которые могут мотивировать сотрудника и способствовать росту его профессионального уровня.

А что - нет?

Установление целей, принятие решений по политике твоей фирмы, контроль результатов работы, руководство сотрудниками, задачи особой важности, высокой степени риска и строго доверительного характера, необычные исключительные или актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения - как их сделать.

КАК ДЕЛЕГИРОВАТЬ?

20 ОТВЕТОВ НА ОДИН ВОПРОС

Самый трудный вопрос всегда - как это сделать? И правиль-

но сделать?

1. Делегируй, во-первых, заблаговременно! Решение о том, что и кому ты хочешь поручить, принимай сразу после появления рабочего плана на бумаге или в твоей голове.

2. Сообразуйся со способностями и возможностями своих сотрудников.

3. Учитывай их мотивацию и стимулирование.

4. Передавай задачу, задание или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных (для исполнителя) заданий.

5. Объясни сотруднику, что это: отдельный случай или длительная передача ему полномочий.

6. Однородные дела передавай одному и тому же сотруднику.

7. Убедись - может ли и хочет ли этот сотрудник взяться за то, что ты ему предлагаешь.

8. Не поручай одну и ту же работу для надежности двум сотрудникам, не знаящим об этом.

9. Передавай сотруднику как можно более полные и точные инструкции, информацию.

10. Проверь: поручение понято правильно (сотрудник сделает лишь то, о чем ты ему сказал).

КАК ДЕЛЕГИРОВАТЬ?

ВТОРОЙ БЛОК ОТВЕТОВ НА ЭТОТ ВОПРОС.

11. Объясни смысл и цель задачи.

12. Крупные и важные дела поручай приказным путем, а иногда и письменно.

13. Новые и сложные задания выдавай, используя **пя-**

тиступенчатый метод:

- 1) подготовь сотрудника,
- 2) объясни ему работу,
- 3) покажи, как ее делать,
- 4) **доверь ему дальнейшее исполнение под твоим наблюдением и с твоей корректировкой,**
- 5) **передай сотруднику работу целиком и оставь себе только контроль за исполнением.**

14. Помни, что сотрудник должен проходить профессиональное обучение для лучшего выполнения порученных ему ответственных дел.

15. Обеспечь сотруднику доступ к любой необходимой информации.

16. Избегай того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс и тем самым «перечеркивать» делегирование.

17. Придай сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить у тебя совета и поддержки.

18. Требуй через определенные промежутки времени от сотрудника отчета о том, как продвигается дело.

19. Контролируй конечные результаты порученного дела и немедленно информируй сотрудника о результате контроля.

20. Конструктивно хвали успехи и критикуй недостатки и неудачи в работе. Позволяй сотруднику либо представлять в высших инстанциях порученную ему задачу как его работу, либо соучаствовать в ее представлении там.

Практикум «ОН ВМЕСТО МЕНЯ»

ШЕСТЬ ТВОИХ ДИАГНОЗОВ

Зная, когда, кому, что и как делегировать, кажется, нетрудно принять решение и найти исполнителя. Но не надо торопиться, ибо еще предстоят следующие «ходы», без которых можешь проиграть:

1. Проанализировать возможные выигрыши

- 1) выигрыш собственного времени,
- 2) возможность переключиться на другое дело, особенно перспективное,
- 3) личность подчиненного и его деловые качества получат развитие.

2. Проанализировать и вероятные потери:

- 1) время на инструктаж и согласование,
- 2) сомнения в уровне качества исполнения,
- 3) дополнительные эмоции.

3. Оценить соотношение выгод и потерь.

4. Оценить возможности человека для выполнения поручения:

его способности, умение и квалификацию, установки и отношение к этому делу, ролевую функцию, его личные цели и ценности и его ожидания.

5. Взглянуть на то, что ты можешь:

вознаградить, наказать, проявить силу своего статуса, силу влияния своей личности и авторитета.

6. Будет ли сопротивляться исполнитель?

КАК ИЗБЕЖАТЬ «СПИХОТЕХНИКИ»?

ДЕСЯТЬ ПРАВИЛ РАЦИОНАЛЬНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Твои подчиненные могут воспринимать твоё желание в любом деле увидеть возможности для делегирования как намерение спихнуть им, отпихнуть от себя очередное дело. Чтобы избежать очного или заочного обвинения в «спихотехнике», запомни и выполняй такие правила:

1. Добивайся ясного понимания целей. Ставь их в терминах конечного желаемого результата. Раскрывай значимость целей и меру ответственности при движении к ним. Не допускай противоречия между этими целями и личными целями исполнителей.
2. Сумей убедить людей в том, что достижение целей возможно. Потому, например, что они обеспечены ресурсами. Гарантируй свою поддержку, если возникнут трудности.
3. Обеспечивай вознаграждение и признание за хорошее выполнение работы.
4. Учитывай индивидуальные особенности и индивидуальные пристрастия исполнителей и не забывай о том, что люди с большей охотой выполняют то, что им нравится делать.
5. Дозируй передачу полномочий: слишком большие требования вызывают стресс, а слишком малые расточают время у людей и деморализуют их.
6. Следи за продвижением вперед. Замечай любые позитивные изменения и, если можно, вознаграждай не только за конечный результат, но и за любой позитивный сдвиг.
7. Привлекай подчиненных к постановке целей и задач, к

принятию решений. Не теряй веры в способности исполнителя.

8. Прикинь, какие свои заботы ты уже доверил своим сотрудникам:

1
 2
 3
 4
 5

9. Подумай, что нужно выполнять самому и что еще можно доверить твоим работникам:

1
 2
 3
 4
 5

10. Заведи «реестр поручений», чтобы контролировать сроки и ход выполнения твоих делегированных заданий.

Наименование поручения

.....		его
Описание		
Цель	и	конечный результат
Дата	начала	работы
Срок	ее	окончания
.....		

Диагноз: «ПОДЧИНЕННЫЙ СОПРОТИВЛЯЕТСЯ».

Это происходит потому, что ему:

1. Удобнее спросить тебя, руководителя, что делать, чем самому решить проблему.
2. Страшна критика за ошибки, а вероятность их появления растет, так как увеличивается его ответственность.
3. Не предоставлены информация и ресурсы, необходима для успешного выполнения задания
4. Хватает работы. Ее больше, чем он может сделать, или и он считает, что это так.
5. Недостает уверенности в себе.
6. Не предлагается каких-то добавочных стимулов для принятия дополнительной ответственности.

Рецепт:

«Как нейтрализовать сопротивление?»

Узнай, какая или какие именно причины вызывают блокирование твоего поручения. Можно лишь предположить причину, и этого достаточно, чтобы понять, как ее устранить.

Расшифровка рецепта.

Причины сопротивления	Тактика - устранения или ослабления
1. Привычка во всем полагаться на	1. Продемонстрируй уверенность в том, что сотрудник сам может принимать

Причины сопротивления	Тактика - устранения или ослабления
руководителя и нежелание самому принимать решения	<p>решения. Вырази ему доверие.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Продумай способы стимулирования для того, чтобы он захотел принять решения. 3. Обратись к нему за советом и помощью. 4. Привлеки его к участию в принятии решения. 5. Четко определи круг его задач и разработай показатели оценки его деятельности.
2. Страх критики за ошибки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Допускай риск ошибок. 2. Критикуй по правилам «Этики подачи критики». 3. Оценивай обстоятельства, вызвавшие сбой и ошибки, а не людей. 4. Дай человеку «сохранить лицо». Наказывай за повторяющиеся ошибки. 5. Ищи вместе с подчиненными пути исправления ошибок, но не ищи виновных. 6. Прогнозируй при выдаче задания риск невыполнения его и разработывай подстраховку. 7. Вселяй энтузиазм и вдохновение (Повозку из болота вытаскивает лошадь). 8. Действия подчиненных при невыполнении задания анализируй строго, но справедливо: И не пугай «лобным местом» для казни.

Причины сопротивления	Тактика - устранения или ослабления
3. Отсутствие информации и ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> 1. При выдаче задания или передаче полномочий передай права, ресурсы (финансы, материалы, оборудование), информацию и доступ к ней. Переподчини и работников. 2. Соотнеси личные возможности человека и делегируемые ему обязанности. 3. Оговори меру и форму поддержки и помощи ему в случае затруднений.
4. Избыток рабочих заданий и обязанностей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведи совместно с подчиненным анализ заданий и обязанностей. 2. Установи приоритет среди них. 3. Перераспредели задания по важности и срочности. 4. Определи и, какие из обязанностей или заданий можно временно или совсем приостановить.
5. Отсутствие добавочных стимулов для принятия дополнительной ответственности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продумай систему стимулов, побуждающих взять на себя дополнительные полномочия. 2. Постоянно придерживайся принципа «Признание вклада» (замечай любые позитивные сдвиги и доводи это до подчиненного). 3. Наладь постоянный обмен информацией. 4. Сбалансируй обязанности сотрудника с правами и ресурсами.

ПРАКТИКА БЫВАЕТ И НЕ КРИТЕРИЕМ ИСТИНЫ

Многие руководители до сих пор не могут привыкнуть к мысли, что на его предприятии или в фирме могут происходить «события», о которых они, руководители, не будут знать. Некоторые руководители ощущают это как ущемление своего авторитета и болезненно реагируют на такие случаи.

Такие руководители порождают

и культивируют среди значительной части подчиненных безынициативность, иждивенчество, желание максимально ограничить свои функции, видеть в каждой непредусмотренной мелочи повод для обращения к начальству.

Принято считать,

и это совершенно правильно, что наделение работника дополнительными обязанностями должно фиксироваться. Однако очень часто после утверждения работника в новом качестве считается недопустимым вносить изменения, корректировать его обязанности. И это неправильно.

Чем больше функций

делегирует руководитель, тем оперативнее должен быть контроль за их выполнением. Поэтому делегирование полномочий всегда сопровождается централизацией контроля, что обеспечивает поступление к руководителю информации об исполнении из одного источника, независимо от уровня, на котором находится исполнитель.

Начальник хочет, чтобы «в нем нуждались».

Это желание трудно скрыть от подчиненных. Руководитель считает, что, принимая решения за своих подчиненных, он демонстрирует свою незаменимость. Служащие с готовностью предоставляют ему эту возможность, потому что не хотят рисковать сами.

Начальник не умеет говорить «нет»

в ответ на просьбы о помощи. Стремление руководителя участвовать в принятии решений вместе с подчиненными дает ему ощущение того, что он их поддерживает и помогает им. Начальник, не умеющий сказать «нет», вызывает передачу дел в обратном направлении. И перегружает себя.

Опасение за свой престиж и значительность.

Если твои дела выполняют другие, то, естественно, уменьшится важность твоей особы. И если ты так думаешь, то ты - осколок командно-административной системы. А ценности меняются.

Лучший руководитель сегодня тот, которого как бы никто не замечает, но при этом дела идут успешно. Если при твоём отсутствии положение ухудшилось, то ты плохо организовал дело. Твой престиж и значительность только повысятся, когда общие дела по лучше, и тебе будет хватать времени на главные функции руководителя: стратегическое планирование и формирование целей и ценностей твоей фирмы.

Тест

«ДЕЛ У МЕНЯ НЕВПРОВОРОТ»

Поставь ответ «да» или не ставь после вопросов:

- 1. Работаешь ли ты после официального окончания рабочего дня?**
- 2. Остаешься на работе дольше, чем твои сотрудники?**
- 3. Часто ли выполняешь работу за других и ту, с которой они вполне могли бы справиться сами?**
- 4. Удастся ли найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы тебе?**
- 5. Знают ли коллеги или подчиненные твои задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить тебя?**

6. Хватает ли тебе времени на планирование работы?
7. Бывает ли «завален» твой письменный стол, когда ты возвращаешься из командировки?
8. Занимаешься ли ты еще делами и проблемами из той сферы, за которую ты отвечал до последнего повышения по службе?
9. Часто ли ты вынужден откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
10. Часто ли приходится «поспешать», чтобы уложиться в срок?
11. Расходуешь ли ты время на рутинную работу, которую могут сделать другие?
12. Сам ли ты пишешь большую часть своих памятных записок, писем и отчетов?
13. Часто ли к тебе обращаются по поводу задач, не выполненных твоими подчиненными?
14. Хватает ли тебе времени на общественную и представительскую деятельность?
15. Стремись ли ты к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли тебе больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Результаты теста:

0-3 ответа «да»: ты делегируешь отлично! И темой «делегирование» владеешь вполне.

4-7 «да»: у тебя еще есть резервы для улучшения делегирования.

8 и более ответов «да»: похоже, что делегирование представляет для тебя серьезную проблему.

ВРИО - ВРЕМЕННО ИСПОЛНЯЮЩИЙ ОБЯЗАННОСТИ

РАЗДУМЬЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПЕРЕД ОТПУСКОМ

- Какими полномочиями ВРИО должен обладать?
- Где он может получить опыт? У него своих дел по горло.
- Станет ли он вообще напрягаться ради одного раза? Кто будет выполнять его работу?
- Обладает ли ВРИО правом подписи руководителя?
- Кто будет отвечать, если он примет неправильное решение?
- Найдет ли он общий язык с другими, постоянными заместителями?
- Что будет, если он блестяще справится со всеми твоими обязанностями, и даже лучше, чем ты?
- А если ты бросишь ему все незаконченные дела?

ТРИ ЗАПОВЕДИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ,

размышляющего на тему «ВРИО»:

1. Обязательная и полная информация для него. И абсолютная искренность!
2. Безусловная лояльность по отношению к нему. «Я должен не просто поддерживать его, но и отстаивать его интересы»|
3. Оказание ВРИО всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту. Безусловная сек-

ретность!

ПЯТЬ ЗАПОВЕДЕЙ ДЛЯ ВРИО:

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не видеть в и. о. шанс для проведения собственной политики.
2. Абсолютная лояльность по отношению к отсутствующему руководителю.
3. Безусловная секретность. Хранить молчание обо всех происшествиях, скрытых руководителем, кроме уголовных преступлений.
4. Абсолютное благородство. ВРИО не должен использовать полученную им во время замещения информацию некорректным образом, ради собственной карьеры.
5. Ориентация на окончание сроков замещения. ВРИО должен зафиксировать в рабочем дневнике (или других аналогичных документах) все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления понять, что происходит, и приступить к работе.

«БОЛЬШОМ ШЕФ ПРИЕХАЛ»

СЕМЬ ПРАВИЛ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ НА СОБСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ты стал «большим шефом» и тебе предстоит обойти (объехать) твои магазинчики или магазины, цехи или предприятия, дочерние фирмы. И там всюду должна продолжаться нормальная работа, без всякого беспокойства и волнения при твоём появлении. Как это сделать и зачем это надо делать?

1. Ты имеешь вполне определенные информационные цели и смотришь лишь некоторые стороны жизни твоей фирмы. Иначе это станет простой прогулкой. Она отнимет много времени и никакой практической ценности иметь не будет.
2. Твой обход (объезд) должен быть тщательно продуман и подготовлен.
3. Его подготовку ты ведешь вместе с компетентным руководителем, который сопровождает тебя при осмотре «мест событий».
4. Не забывай, что не следует критиковать руководителя любого ранга в присутствии других лиц, особенно подчиненных. У нас еще есть, увы, управляющие, которые в присутствии посетителей (покупателей) могут накричать на своего работника.
5. Твой обход нацелен лишь на сбор информации, которую не получишь, сидя в кабинете. Никаких спонтанных оценок и действий. Исключение составляют лишь нарушения, которые могут вызвать несчастный случай. Они должны быть немедленно обсуждены с ответственным за это человеком.
6. Не входи в мастерскую, на участок, в цех, в магазин, в дочернюю фирму без их непосредственных руководителей, которые имеют право что-то тебе показать, а что-то и не показывать.
7. Если ты хочешь поговорить с сотрудниками, попроси, чтобы тебе заранее подготовили информацию с важнейшими анкетными данными: кто недавно женился? у кого родился ребенок? где работал раньше новый сотрудник?

Тест

«ХОРОША ЛИ МОЯ ФИРМА?»

Оцени значимость для тебя каждого из 14 показателей по

пятибалльной шкале: 5 - наибольшая значимость, 1 - наименьшая, 0 - показатель, ничего не значащий.

1. Характер работы.
2. Получение признания и высокой оценки труда.
3. Денежное вознаграждение.
4. Отношение контролирующих твою работу.
5. Регулярная оценка твоей продуктивности начальством
6. Широкие контакты с интересными коллегами.
7. Стимулирование риска.
8. Атмосфера терпимости к инакомыслящим.
9. Открытость и допустимость конфликтов с их конструктивным разрешением.
10. Возможность широкого обмена идеями и мнениями.
11. Гибкие организационные границы.
12. Свобода в деятельности, в выборе ее направлений, процедур.
13. Возможность работать индивидуально, а не только в коллективе.
14. Обучение методам интенсификации творчества и применение их в твоей практике.

Выдели группу показателей, получивших 5 баллов, затем группу с 4-мя баллами и так далее. И «нулевую» группу тоже. Преобладание положительных оценок говорит само за себя. Если же, на оборот, сплошные отрицательные оценки, то твоя фирма близка к банкротству, или тебе надо поискать другую фирму (если ты - не руководитель).

Тест

«Я - КУЛЬТУРНЫЙ ИЛИ НЕТ?»

Правильный ответ - 1 балл, неправильный - 0 баллов. При затруднениях с ответами можно полистать все предшествующие главы, там есть ответы.

1. Обычно, когда здороваются руководитель и подчиненный, как правило (!), подчиненный к словам приветствия добавляет имя-отчество руководителя, а руководитель, как правило (?), этого не делает. Факт тривиальный. Но почему так принято?
2. Если у руководителя накануне произошел конфликт с подчиненным, и последний на него в обиде, то на следующее утро руководитель не услышит от этого подчиненного привычной добавки к приветствию в виде своего имени-отчества. Тоже факт обычный и заурядный. Почему подчиненный отступил от обычного для себя стереотипа приветствовать руководителя по имени-отчеству?
3. Когда одному человеку надо уговорить другого что-то сделать (а последний не обязан это делать), то первый, уговаривая, произносит имя-отчество (или одно имя, а часто уменьшительно-ласкательное имя) чаще, чем при обычном разговоре. Почему так? Ведь никто же из двоих не задумывается над тем, называть по имени или не называть.
4. Когда незнакомый человек обращается к тебе вдруг по имени-отчеству, а ты не ожидал этого от него, то это, конечно, вызывает удивление, которое носит положительный, а не отрицательный знак. Почему?
5. Когда кто-либо назвал тебя чужим именем (по ошибке, неумышленно), да еще дважды подряд, это вызывает твои заметные отрицательные эмоции. Почему?
6. Для того, чтобы явно оскорбить человека, иногда умышленно называют его другим именем. Этот прием можно

встретить в художественной литературе, в произведениях, где показана утрированная форма взаимодействий. Почему литераторы используют такой прием?

7. При прочих равных условиях человеку труднее сразу вспомнить имя того, к кому у него - антипатия, чем имя того, кого он знает в такой же степени, но испытывает симпатию. Почему?

Результат теста:

Если ты набрал 5 баллов, ты - очень культурный человек, 4 - просто культурный, 3 - почти культурный. При меньших баллах тебе стоит задуматься, как повысить уровень личной культуры.

Диагноз: Синдром «Ограниченный временной горизонт»

Синдром проявляется в том, что при обсуждении и принятии решений на любых уровнях участники совещания ориентируются на ближайшее время.

У алкоголика временной горизонт - одни сутки. Что будет потом, его не интересует. У начальника цеха - один месяц или даже декада. Все его мысли вращаются в этом пределе - срок выполнения плана. Участники совещания ориентированы на длительность совещания, объявленную в регламенте. Так что у алкоголика временной горизонт даже шире, чем на ином ответственном совещании.

Многие живут, ориентируясь на ближайшее время. Далеко не заглядывают, не прогнозируют, не анализируют возможные последствия. Живут они обычно одним днем.

Поэтому то, что происходит, застает врасплох, бывает неожиданным. Приходится по ходу преодолевать возникшие препятствия. А ведь человеческое мышление способно на 80% спрогнозировать последствия.

Если бы это было в культуре мышления, то спрогнозировали бы, подстраховались на будущее, соломки бы подстелили. Но синдром «ограниченный временной горизонт» очень этому мешает.

Рецепт:

- 1. Ориентируй участников совещания, сотрудников, партнеров на то, что принятое решение - это спринтерская дистанция. Процесс его реализации - это марафон. Успех определяется на финише марафона. Поэтому принимая решение сейчас, нужно прогнозировать то, с чем твои люди или партнеры столкнутся на марафонской дистанции.**
- 2. Спрашивай тех, кто предлагает пути решения: «Что может помешать?... Какие трудности могут быть?... Какие ресурсы и средства понадобятся?... Каков риск данного варианта?... Каких выгод и потерь можно ждать?»**

Глава 3

ВКЛЮЧАЙСЯ В КОНФЛИКТ ПОСЛЕДНИМ

В наше время локальных конфликтов надо уметь гасить агрессию у партнера. В начале книги показывалось, как подстраиваться к нему, но это совсем не значит, что ему не надо противостоять, даже бороться с ним. Однако гораздо лучше делать это без «особой отягощенности», не унижая партнера, склонного к конфликту.

МАНИПУЛЯЦИИ - ДОСТОЙНЫЙ ОТПОР

ТРИ ПРАВИЛА ОБЩЕНИЯ С МАНИПУЛЯТОРОМ

Манипуляция - это такое поведение, при котором к другому человеку относятся, как к вещи или средству достижения своих целей. При этом человек чувствует себя неловко, униженно или подавленно. Если ты ощущаешь себя мышкой в лапах кота, то твой партнер - манипулятор.

И желая выбраться из его «лап»:

1. Держи себя уверенно, спокойно и достойно.

Редкие люди выдерживают нейтральную, но уверенную позицию, сталкиваясь с манипулятором. Они начинают нервничать, повышать голос, кричать, всячески сопротивляться или уступают и смиряются с нажимом.

2. Не бойся попасть в неловкое положение.

Манипуляторы играют отработанные роли. Они применяют психологический прессинг - ставят человека в неловкое положе-

ние перед самим собой и окружающими. Например, неловко чувствовать себя крохобором, мелочным человеком, если ты хочешь получить сдачу у таксиста или у продавца. В магазине может быть прессинг двойной - со стороны продавца (кассира) и людей в очереди.

3. Не забывай, что и манипулятору приятно уважение.

Манипуляторы - тоже люди. Никаких угроз, даже ответных, в адрес манипулятора. Не надо злорадно улыбаться, если тебе удалось доказать свою правоту. Не обещай отомстить за унижение или неловкое положение. И не трать силы на реальное мщение. Обойдись без насмешек над личностью манипулятора. И тем более не надо унижать его. Вспомни библейское - не унижайте и не унижены будете. Манипулятор, как и ты - личность.

Консультация в ситуации «КАК ОСЛАБИТЬ НАПРЯЖЕНИЕ ПСИХИКИ»

Для этого надо сделать шесть психологически верных шагов:

Шаг 1. Зарядись доброй (!) злостью, пытаясь призвать к порядку нарушителя общепринятых или приемлемых для тебя норм поведения.

Не принимай псевдообъяснений. Например, клиент жалуется на что-то, мешающее ему полностью и сейчас заплатить тебе. Посочувствуй ему, но скажи твердо, что это - не твоя проблема. Посоветуй, где ему найти деньги или как их быстро заработать.

Таксист, не желающий дать сдачи, говорит, что диспетчеру надо дать, слесарю надо дать, бензин опять подорожал. Это тоже манипуляция: он говорит о своих проблемах и «топит» твою проблему. Посочувствуй и напомни, что вы находитесь в несколько иной ситуации: сейчас он должен тебе отдать твои законные денежки.

Шаг 2. Не иди на конфронтацию, на обострение отношений.

Начавший конфликт партнер и ты решаете общую для вас проблему. Швейцар отклоняет твою руку с чаевыми, утверждая, что мест в ресторане нет. Положи ему деньги в карман. Пусть позволит пройти и спросить вон... за тем столиком, не позволят ли сидящие там подсесть к ним.

Шаг 3. Наравивай ответное давление на манипулятора мягко вежливо, постепенно.

Сначала - намекни: ты заметил нарушение и это огорчает тебя. Продавщице, быстро обсчитавшей тебя: «Помилуйте, я не успеваю считать так быстро, как вы!». То есть вина как бы возлагается не полностью на нарушителя, виноват и ты - не способен, тугодум.

«Вы не хотите принять у меня банки, бутылки? Очень жаль, что я не смог зайти заблаговременно и узнать, есть ли тара».

«Конечно, сейчас такая жара, и вы раздражены... Вы весь день на такой тяжелой работе и устали... Я хотел зайти завтра, но вот занесло меня».

Шаг 4. Прояви при наращивании ответного давления свое миролюбие.

«Думаю, нам не стоит ссориться из-за пустяков... Ей-богу, мое скромное желание не заслуживает такого напряжения». Сам попытайся не напрягаться и не думать, что манипулятор имеет злой умысел: «давит» на тебя обдуманно и преднамеренно.

Шаг 5. Мягкое противостояние манипулятору сопроводи конструктивным предложением.

Швейцар ресторана остался позади, но на твоём пути встал администратор зала. «Да у вас есть совсем пустые столики... Я поверю вам, что они заняты, если покажете корешки квитанций-заказов... Что вы, не надо таких хлопот! Я не претендую на пустой столик и сам переговорю с сидящими вон за теми столиками. Вы не возражаете?».

Шаг 6. Если и конструктив тебе не помогает, вступай в бой, но сражайся элегантно.

Виноват уже только нарушитель правил, а ты - целиком прав. Подведи его поведение под какой-то кодекс: моральный или юридический. Формулируй дальше, если он не понимает,

что виноват, угрозу реально-конкретную, а не расплывчатую, химерную. Потребуй жалобную книгу или скажи, что позволишь в вышестоящую инстанцию (укажи, в какую именно), что сделаешь их организации «хорошую» рекламу в газете или по радио. Заявления типа: «Я сообщу куда следует (дойду до ФСБ)!», «Вы еще вспомните меня!» никого и никогда не впечатляли.

РЕЗЮМЕ

ПОСЛЕ ШАГОВ КОРОТКАЯ ПРОБЕЖКА ПО ТОМУ, ЧТО БЫЛО ИЛИ БУДЕТ СКАЗАНО.

Цель любой твоей конфронтации - не разрыв отношений, а вынужденные меры, которые надо провести с минимальными издержками, но без мщения и злорадства. Не стоит и возмущаться тактикой твоего «обидчика». Самое разумное: спокойная беспристрастная констатация его поведения. Передавай свои чувства от себя лично, не обобщая.

Но никогда не упускай возможности призвать манипулятора к миру и установить с ним дружеские отношения, как бы далеко не зашла конфронтация. Помни, что плохой мир лучше доброй ссоры. «Мы стоим на пути к ссоре, но так этого не хочется».

Практикум УЛЬТИМАТУМ КЛИЕНТА ИЛИ ПАРТНЕРА

1. Попробуй увидеть в этой ситуации положительную сторону.

Скажи себе: «Хотя клиент всегда прав, но сегодня он не прав. Его оценка моей работы субъективна, но и она заставляет

подумать, что можно улучшить. Я должен быть ему даже благодарен. Как человек я страдаю, но как работодатель я должен побеждать в конкурентной борьбе. И нельзя терять даже такого клиента».

2. Сокращай число предъявленных тебе претензий.

Попроси у клиента как бы совета: «Ваши претензии помогут улучшить работу, поэтому выделите самое важное и первоочередное».

3. Уточни смысл требований к тебе и твоей фирме.

Попроси перевести претензии на уровень конкретного конечного результата, который желает иметь клиент или партнер. И удовлетворит это его или нет?

4. Выясни мотив недовольства.

Что заставило клиента или партнера высказать эти претензии? Возможно, что у него просто скверный характер. Тогда это -его беда, а не вина. Ориентируйся на положительное в человеке! Тогда ты обзываешь его быть лучше. Это выгодная тактика для тебя.

5. Предложи клиенту самому внести предложение как устранить то, что вызвало его претензии.

Очень часто люди любят критиковать, но сами не представляют, что надо делать. Можно предложить клиенту встать на твое место. «Если бы вы были на моем месте, то что бы вы сделали?». Поищи способы устранения претензий и сообщи об этом клиенту, как бы привлекая его к совместному решению. Это снимет у него критический настрой. Но не оправдывайся и не обвиняй других или обстоятельства. Лучше заверить, что ты будешь искать выход, если сразу не можешь ничего придумать.

6. Заверши контакт с клиентом на позитивной ноте.

Поблаговари его за то, что он подсказал еще одну критическую точку в сфере твоей деятельности. Помни, что сохранить хорошие отношения с клиентом ты обязан, если не во всех случаях, то, по крайней мере, в подавляющем большинстве их. Помни всегда, что чем больше клиентов, тем выше твой доход.

Самоанализ

Дурная привычка – конфликтовать. Можно ли от нее избавиться?

Огромное количество отрицательных эмоций возбуждается в конфликтах. Почему мы предпочитаем сжигать, как в топке котла, наши бесценные нервы, устлая пеплом дорогу к внутреннему разрушению? Да потому, что так привычно!

МОТОР КОНФЛИКТА

И потому настройся на самоанализ для изменения внутренних привычек, установок, стереотипов.

Чем отличается человек, способный предупреждать и решать конфликты (назовем его «мудрым»), от неспособного (назовем его «незрелым»)? Внутренними установками!

Что такое установка? Это - настрой, мотив, ориентация. Любое действие начинается изнутри человека. Действие - это то, что мы видим. А установка скрыта от внешнего обозрения. Но установка и мотив - мотор действия.

Изменять свое поведение в конфликте надо с изменения своих установок. А можно ли их изменить? Безусловно, можно, если ты поймешь выгоду другого типа поведения по сравнению с привычным.

Итак, мы часто плохо ведем себя в конфликтных ситуациях потому, что наши установки (нами подчас неосознаваемые) - это установки «незрелого» уровня поведения. Они - атавизм детского мышления и поведения.

Самодиагноз «У МЕНЯ ТОЖЕ ЕСТЬ ШОРЫ»

Зашоренность («закрытость ума») всегда ведет к конфликту. Человек не хочет видеть ничего, кроме того, что видит со своей колокольни. У него шоры на глазах. И они отсекают то, что находится за пределами его видения как в пространстве, так и во времени

Такой человек ориентирован только на сиюминутное, не умеет прогнозировать последствия, склонен к единообразию, ориентирован на объяснение причин и поиск виновных (это как бы обращенность в прошлое). Он там пытается найти объяснение конфликту. Он видит однобоко - либо только выгоды, либо только потери.

Тебе кажется, что уж такими-то признаками ты не обладаешь. Твой клиент такой, а ты совсем другой. А попробуй поставить себе диагноз: я тоже болен этими стереотипами и шаблонами незрелого поведения. Если ты не признаешь этого, то тебе не перейти к «мудрому» поведению.

ИЩИ НЕ ПРИЧИНЫ, А ПОСЛЕДСТВИЯ

ПЕРВЫЙ ПРИЗНАК «МУДРОГО» ПОВЕДЕНИЯ

«ОТКРЫТОСТЬ» УМА.

Человек с «открытым» умом настроен на понимание доводов и аргументов, которые ему самому не пришли бы в голову. Он как бы «открыт» для восприятия того, что не видит сам со своей позиции. Он допускает многоальтернативный подход и понимает, лучше иметь выбор.

Он не ограничивает свое восприятие и ориентируется не только на «здесь и сейчас», но и заглядывает вперед, предвидя и анализируя последствия. Он не ограничен анализом прошлого (не ищет причины данного конфликта и его виновников), а за-

нимается поиском выхода из него, то есть ориентирован на будущее - что делать?

Он допускает противоречия и спокойно к ним относится. Видит, что любая позиция или любое предложение в конфликте несут в себе как выгоды, так и потери.

Практикум ОТРЕЗВИ СЕБЯ В КОНФЛИКТНОМ РАЗГУЛЕ

У большинства людей в потенции есть все признаки «мудрого человека». И несмотря на то, что в большинстве конфликтов люди ведут себя как «незрелые» люди, можно включить в нужный момент свой скрытый ресурс мудрости. Как это сделать?

Всегда начинай с себя. Тебя, а не твоего оппонента, «занесло», и эмоции управляют разумом. Попытайся взглянуть на себя со стороны. Ты - психолог-консультант, и он задает вопросы.

1. Твой оппонент говорит, действительно, глупости, или это то, что ты воспринимаешь, как глупости? А, может быть, за его словами скрыта реальность, неизвестная тебе? Ведь он вправе иметь свою точку зрения. А если он неудачна ее защищает?
2. Ты настаиваешь на своем предложении, как выйти из конфликта, но отвергаешь предложения оппонента. Значит ли это, что твое предложение более убедительно и выигрышно? Ты никогда не ошибаешься и в этом случае тоже? А если взять оба предложения и посмотреть, какую сумму выгод и потерь принесут они в ближайшем времени и в отдаленном?
3. Вы разбираетесь, кто виноват, по чьей вине случился конфликт, кто больше или кто меньше отвечает за него и т.д. А ведь это - воронка, она засасывает вас, углубляет конфликт. Так ли важно найти виновного?

Ты заметил, что вопросы подобного рода отрезвили тебя и оппонента. Вы переключились с анализа прошлого на поиск конструктивного выхода из создавшейся ситуации. А это - прорыв в будущее и проявление «мудрого» стиля поведения в конфликте.

Но как в разгар эмоциональной бури задать себе эти вопросы? После конфликта мы способны, а вот в процессе его? На это есть ответ. Задавай подобные вопросы себе почаще, пусть вначале это будет после «драки». Но потом это станет привычкой и нормой поведения уже и в конфликте.

ПОЛЮБИ «ВРАГА»

ВТОРОЙ ПРИЗНАК «МУДРОСТИ» - ПОЗИТИВНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОППОНЕНТУ

Как обычно ведут себя люди в конфликте по отношению к другим? Это - столкновение интересов, ценностей. Конфликт всегда возникает, когда ущемляют наши интересы, либо нам кажется, что их ущемляют. И тот, кто это делает - враг.

Что мы видим у врага? Худшую часть его личности. Как мы относимся к врагам? С подозрением, с настороженностью.

«Мудрый» человек, в отличие от «незрелого», даже в конфликте пытается увидеть «друга» и лучшую часть его личности. И это рационально. С кем легче договариваться: с врагом или другом?

Друг не агрессивен, он настроен на взаимопонимание, он хочет договариваться, он открыт и не подозревает тебя в нечестных намерениях и т.п.

Прежде чем убеждать в чем-то человека или договариваться с ним при противоречивых интересах, прикажи себе «полюбить» его. Подумай о его достоинствах, о его благородстве, о всех хороших проявлениях его личности. И с этим настроением вступай во взаимодействие с ним.

ОТОДВИНЬ КОНФЛИКТ НА ЗАВТРА

ТРЕТИЙ ПРИЗНАК «МУДРОГО» ЧЕЛОВЕКА - РАЦИОНАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Что доминирует у «незрелого» человека в процессе конфликта? Разум или эмоции? Безусловно, эмоции.

К чему это ведет? К аффекту, когда сознание просто отключается, и человек не отвечает за свои действия. К смешению дела и отношений к оппоненту. Человек как бы застревает на выяснении своих отношений. А дело (поиск выхода из конфликта, сама проблема) стоит и не решается. Если конфликт не разрешается, то разрываются отношения, либо сильно ухудшаются (на какое-то время).

У «мудрого» человека разум контролирует эмоции. И он отдается не стихии и порывам, а дипломатии и трезвым мыслям. Он умеет отделять свои отношения, эмоции от самой проблемы и не смешивает их.

Он решается две самостоятельные задачи. Одна - найти решение конфликта. Вторая - упорядочить при этом свои взаимоотношения с оппонентом. Главное - найти решение. И важно - сохранить хорошие отношения, даже если решение конфликта не найдено. К поиску решения можно вернуться и позднее.

Практикум ПЕРЕВЕДИ СЕБЯ ИЗ НЕЗРЕЛОСТИ В ЗРЕЛОСТЬ

Все хорошо понимают преимущества «мудрого» стиля поведения перед «незрелым», но не могут перевести себя с незрелого уровня на зрелый.

Вот несколько рычагов самопереключения:

1. Задай себе вопрос: «Какие выгоды и потери дает мне привычный стиль эмоционального поведения в конфликте?» Составь полный реестр выгод и потерь. Ты уяс-

нешься обилию потерь. И это «запишется» в твоём подсознании. В момент конфликта подсознание сработает и переключит тебя на более разумное поведение.

2. Задавай себе еще вопросы: «Не путаю ли я свое отношение к человеку с делом? Какую проблему я должен решать? Могу ли я ее рассматривать, как задачу из учебника?»
3. Мысленно замени оппонента (если он раздражает или неприятен) на более симпатичного. «Как бы я вел этот разговор с таким человеком?... Так ли я сопротивлялся бы его предложениям?»
4. Осознай значимость разрешения конфликта для себя. «Что будет, если мы не найдем выхода?» Это позволит перевести центр внимания с отношений на проблему.

БЫВАЕТ И ДВА ПОБЕДИТЕЛЯ

ЧЕТВЕРТЫЙ ПРИЗНАК «ЗРЕЛОСТИ» - СОТРУДНИЧЕСТВО

Типичное поведение (по статистике оно составляет 77% всех случаев) в конфликте - стремление к односторонним выигрышам, ориентация на стандартную победу, где есть победитель и побежденный.

Из этого проистекает желание надавить и самоутвердиться, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Исключаются уважение к личности партнера, равенство с ним, принятие и учет его интересов и целей. Ориентация на победу, где оба стали бы победителями, отсутствует. В результате - тупик в отношениях.

Только ориентация на равенство и сотрудничество дает выход из конфликта.

ТЕРПИМОСТЬ - НЕ ТЕРПЕНИЕ, А ПРИЗНАНИЕ

ПЯТЫЙ ПРИЗНАК «МУДРОСТИ»

Незрелый человек нетерпим к людям, их особенностям. Его раздражают их эмоции, непонимание, иная позиция или точка отсчета, другие ценности.

«Мудрый» всегда терпим, но он не терпит. Он признает право людей быть такими, какие они есть, и их право думать так, как они думают. Лаже если оппоненты проявляют деструктивное поведение, «мудрый» воспринимает это, как беду человека, а не его вину.

Практикум

КАК СТАТЬ БОЛЕЕ ТЕРПИМЫМ?

Задай себе вопросы: «Я могу изменить своих оппонентов, их привычки, систему взглядов и ценностей, их психологические особенности и особенности нервной системы?». Наверняка, нет.

«Тогда не напоминаю ли я человека, который ругает плохую погоду или землетрясение? Ведь и плохая погода, и землетрясение - это природа, которая находится не в нашей власти. Но почему мы не гневаемся на землетрясение, а гневаемся в другом человеке на то, что тоже не в нашей власти?»

Переведи человека, вызывающего раздражение, в разряд стихийного бедствия! И станешь более терпимым.

МЕТОД ОПРСТ

ТРЕНИРОВКА «МУДРОГО» СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Итак, пять установок «мудрого» стиля поведения в конфликте. Они должны быть постоянно в сознании и постепенно переходить в подсознание. Их легко запомнить, они начинаются с буквы «О», и далее следуют по буквам русского алфавита (П,Р,С,Т).

О - «Открытость ума»

П - «Позитивное отношение»

Р - «Рациональное мышление»

С - «Сотрудничество»

Т - «Терпимость к людям»

Очень незрелый человек с детским желанием победить тебя, начинает конфликт с пяти грубых слов в твой адрес, а ты вспомни всего пять букв - «ОПРСТ»!

И еще помни, что незрелый человек кончает свое действие - конфликт в начале, а зрелый - «мудрый» начинает в конце.

КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

ДВЕНАДЦАТЬ ПРАВИЛ

1. Дай партнеру «выпустить пар».

Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока этого не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверен-

но, но не высокомерно. Он - страдающий человек независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Наилучший прием в эти минуты (он упоминался в первой книге - в главе об управлении собственным гневом) - представить, что вокруг тебя есть оболочка (а ура),-через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения и этот прием срабатывает.

2. Потребуй от него спокойно обосновать претензии.

Но скажи, что будешь учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отменяй, вопросами: «То, что Вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?».

3. Сбивай агрессию неожиданными приемами.

Например, попроси доверительно у конфликтующего партнера совета. Задай неожиданный вопрос совсем о другом, но значимом для него. Напомни о том, что вас связывало в прошлом и было очень приятным. Скажи комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации..»). Вырази сочувствие: например тому, что он (она) потерял слишком много.

Главное, чтобы твои просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание твоего разъяренного партнера с отрицательных эмоции на положительные.

4. Не давай ему отрицательных оценок, а говори о своих чувствах.

Не говори: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым».

Не говори: «Вы - грубый человек», лучше скажи: «Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

5. Попроси сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.

Проблема - это то, что надо решать. Отношение к человеку - это фон или условия, в которых приходится решать. Неприяз-

ненное отношение к клиенту или партнеру могут заставить тебя не захотеть решать. А вот этого делать нельзя! Не позволяй эмоциям управлять тобой! Определи вместе с ним проблему и сосредоточься на ней.

6. Предложи клиенту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения.

Не ищи виновных и не объясняй создавшееся положение, а ищи выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Потом из него выберите лучший.

При поиске путей решения помни, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Ты и клиент должны быть удовлетворены взаимно. И вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным.

Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т.д.).

Ну, а если все же не нашли объективную меру, то тебе остается разрешать противоречие правилом: «Клиент всегда прав» и уступить ему.

7. В любом случае дай партнеру «сохранить свое лицо».

Не позволяй себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевай его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивай его личности. Давай оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы - необязательный человек».

8. Отражай как эхо смысл его высказываний и претензий.

Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно я вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения и, кроме того, она демонстрирует внимание веку. А это тоже уменьшает его агрессию.

9. Держись как на острие ножа в позиции «на равных».

Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху - «родительская», или снизу - «детская») неэффективны.

Держись твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных - «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не «потерять свое лицо».

10. Не бойся извиниться, если чувствуешь, что виноват.

Во-первых, это обезоруживает клиента, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

11. Оформи принятую договоренность и оговори взаимоотношения на будущее.**12. Независимо от результата разрешения противоречия старайся не разрушить отношения.**

Вырази свое уважение и расположение клиенту и выскажи согласие по поводу возникших трудностей. И если ты сохранишь отношения и дашь клиенту «сохранить свое лицо», ты не потеряешь его как будущего клиента или партнера. Найти нового, надежного, неконфликтного - тоже задача не из легких в условиях конкуренции.

**ПОВТОРИ КРАТКО 12 ПРАВИЛ
КОДЕКСА ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ**

1. Дай партнеру «выпустить пар».
2. Требуй обоснования его претензий или обвинений.
3. Используй неожиданные приемы для погашения его

агрессии.

4. Свою негативную оценку подавай в виде отражения собственных чувств.
5. Предлагай партнеру сформулировать желаемый конечный результат.
6. Рассматривай проблему конфликта, как задачу из учебника и ищи ее решения.
7. Дай партнеру «сохранить свое лицо».
8. Отражай как эхо его высказывания, чтобы избежать непонимания.
9. «Сохраняй и свое лицо», удерживайся в позиции «на равных».
10. Не бойся компромисса и не уходи от извинений.
11. Оформляй принятую договоренность.
12. Не разрушай отношения.

11 ТАБУ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Нельзя:

1. Критически оценивать партнера.
2. Приписывать ему низменные или плохие намерения.
3. Демонстрировать знаки превосходства.
4. Обвинять и приписывать только клиенту ответственность.
5. Игнорировать его интересы.
6. Видеть все только со своей позиции.
7. Уменьшать заслуги партнера и его вклад.

8. Преувеличивать свои заслуги.
9. Раздражаться, кричать, нападать
10. Задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера,
11. Обрушивать на партнера множество претензий.

Диагноз:
«ТЫ ОБИЖЕН, УНИЖЕН И
ОСКОРБЛЕН».
НЕПРИЯТНОЕ СОСТОЯНИЕ.
ПОЧЕМУ ОНО ВОЗНИКАЕТ?

1. Ты зафиксировал поведение (действие) «обидчика».
2. Ты сравнил это поведение с тем, что ты ожидал или с тем, к чему привык.
3. Обнаружил, что между реальной и «идеальной» ситуациями имеется расхождение, которое вызывает у тебя отрицательные эмоции, так как твоя потребность в уважении не удовлетворена.

Рецепт:

«Как избавиться от обиды?»

1. Попробуй понять связь между твоей потребностью

и поведением «обидчика»:

«Хотел ли своими словами (действием) обидеть меня?... Нет ли в этом другого смысла?... Может быть, я неправильно понял его?... Кроме того, не могу же я нравиться всем людям!... Значим ли этот человек для меня? А если он ничего не значит для меня,

то и его слова (действия) не имеют значения».

2. Переоцени поведение человека:

«Его слова (действия) действительно имели смысл унижить и оскорбить меня? Возможно, это - «крикошет»: его самого кто-то оскорбил, и потому он так себя ведет... Или он нападает на меня в качестве самозащиты и я неправильно себя веду?»

3. Мои ожидания:

«Реальны ли они?... Все люди подряд не могут уважать меня... Не слишком ли много я хочу от человека?... Не стали ли мои ожидания детскими иллюзиями?...И знает ли он (она) о том, как соответствовать моим ожиданиям?... ».

4. Удержи себя от мгновенной реакции на слова (действия) «обидчика»:

Это - гнев и ответная агрессия. «Я могу сделать ему (ей) тоже больно, могу тоже унижить и оскорбить. Но нужно ли это мне? Разумно ли это?».

5. Прими позу спокойной уверенности, и скажи беспристрастно, без оценки, не задевая личность:

«Ваши слова меня обидели... Ваше поведение мне кажется оскорбительным... Если это будет продолжаться, то наши отношения прервутся».

И такое твое поведение позволит лучше понять мотивы поведения другого человека. Вполне вероятно, что «обидчик» поймет твои эмоции, которых он и не предполагал, и не желал вызывать.

Глава 4

ВЫХОДИ ИЗ СКАНДАЛА ПЕРВЫМ

Обычное, стандартное повеление любого человека - защита своего мнения, утверждения, тезиса. Антитезис оппонента не затрагивается, неинтересен. Но нередко эта защита (оборона) превращается в прямое нападение на позиции противника. И если у него нет сил ее защищать, то твоя идея выигрывает.

САМОЕ ТРУПНОЕ - ЗНАТЬ СВОЕ МНЕНИЕ

Совсем не обязательна «резать» острой критикой. Если аргументация построена надежно, то вряд ли умный противник станет нарываться на активную защиту. Как заметил французский писатель А. Моруа, «самое трудное - не защищать свое мнение, а знать его».

Какой бы объективной, спокойной, товарищеской критике мы не подвергались, удовольствия она нам не доставляет. Помните, что любой человек может быть не прав (хотя и не думает так). Разбор аргументов, их анализ, хотим мы этого или нет, все-таки уличает собеседника, представляет его в невыгодном для него свете. Мы ведь все, в той или иной степени, стремимся к престижу, признанию, уважению.

Некорректная, злая, торжествующая защита всегда воспринимается соперником как унижение. Так что, может быть, прав Ларошфуко, советовавший: «если вы хотите иметь врагов, старайтесь превзойти своих друзей. Но если вы хотите иметь друзей, дайте вашим друзьям превзойти вас».

УСТУПКА ТРЕБУЕТ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

КОНФЛИКТ ТИПА «ПОЗИЦИОННАЯ ВОЙНА» ИЛИ «СТОЛКНОВЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ»

Во-первых, надо выяснить позиции обеих сторон, то есть - на чем они настаивают. Затем выявить их намерения, цели, интересы. И в-третьих, нужна информация о взаимных опасениях.

Позиция - это то, что тебе предлагают, а интересы - это то, чего партнер хотят достичь в итоге. Например: интересы - желание хорошо провести отпуск, а позиция - поехать за границу по турпутевке.

Следующий шаг - что имеется общего в интересах сторон? Если позиции несовместимы. Например, жена хочет поехать в Ниццу, а муж - к матери в деревню. Можно разрешать эту позиционную борьбу разными способами:

1. Искать третий вариант (позицию), который бы устроил обе стороны и удовлетворил их интересы. В нашем случае муж и жена могут поехать в Самарканд и Бухару. Нормальная жена в России поедет хоть к черту на рога, лишь бы не ехать туда, куда хочет муж.
2. Одной стороне следует пойти на компромисс, уступку, но при этом она получает какие-то дополнительные льготы (компенсацию). Например, оба едут в деревню к маме, но деньги, сэкономленные на заграничной путевке, тратят на шубу жене, которая уступила.

В случае, если позиционная война принимает острые формы, следует отойти от своей позиции и убедить оппонента, что любая позиция - это только один из возможных путей решения проблемы.

МНОГОВАРИАНТНОСТЬ НЕ ВСЕГДА ХОРОША

КОНФЛИКТ ИЗ-ЗА ОТСУТСТВИЯ ЧЕГО - ЛИБО

Например, для выполнения обязанностей нет права, или предлагается работа, а объективные критерии оценки неизвестны. Обычно суть такого конфликта в том, что проблема в этот момент не имеет решения, и появляются разногласия между заинтересованными лицами. Они персонально предлагают свои (часто предполагаемые) варианты решения.

Вокруг этих вариантов и разгорается конфликт. Ослабить напряжение может:

- а) четкое определение того, в чем, собственно, заключается сама проблема,
- б) ее перевод в обычную задачу, имеющую один вариант решения,
- в) разработка этапов решения,
- г) определение обязанностей сторон и их ответственности, выделение необходимых средств и ресурсов, договоренность о стимулировании.

ЧУБЫ У ХОЛОПОВ ИНОГДА И НЕ ТРЕЩАТ

КОНФЛИКТ ТРЕБОВАНИЙ ИЛИ «ЛОВУШКА ОТВЕТСТВЕННОСТИ».

Например, станочники жалуются на ремонтников за то, что те плохо их обслуживают. Столкновения возникают из-за претензий, чаще взаимных. Ремонтники говорят, что станочники

имеют низкую квалификацию и слишком часто ломают станки.

В таких конфликтах возникают и обвинения в нежелании принимать на себя ответственность, контролировать ситуацию. Обычно стороны при этом независимы друг от друга и самостоятельно разрешить конфликт не могут. Так, станочники и ремонтники имеют своих начальников, которые тоже по этому поводу конфликтуют.

Подобные конфликты обычно не разрешаются без «третейского судьи».

ВСТАТЬ! ИДЕТ «ТРЕТЕЙСКИЙ СУД»...

«Председатель» такого суда должен знать суть конфликта, обладать большими терпением и терпимостью, положительно относиться к обеим сторонам и придерживаться трех принципов:

- 1. Дать беспрепятственно выразить оппонентам свои чувства.**
- 2. Принудить их выслушать и понять друг друга.**
- 3. Вывести стороны из окопов на общий плацдарм, не на битву, на содружество.**

КАК РАБОТАЕТ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ «ТРЕТЕЙСКОГО СУДА»?

11 ОСНОВНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ:

1. Эмоционально поддерживает говорящих, что не означает его согласия с кем-либо. Это - лишь желание понять.
2. Больше молчит, чем говорит.
3. Всех считает истцами и никого - ответчиками.
4. Просит изложить то, что предлагает «противник», и

«вражеские» мотивы.

5. Предлагает противоположной стороне («противнику») оценить полноту и точность изложения его позиции оппонентам. (Обычно оппоненты неполно или искаженно интерпретируют слова и мотивы друг друга).
6. Проводит деловую мини-игру: «Что бы вы сделали на месте вашего оппонента?», «Можете ли найти что-нибудь позитивно общее в позициях друг друга?»
7. Выясняет не позиции (что предлагают противники), а интересы (во имя чего они предлагают это).
8. Находит общее в их интересах.
9. Согласовывает усилия сторон для быстреего достижения общей цели.
10. Объясняет конфликтующим, что не бывает правильного решения, благоприятного только для одной стороны.
11. Переводит конфликт из эмоционального состояния в рациональное взвешивание и анализ предложений.

ЧТО ЗАСЛУЖИЛ, ТО И ПОЛУЧИЛ

КОНФЛИКТ «РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ»

Возникает при льготном выделении ресурсов одной стороне, а другая выражает недовольство. Или ограниченные ресурсы надо разделить между несколькими партнерами. При этом каждой стороне кажется, что ее обделили.

«Идеальное» решение конфликта заключается в таком распределении ресурсов, которое бы показалось каждой из сторон справедливым. Ресурсами могут быть вознаграждения, финансы, материалы, сырье, оборудование, информация, люди, энергия и любые другие блага и средства.

Любой из участников конфликта оценивает получаемую часть общего ресурса не в абсолютной величине, а в виде его

отношения к своему вкладу в общее дело. Задача по справедливому распределению ресурсов превращается в задачу объективной оценки вклада (заслуг) каждого оппонента.

КАК ОЦЕНИТЬ ВКЛАД (ЗАСЛУГИ)?

Для этого нужно определиться с объективными показателями оценки вклада или заслуг оппонента. Можно принять вклад (заслуги) одной из сторон конфликта за единицу, а вклад или заслуги другой стороны оценить относительно этой единицы (больше или меньше, например, 0.7 или 1.5). Но эти значения должны быть определены теми, кто может выступать как независимые эксперты. Можно оценить вклады каждого ранговыми местами и итоговый результат получить методом оценки суммарных рангов - метод Дельфы.

Как только будет оценен вклад (заслуги) каждого из оппонентов, распределение ресурсов (вознаграждения) превращаются в простую задачу по соотношению доли ресурса в соответствии с вкладом.

Конфликт будет справедливо разрешен при условии принятия оценки вкладов или заслуг каждой стороной.

НЕ КОМПЛЕКСУЙ

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Возникает тогда, когда поведение одного человека расходится с ожиданиями другого. Ожидания - наши представления о том, что бы мы хотели видеть и получить.

Варианты конфликта:

1. Чье-то поведение нас не устраивает и раздражает.
2. Наше поведение раздражает других.

Консультация в ситуации «ЕГО ПОВЕДЕНИЕ МЕНЯ РАЗДРАЖАЕТ»

Есть два пути: изменить другого или успокоить себя и попытаться не обращать внимания, стать терпимей, изменить отношение.

Изменить другого можно, хотя в первой книге утверждалось, что это нельзя. Можно, если:

- в твоих руках хорошие рычаги власти,
- твое влияние на человека сильное,
- тебе известны эффективные методы и способы воздействия,
- у тебя достаточно сил и терпения довести эти изменения до желаемого уровня.

Если же ты не располагаешь хотя бы одним из названных условий, то едва ли этот путь - твой.

Второй путь - это перемена своего отношения к конфликту.

Самоанализ-1 «Я ВЫХОЖУ ИЗ КОНФЛИКТА С НИМ»

1. В чем общий смысл конфликта?
2. Каков смысл действий человека, меня раздражающих?
3. Могут ли его поведение и действия иметь другой смысл?
4. Какова вероятность других действий и поведения человека?
5. Нет ли позитивного начала в его поведении и действиях?
6. Чему может научить меня этот конфликт?

7. Какие выводы можно сделать, чтобы не повторять такого конфликта в будущем?
8. Каковы мои ожидания? Могу ли я их четко сформулировать хотя бы самому себе? Сможет ли человек ли соответствовать моим ожиданиям? Реалистичны ли они? Могу ли я сам соответствовать своим ожиданиям?
9. Если я добьюсь того, что другой будет вести себя так, как я ожидаю, не получу ли я взамен нечто более плохое?
10. То, что я хочу изменить в этом человеке, относится к управляемым и неуправляемым факторам?
11. Реалистичны ли мои требования к партнеру? Может быть, он по природе своей не способен это сделать?
12. В чем моя вина?

Самоанализ-2

«МОЕ ПОВЕДЕНИЕ РАЗДРАЖАЕТ ЕГО»

Можешь ли ты изменить свое поведение в соответствии с ожиданиями других? Если да, то проблема исчерпана. Поступай так, как хотят другие, и избежишь конфликта.

Но скорее всего, ты не можешь себя изменить или не хочешь. Если бы было иначе, то конфликта не было бы. И на это есть причины и весомые.

В чем тогда для тебя проблема? Не переживать по поводу несоответствия своего поведения ожиданиям других и не мучиться комплексами. Ты должен убедить себя в правомерности своего поведения.

Самоанализ-3

«Я ВЫХОЖУ ИЗ ЕГО КОНФЛИКТА СО МНОЙ»

1. В чем претензии оппонента ко мне? Или его ожидания?

2. Каковы мои конкретные действия и поведение, которое не устраивают его?
3. Почему я так себя веду?
4. Реалистичны ли его претензии и можно ли вообще их снять?
5. Может быть, он мыслит мифами, жесткими нормативами и стереотипами и не учитывает мою индивидуальность?
6. Неужели так плохого, что я делаю? Ведь были и положительные последствия моего поведения. Какие именно?
7. Выгодно ли мое поведение мне и ему? Кому больше?
8. Чему можно научиться в этом конфликте? Чтобы такого не было в будущем?
9. Как все-таки вести себя, чтобы не травмировать его? Какую играть роль? Или не стоит?
10. Чего мне не хватает, чтобы поступить так, как хочется, и не комплексовать?

ЦЕНА КОНФЛИКТА

Желая остановить ссору, люди иногда говорят: «Кто умнее - тот первым прекращает!». Из такой житейской мудрости давно понятно, что для прекращения конфликта нужно, чтобы кто-то один замолчал, отказался в нем участвовать.

Чем хороша побасенка: мало того, что старуха воды в рот набрала, она еще и святую молитву творит в уме. Это помогает ей не слышать, не обращать внимания на то обидное, что содержится в речах старика.

Практикум НАУЧИТЬСЯ ОТКАЗЫВАТЬСЯ ОТ КОНФЛИКТА

1. Отказ от ссоры - принцип.

Если ты хочешь избегать скандалов и ссор, для начала сознательно откажись участвовать в ссорах. Этот отказ надо перевести в подсознание, то есть он должен стать принципом в твоём поведении, психологической установкой.

2. Ничего не надо доказывать.

В любых конфликтах никто никогда и никому ничего не может доказать. Даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. А если человек не думает, рациональная часть мозга выключена, то незачем и пытаться что-то доказывать. Это - бесполезное, пустое занятие.

3. Замолчи первым.

Если так уж получилось, что ты потерял контроль над собой и не заметил, как тебя втянули в конфликт, попытайся сделать единственное - замолчи. Не от «противника» требуй: «Замолчи!... Прекрати!», а от себя! Добиться этого легче всего.

4. Одностороннего конфликта не бывает.

Твое молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвует обычно две стороны, а если одна исчезла - с кем ссориться?

5. Диалог в конфликте - масло в огонь.

Если же ни один из участников не склонен замолчать, то обоим очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реакции участников только подливают масла в огонь. Чтобы погасить это возбуждение, нужно убраться то,

что его разжигает.

6. Бесцветное молчание.

Молчание не должно быть обидным для партнера. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, оно может подействовать как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, само отрицательное возбуждение партнера, как если бы ничего этого не было.

7. Не характеризуй состояние оппонента.

Всячески избегай словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку!... А чего ты нервничаешь, чего злишься?»... Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

8. Уходя, не хлопай дверью.

Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

9. Говори, когда партнер остыл.

Если ты замолчал, и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держи паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна исключать полностью что бы то ни было обидное и оскорбительное для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт вначале, не даст ему разгона.

10. Будь примером для своих детей.

Твои дети быстрее остальных переймут и поймут твоё отношение к ссорам и скандалам. Войну любого масштаба может победить только отказ от нее.

11. Конфликт стоит дорого.

Семейные и школьные конфликты оборачиваются детскими

страхами, чувством безысходной обездоленности, невротическим развитием, психопатиями и социопатиями, скудоумием и десоциализацией, включая уход из жизни... Слишком дорогая плата!

ЦЕЛИ И СРЕДСТВА

ЧЕТЫРЕ АКСИОМЫ ДЛЯ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Для разных людей разные ситуации вызывают и разные затруднения. Одному трудно выступать перед большой аудиторией. Другому - познакомиться с человеком противоположного пола. Третьему - трудно сказать «нет», когда нужно это сказать. Четвертый не может потребовать того, что ему положено. Затруднения обычно индивидуальны.

Аксиома 1

Ищи, как удовлетворить обе стороны

Есть ситуации, которые затрудняют многих людей. Это - конфликт, противостояние, конфронтация. В этих ситуациях происходит столкновение интересов, целей и амбиций людей.

Часто правильное действие вызывает противодействие, и в результате возникает запутанный клубок обид, уязвленного самолюбия, униженного достоинства и растоптанных ценностей. Буря эмоций затмевает сознание и заставляет людей следовать порывам, а не искать рациональные пути удовлетворения интересов обеих сторон.

Аксиома 2

Выбирай средства, ослабляющие конфликт

При бесконечном разнообразии условий, обстоятельств, людей, их ценностей и интересов существует нечто общее, что ценится каждым человеком. Кроме того, в любом конфликте проявляются психологические механизмы и законы, зная которые, можно мудро и по-джентльменски держать себя.

Если тебе нужно погасить пожар, то ты будешь искать воду. Так и в конфликте, зная как будет реагировать человек на те или иные средства воздействия, будешь использовать только те средства, которые погасят собственные отрицательные эмоции и партнера. И будешь избегать средств, возбуждающих человека идвигающих его к ссоре.

Аксиома 3

Четко и сознательно двигайся к целям.

Цели конфликта не всегда обозначаются, оговариваются, но они всегда хотя бы подразумеваются. Иногда они не осознаются. Но если мы их не достигаем, то очень расстраиваемся вместо того, чтобы радоваться. Ведь цели обычно конкретны, и число их бесконечно. Между тем, есть всего три главные цели, к которым надо идти в конфликтной ситуации:

1. Разрешение конфликта, то есть поиск такого решения, которое устроило бы обе стороны и сняло внутреннее напряжение.
2. Сохранение своего достоинства так, чтобы потом не было стыдно за свое поведение или неловко, или не возникло ощущение, что вел себя некрасиво.
3. Продолжение отношений с партнером. Ведь ты не желаешь превратить его во «врага».

Очень часто конфликтующие стремятся бессознательно к

совершенно противоположным целям, не думая об интересах противника, не заботясь о своем «лице» и не желая дальше иметь никаких дел со своим «обидчиком».

Аксиома 4

Не думай, что твоя начальная позиция - единственная и точная.

Цели конфликтующих противоречивы. Достижение одной из целей ведет к недостижению другой. Например, я могу заставить своего оппонента каким-то образом уступить мне и разрешу свое противоречие, но при этом он возненавидит меня или обидится.

Можно найти такое решение, которое бы позволило достичь все цели одновременно, не сталкивая и не противопоставляя их друг другу. «Мудрое» поведение в конфликтной ситуации - психологически обоснованное и грамотное движение к противоречивым целям.

Удовлетворить свои интересы, если они вошли в противоречие с интересами другой стороны, не разрушив отношения с этой стороной, можно, если изменить позицию, с которой будешь искать решение.

НЕ ОШИБАЕТСЯ ИЗБЕГАЮЩИЙ ССОРЫ

ДЕСЯТЬ ТИПИЧНЫХ ОШИБОК КОНФЛИКТУЮЩЕГО ЧЕЛОВЕКА

1. Отстаивает свою точку зрения и не думает, как решить проблему.
2. Ведет себя негибко, не способен изменить тактику, переключиться на другое.
3. Нетерпим к инакомыслию, не может перейти на другую позицию, пойти на компромисс.

4. Мыслит стереотипно, стремится втиснуть решение в рамки существующих норм, традиций, правил.
5. Отвлекается от основной цели на другие, побочные цели, уходит в сторону от главной проблемы.
6. Видит только один путь решения или одну альтернативу, а не их многовариантность.
7. Работает только в предметной области, не может рефлексивно анализировать и двигаться к взаимодействию.
8. Создает препятствия для свободной, творческой полемики, генерированию идей, излишне критикует, нагнетает страх и т.п.
9. Без нужды соглашается с мнением других, если они уступают, приспособливаются или уходят от решения проблемы.
10. Боится риска.

«ШЕРШАВ» ЛИ ТЫ С ЛЮДЬМИ?

Отвечай «да» или «нет».

1. Стремись ли ты, критикуя, образумить ошибающихся или «отхлестать» их так, чтобы «впредь неповадно было»?
2. Нужен ли полный контроль за всем происходящим в твоей организации?
3. Требуешь ли ты, чтобы почти все дела в фирме получали твою «визу»?
4. Не слишком ли длительны твои выступления на совещаниях?
5. Можешь ли ты безоглядно атаковать противников, чтобы опровергнуть их аргументы?

- 6. Испытываешь ли ты потребность спорить? Быстро ли ты переходишь к спору в дискуссии, при обсуждении проблемы?**
- 7. Обсуждают ли окружающие с тобой свои замыслы?**
- 8. А если обсуждают, то не ведут ли они разговор с самого начала в оборонительном или атакующем ключе?**
- 9. Очень ли важны для тебя внешние символы высокого положения и власти?**
- 10. Уходишь ли ты любой ценой от ответственности в случае неудачи?**
- 11. Идешь ли ты неохотно на предоставление другим тех же привилегий или символов власти, которыми обладаешь сам?**
- 12. Не слишком ли часто ты используешь местоимение «я», рассказывая о своей деятельности?**
- 13. Восхищаются ли подчиненные твоей решительностью и квалификацией или тем, что при твоей поддержке они сами могут быть решительными и постоянно повышать свою квалификацию?**
- 14. Ощущаешь ли ты с горечью и разочарованием, что люди говорят о тебе сдержанно и с холодком?**
- 15. Считаешь ли ты себя, бесспорно, более компетентным, чем твои коллеги и руководители? Намечаешь ли ты им об этом своим поведением?**

Если ты ответил положительно хотя бы на три из пятнадцати вопросов, то не исключено, что некоторые «шершавые» грани твоего характера весьма болезненно воспринимаются окружающими.

Шесть положительных ответов свидетельствуют о том, что твои отношения с коллегами несколько напряженнее, чем тебе хотелось бы.

О большем числе «да» нечего и говорить. Надо только подчеркнуть, что положительный ответ на любой из этих вопросов еще ни о чем не свидетельствует. Лишь в комплексе они обри-

совывают профиль «шершавого» человека.

Тест

ТВОЯ КОНФЛИКТНОСТЬ

Отметь один из ответов на каждый вопрос.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Твоя реакция:

- а) не принимаю участия,
- б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой,
- в) активно вмешиваюсь, «вызывая огонь на себя».

2. Выступаешь ли ты на собраниях с критикой руководства?

- а) Нет,
- б) только если имею для этого веские основания,
- в) критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли ты споришь с друзьями?

- а) Только если они необидчивы,
- б) лишь по принципиальным вопросам,
- в) споры - моя стихия.

4. Ты стоишь в очереди. Как реагируешь, если лезут без очереди?

- а) Возмущаюсь в душе, но молчу,
- б) делаю замечание,
- в) прохожу вперед и начинаю наводить порядок.

5. Дома на обед подали недосоленное блюдо.

- а) Не замечаю такой пустяк,
- б) молча беру солонку,
- в) не удержусь от замечания и, может быть, откажусь от еды.

6. На улице, в транспорте наступили на твою ногу.

- а) С возмущением посмотрю на обидчика,

- б) сухо сделаю замечание,
- в) выскажусь, не стесняясь в выражениях.

7. Кто-то из близких купил вещь, которая тебе не твое понравилась. Твое поведение:

- а) промолчу,
- б) ограничусь кратким тактичным комментарием,
- в) устрою скандал из-за пустой траты денег.

8. Не повезло в лотерее. Как ты это воспринимаешь?

- а) Постараюсь быть равнодушным, но в душе дам Обе слово никогда в ней не участвовать,
- б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещаю взять реванш,
- в) билет без выигрыша надолго испортит настроение.

Результаты теста:

Каждое «а» - 4 очка, «б» - 2, «в» - 0 очко.

От 22 до 32 очков:

Ты тактичен и миролюбив, ловко уходишь от споров и конфликтов, избегаешь критических ситуаций на работе и дома. Изречение «Платон мне друг, но истина дороже!» никогда не было твоим девизом. Может быть, поэтому тебя иногда называют приспособлением. Наберись смелости, если обстоятельства требуют, высказываться принципиально, невзирая на лица.

От 12 до 20 очков:

Ты слывешь человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтующешь лишь тогда, когда нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Ты твердо отстаиваешь свое мнение, не думая о том, как это отразится на твоём служебном положении или приятельских отношениях. При этом ты не выходишь за рамки корректности, не унижаешься до оскорблений. Это вызывает уважение к тебе.

До 10 очков:

Споры и конфликты - это воздух, без которого ты не можешь жить. Любишь критиковать других, но если услышишь

замечание в свой адрес, можешь «съесть живым». Твоя критика - ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с тобой - на работе и дома. Твои несдержанность и грубость отталкивают людей. Не потому ли у тебя нет настоящих друзей? Постарайся перебороть свой характер и научись управлять собой.

Глава 5

САДИСЬ ВО ГЛАВЕ СТОЛА

Группы, как и люди, имеют свое лицо. Идеальный размер группы от пяти до девяти, максимально до 15 человек. При большей численности группа плохо управляется и сама по себе стремится разделиться на малые группы или подгруппы.

НАСТРОЙ СОТРУДНИКОВ НА СОТРУДНИЧЕСТВО

12 ПРАВИЛ СОЗДАНИЯ И ПРОЦВЕТАНИЯ ГРУППЫ

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнеры по возможности должны взаимно знать, что каждый из них делает и какие задачи решает.
3. Хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией - серьезные условия для успешной работы группы.
4. Никто не имеет права настаивать на своем варианте решения. Каждый готов пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Разработай правила игры, устные или письменные, но известные всем и обязательные для всех.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые комбинируй (объединяй), вторые нейтрализуй.

7. Вся информация поступает к координатору конкретного дела, который сразу же передает ее всем, кого она непосредственно касается.
8. Мешает кооперации в группе тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других ее членов.
9. Каждый отвечает за свое дело (или часть общего), за надежность и соблюдение своих сроков.
10. Любая удача сопровождается поощрением всех, имевших отношение к работе, успешно законченной.
11. Все должны знать типовые условия совместной работы (бюджет, сроки и т.п.).
12. Решения, принятые «мозговым» центром группы или вне ее, должны быть понятны всем и обоснованы.

В ДОСЬЕ ЛИДЕРА

10 ГРУППОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Работа идет лучше, если группа имеет разнородный состав. Предпочтительны различия людей по полу, возрасту, опыту, личностным особенностям. Однако их ценности должны быть близки или едины. Что относится к таким ценностям?

- 1) **Гордость за свою организацию.**
- 2) **Стремление к достижению ее целей.**
- 3) **Забота о прибыльности всех дел.**
- 4) **Коллективный труд,**
- 5) **Планирование работы.**
- 6) **Контроль результатов.**

- 7) **Профессиональный рост.**
- 8) **Положительное отношение к нововведениям.**
- 9) **Внимательное отношение к заказчикам.**
- 10) **Честность.**

Лучше работают группы оптимальной сплоченности. Слишком сплоченные группы ориентированы на взаимотяготения и взаимоотношения больше, чем на работу. Высокую сплоченность характеризуют также единомыслие и неспособность к неконструктивным конфликтам, групповые конформизм и эйфория.

НЕ МЕСТО КРАСИТ ЧЕЛОВЕКА

8 ТИПОВ ЛЮДЕЙ, ОБРАЗУЮЩИХ НОРМАЛЬНУЮ ГРУППУ

1. «Практик-организатор».

Консервативен, с развитым чувством долга и предсказуемым поведением. Обладает организационными способностями и практически здравым умом. Работоспособен, дисциплинирован. Недостаточно гибок, не восприимчив к недосказанным идеям.

2. «Председатель».

Спокоен, уверен в себе, с развитым самообладанием. Сильно развито и стремление к достижению цели. Способен относиться к предложениям не предвзято, с учетом их объективной ценности. У него ординарный интеллект, умеренные творческие способности.

3. «Оформитель решений».

Динамичен, очень неспокоен, желает опережать других. Напорист, готов бороться с инертностью, неэффективностью, благодушием и самообманом. Поддается провокациям. Раздражите-

лен, нетерпим и нетерпелив.

4. «Генератор идей» или «Новичок со свежим взглядом».

Индивидуалистичен, неортодоксален. С серьезным складом ума. Развита интеллект и воображение. Имеет обширные знания и одаренность в своей сфере интересов. Часто витает в облаках. Невнимателен к практическим деталям, к протоколу.

5. «Разведчик ресурсов» или «Коммуникатор».

Экстраверт (больше обращен к внешним делам и чужим переживаниям). Обладает энтузиазмом, но быстро теряет интерес к делу после того, как остынут первоначальная увлеченность и любознательность. Коммуникабелен, легко вступает в контакт, первым узнает новости и разрешает возникающие трудности.

6. «Судья» или «Критик».

Трезв, рассудителен, здраво мыслит, практичен, осторожен, мало эмоционален, осмотрителен, настойчив. Неспособен увлечься сам и увлечь других.

7. «Душа группы».

Мягко, чувствителен, ориентирован на общение с людьми. С готовностью отвечает на нужды людей и на требования, выдвигаемые ситуацией, способствует дружной работе. Нерешителен в критические моменты.

8. «Доводчик».

Совестлив, старателен, любит порядок. Часто опасается всего. Способен доводить дело до конца, педантичен, взыскателен. Может тревожиться по пустякам. Не желает предоставлять коллегам достаточную свободу действию.

«АДВОКАТ ДЬЯВОЛА» ТОЖЕ ПОЛЕЗЕН

22 ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОЙ

Шаги из «пеленок».

1. Оцени потенциальные возможности людей и распредели, между ними ролевые позиции в группе.
2. Раскрой значение каждого члена для группы и ее работы.
3. Поставь перед группой общую цель.
4. Распредели обязанности, ответственность, права, власть и средства.
5. Обсуди первые трудности с желанием найти их причины.
6. Предложи группе постоянно квалифицировать свою деятельность.
7. Вначале стабилизируй, сплоти группу, создай благоприятный климат, а потом имитируй кризис, чтобы люди учились разрешать противоречия и конфликты.
8. Развивай коллективное принятие решений. Авторство присваивай группе, однако внутри группы отдавай должное каждому в зависимости от его вклада.
9. Разработай постоянные критерии оценивания работы и следуй им.
10. Веди коллективный и публичный разбор противоречий.

Каждый видит перспективу.

11. Поддерживай в группе главные ценности: уважение к каждому, оценку по вкладу, ориентацию на положительное в человеке, гласность, демократизацию, учет индивидуальных особенностей.
12. Раскрывай смысл и значимость работы, место и ценность

каждого в общем деле.

13. Децентрализуй власть и предоставь полную самостоятельность всем членам группы.
14. Поощряй инициативу, исключи практику поиска виновного. Важно найти причины и пути устранения ошибок.
15. Не забывай про постоянное повышение квалификации и ощущение перспективы для каждого.
16. Все групповые проблемы разрешай совместно и гласно.
17. Давай постоянно информацию о достижениях каждого.

И у каждого есть ценные идеи.

18. Всем членам группы дай право свободно сообщать любую информацию, выражать любые мнения или сомнения по поводу любого обсуждаемого вопроса.
19. Назначь одного из членов группы на роль «адвоката дьявола» - человека, защищающего явно неправомерное дело, что помогает быстрее принять правильное, для всех приемлемое решение.
20. Выслушивай различные точки зрения и критику так же спокойно, как и то, что совпадает с твоей точкой зрения.
21. Отдели усилия по генерированию идей от их оценки, сначала собери все предложения, а потом обсуди плюсы и минусы каждого из них.
22. Выслушай сначала идеи подчиненных нижних рангов, потом рангом выше, и только потом излагай свои.

КОДЕКС ГРУППОВОГО «ПРЕССИНГА»

37 СТАТЕЙ О ВЛИЯНИИ ГРУППЫ

НА ЧЕЛОВЕКА И НАОБОРОТ

Человек - за группу и против нее

1. Присутствие людей, общение с ними и совместная работа сами по себе влияют на человека. И влияют как положительно, так и отрицательно.

2. Близость, контакт и взаимодействие в группе позволяют удовлетворить, так называемые, аффилиативные потребности человека (дружба, доверие, сочувствие).

3. Межличностная привлекательность возникает, если есть:

- взаимная физическая привлекательность,
- сходство социальных установок и личностных черт,
- способность воспринимать другого человека (его успехи и неудачи, разделять их), совместимость потребностей.

4. Потребность в дружбе, сочувствии, доверии удовлетворяется самим фактом участия в группе.

5. Человек присоединяется к группе, если она помогает удовлетворять и его потребности вне группы, например, в семье.

6. Включенность в общественную жизнь и межличностные контакты с возрастом становятся более дифференцированными и сложными. Неразборчивость в знакомствах и низкая чувствительность в юности сменяются избирательностью контактов и интересов как к своему, так и к чужому внутреннему миру.

7. Люди и группы обычно имеют собственническую ориентацию в занимаемом ими пространстве («мое место», «наша аудитория», «наш отдел»).

8. Человек, обладающий способностями, знаниями, информацией, связанными с групповой задачей, обычно более активен в группе, вносит большой вклад в достижение ее целей и имеет большее влияние на групповые решения.

9. Обучение в группах протекает быстрее, чем самостоятельное или организованное обучение отдельных людей.

10. Член группы, положительно ориентированный на интересы других людей, расширяет взаимодействие, увеличивает связи и повышает моральный уровень в группе.

11. Член группы, ориентированный на вещи (увлеченный «вещизмом»), задерживает взаимодействие, уменьшает сплоченность и моральную высоту группы.

12. Человек с отклоняющимся (непрогнозируемым) поведением нарушает и подавляет функционирование группы.

13. Человек с высоким уровнем тревожности действует угнетающе на группу.

14. Хорошо приспособленный член группы (эмоционально устойчивый, с высоким самоконтролем) повышает эффективность работы группы.

Лидер всегда лидирует.

15. Член группы с высоким статусом может отклоняться от групповых норм без разрешения группы, если такое отклонение способствует достижению общих целей, но обычно высокий статус обязывает к повышенному конформизму.

16. Лицо, обладающее властью, имеет большее влияние на группу, даже если его «властное поле» находится вне группы.

17. Обычно лидер старше других членов группы. В то же время возраст не учитывается при выдвижении лидера.

18. Авторитарный лидер группы весьма требователен к членам группы и в то же время он подчиняется мнению большинства чаще, чем лидер с коллегиальным стилем руководства.

19. Существует позитивная взаимосвязь между статусом человека и его пространственной позицией в группе. Например, руководитель может произвольно сесть во главе стола, даже когда он находится не в своем кабинете или не в своей группе.

20. Лидер, ориентированный на задачу, более эффективен в тех случаях, когда ситуация для достижения групповых целей или очень благоприятна, или крайне неблагоприятна для него.

21. Лидер, ориентированный на взаимоотношения, более эффективен тогда, когда ситуация по решению групповой задачи лишь умеренно благоприятна или не очень благоприятна.

22. Лидерские способности, которые гарантируют группе успех в ее делах, варьируются в зависимости от типа задачи, объема должностных правомочий и общего социально-психологического климата в группе.

23. Результаты деятельности группы зависят от типа задачи, с которой группа имеет дело. Так, при дискуссии важна вовлеченность, при решении практических проблем - ориентация на действие, при выпуске новой продукции - ее оригинальность. И деятельность лидеров групп различается в зависимости от задачи, стоящей перед группой.

Групповые идеи и решения разумнее индивидуальных.

24. Более новые и радикальные идеи, исходящие как от группы, так и от ее членов персонально, вырабатываются быстрее в тех случаях, когда их критическая оценка приостановлена на время творческой работы.

25. Групповое решение надежнее индивидуального, особенно, когда речь идет о задачах, при решении которых возможны осознанные ошибки или субъективные заблуждения.

26. В группах возникает больше решений и лучшего качества, чем у людей, работающих в одиночку. Однако при генерировании идеи отдельный способный человек продуктивнее группы.

27. Решение проблемы в условиях группы обычно занимает - больше времени, чем решение той же проблемы отдельным человеком.

28. Решения, принятые в результате группового обсуждения, оказываются более рискованными, чем решения, принятые отдельным человеком (со средними личностными данными).

29. Развитие группы протекает в рамках постоянного шаблона-триады: ориентация - оценка - управление ситуацией.

Группа в профиль.

30. Коалицией могут быть названы подгруппы, совместно стремящиеся оказать влияние на общегрупповые решения.

31. Группы, состоящие из членов, обладающих различными способностями, действуют более эффективно, нежели группы, члены которых имеют одинаковые способности.

32. Разнополая группа больше озабочена межличностными отношениями, чем групповыми целями.

33. Группы, члены которых разнородны по личностным профилям, действуют более эффективно, чем группы, члены которых схожи в этом отношении.

Общаются не только общительные.

34. Децентрализация коммуникаций (информационных связей) наиболее эффективна при решении группой сложных проблем, а централизованная эффективна для решения простых.

35. Коммуникации стремятся быть вертикальными (направлены вверх по иерархии статусов). При этом они более позитивны, чем горизонтальные коммуникации. Акты общения, адресованные вышестоящим лицам, содержат меньше отклонений от служебной этики, чем обращенные к нижестоящим и равным.

36. Люди чаще всего взаимодействуют с теми, кто сидит напротив или хотя бы через одного человека, нежели с теми, кто сидит рядом, хотя бывают исключения. Поэтому размещение работающих в офисе, магазине, цехе влияет на качество группового взаимодействия. С увеличением дистанции уменьшается дружелюбность, на которую влияет также отсутствие визуального контакта. При этом женщины используют зрительный контакт как форму коммуникации чаще, чем мужчины.

37. Члену группы, обладающему большей властью или авторитетом, другие члены демонстрируют более дифференцированное, стремящееся к одобрению, поведение. Члены группы, не обладающие властью и авторитетом, такого поведения не

вызывают.

ФОРВАРДЫ И АУТСАЙДЕРЫ

ДВА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ

Психологические особенности группы	Высокий уровень развития	Низкий уровень развития
СПЛОЧЕННОСТЬ	<p>Психологическое единство членов группы по важным аспектам жизнедеятельности.</p> <p>Дискутируются вопросы, связанные с методами и способами достижения целей, а не сами цели.</p> <p>Разногласия не подрывают интеграцию. Допускается существование разных точек зрения по частным вопросам.</p>	<p>Разногласия возникают вокруг принципиальных основ взаимодействия: какие цели для членов группы приоритетны, каковы групповые нормы отношения к работе, взаимоотношения</p>

<p>Психологические особенности группы</p>	<p>Высокий уровень развития</p>	<p>Низкий уровень развития</p> <p>с руководителем, какие методы его работы приемлемы, какие нет...</p> <p>Различия в позициях отрицательно сказываются на взаимоотношениях, приводят к отчуждению отдельных членов коллектива и его распаду на группировки.</p>
<p>ОРГАНИЗОВАННОСТЬ</p>	<p>Группа способна к самостоятельному преодолению возникающих трудностей, в экстремальных ситуациях группа проявляет сплоченность, готовность к сотрудничеству, к согласованным действиям под началом своих лидеров</p>	<p>При возникновении трудностей и проблем в деятельности группы растут напряженность и разногласия. Члены группы не хотят брать на себя ответственность за преодоление возникших</p>

Психологические особенности группы	Высокий уровень развития	Низкий уровень развития
		трудностей.
ХАРАКТЕР ОТНОШЕНИЙ	Приоритет деловых отношений: решающими оказываются деловые качества, вклад в общую деятельность и т. д. В тех или иных ситуациях члены группы одобряются или осуждаются другими независимо от личных симпатий и антипатий.	Приоритет личных отношений: члены группы поддерживают или критикуют друг друга в зависимости от личных отношений. Деловые успехи тех, кто лично несимпатичен, не замечаются или даже осуждаются. "Своим", напротив, прощают любые промахи.

Самоанализ «ЧТО-ТО СТАЛО ХОЛОДАТЬ»

12 ВОПРОСОВ ЛИДЕРА, ЖЕЛАЮЩЕГО ИМЕТЬ НОРМАЛЬНЫЙ КЛИМАТ В ГРУППЕ.

Рабочая атмосфера и удовлетворенность работой во многом зависят от отношения к руководителю. И когда падает трудовая

активность хотя бы одного твоего работника, тебе, руководителю, надо задуматься и спросить себя:

1. Какова рабочая атмосфера в моей команде?
2. Чувствуют ли себя сотрудники благополучно? Или коллектив раздирают интриги, зависть, недоброжелательность? Информированы ли люди о том, что происходит?
3. Испытываю ли я удовлетворение от работы, которую выполняет конкретный сотрудник? Что меня в ней раздражает?
4. Может быть, работа для него скучна или надоела?
5. Или то, что он делает, не требует его способностей и потому не стимулирует его к труду?
6. Испытывает ли он радость от результатов работы?
7. Когда я с ним в последний раз беседовал о перспективах его роста?
8. Хорошо ли сотрудник знает свои цели и задачи?
9. Сознает ли он в полной мере все предъявляемые к нему требования?
10. Знает ли он, за что непосредственно отвечает?
11. Контролируется ли его работа?
12. Можно ли время от времени ставить перед ним другие, более сложные задачи? Например, замещать кого-либо из отсутствующих руководителей?

И пытайся ответить на эти вопросы, попробуй не попадаться на удочку, так называемых, «гигиенических» факторов или условий, мало влияющих на действительную мотивацию. Если, конечно, с ней (мотивацией) в группе совсем уж плохо. Ссылки человека, вызвавшего твои 12 вопросов, на низкую заработную плату, плохое оснащение рабочего места и прочее - зачастую лишь предлог для плохой работы.

Тест «ГРУППОВЩИНА»

ПСИХОКЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ И УРОВЕНЬ ЕГО РАЗВИТИЯ.

Поставь «крестик», «галочку» или любой другой любимый значок в одной из четырех колонок справа.

Ситуация	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
1. В случае срывов, неудач, нарушений в моей фирме всегда идет активный поиск виновных.				
2. Многие сотрудники стремятся к тому, чтобы обезопасить себя докладными записками и др. бумагами.				
3. Доступ к информации зависит от положения сотрудника, а не от его функций.				
4. Нет ясности, какие цели ставит перед собой фирма, группа. Цели неизвестны многим.				
5. Если допущена ошибка, об этом узнает не допустивший ее работник, а его начальник				

Ситуация	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
или коллеги.				
6. Господствует «эгоизм группы».				
7. Сотрудники редко отождествляют себя с принятыми решениями. Скорее они воспринимают эти решения не как «свои», а как -«Что, начальники наши не знают, куда все это ведет?»				
8. Спокойно и планомерно заняться собственной работой удастся после рабочего дня До этого всегда есть что-то более важное.				
9. Большинство руководителей не строит управление на коллегиальной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают «ясную» систему - «приказ-подчинение».				
10. Когда речь идет о руководителях, обычно говорят: «Эти там, наверху».				
11. Конфликты возникают чаще всего из-за мелочей.				
12. Совещания длятся слиш-				

Ситуация	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
ком долго и завершаются часто безрезультатно Речь идет не о существовании вопроса, а о борьбе самолюбия.				
13. Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко Он даже не знает, по каким критериям оценивается его труд.				
14. Трудно и почти бесперспективно выдвигать и «пробивать» новые идеи и предложения по совершенствованию технологических процессов.				
15. Энтузиазм в работе - редкость.				
16. В принципе есть два вида работников: «старички» (люди «первого призыва», «пионеры»), которые были на предприятии, когда оно только начиналось, и новички.				
17. Многие работники «окапываются», используя свои должности, и они бдительны в отношении своих прав.				
18. Когда оценивается работа, то чаще всего это проис-				

Ситуация	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
ходит на основе эмоций и поверхностных наблюдении.				
19. Многих работников мучает мысль: зачем так долго учились тому, чего не применишь? Они не могут показать, на что способны.				
20. Осознание того, что потери времени и недобросовестная работа угрожают интересам фирмы и самим работникам, возникает нечасто.				
21. Работники в общем-то не хотят коллективного управления. Они не хотят знать, куда идет фирма, хотят делать то, что им укажут и не переживают, если эти решения оказались неверными.				

Результаты теста

Суммируй «крестики». Чем выше полученная тобой цифра в первых столбцах, тем лучше психологический климат, тем выше степень зрелости твоего коллектива. Максимальная сумма в первом столбце - 21. Это супер-результат. Чем выше показатель, набранный в последующих столбцах, тем выше опасность конфликтов и всяких неприятностей для твоей фирмы или группы.

Глава 6

ХАОС ИДЕЙ? НОРМАЛЬНО!

О том, как создать группу и управлять ею уже говорилось. Но для чего она нужна? Об этом тебе, руководителю группы, большой или малой, самому известно, но все же есть единственное слово, объясняющее, зачем создаются любого рода группы, начиная с яслей-детсада. И даже раньше. Это слово - потребность.

ПОТРЕБНОСТЬ ДВИГАЕТ ГОРЫ. НО ЕЕ НАДО НАЙТИ. КАК?

ТРИ МЕТОДА РОЖДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ИДЕЙ

Любая группа возникает тогда, когда есть потребность в чем-либо и ее надо удовлетворить.

Но откуда берется сама потребность? Из жизни человеческой, из инстинктов, мыслей, идей. И поскольку единственное отличие человека от животных - умение говорить, то слова часто могут подсказать идеи, а они, в свою очередь, подскажут, какие действия предпринять.

Однако случайный набор слов - это обычно потерянное зря время. Надо методично составлять и перечитывать список слов для того, чтобы какое-то слово дало толчок рождению идеи. Никто и никогда не может сказать заранее, какое это будет слово.

1. Словесная ассоциация.

Возьми любые, имеющиеся под рукой энциклопедию, небольшой словарь (в более полных словарях слишком много незнакомых слов). Некоторые талантливые люди находят необходимые слова, рождающие идею, в газетах и журналах, радио- или телепередачах, а иногда просто в случайном разговоре с

совершенно случайными людьми.

Издателю одного журнала предстояло увеличить стоимость журнала. Эта мысль угнетала его. Смета очередного номера включала много всяких расходов, и, глядя на всю эту бухгалтерию, издатель не видел, на чем можно сэкономить и не повышать иену одного экземпляра.

Он отложил напрягавшую его смету и взял в руки карманный орфографический словарь, чтобы как-то отвлечь себя от тяжелых мыслей. Первое слово, на котором задержался его рассеянный взгляд, было «бумага». И сразу возник вопрос: «Замечтит ли покупатель и подписчик, что бумага будет другая -более дешевая?»

«Газета» - «А почему не напечатать хотя бы один номер журнала на газетной бумаге?»

«Картон» - «Можно и обложку сделать из более дешевого картона».

«Поле (я)»- «Поля...Поля...Уменьшить их на каждой странице, и влезет больше текста».

«Размер» - «Тоже уменьшить, если на страницу пойдет больше текста».

«Цвет» - «Обложка другого цвета»...

Издатель схватил ручку и начал выписывать слова, дававшие целую программу действий и позволявших избежать таких мучительных операций, как уменьшение зарплаты или сокращение сотрудников, что ему предлагали сделать в сопроводительной записке к смете. И что удивительнее всего: несмотря на снижение расходов, внешне журнал стал намного привлекательнее, и его охотнее начали покупать.

2. Метод фокального объекта

(Фокальный - находящийся в фокусе, центральный)

Этот метод был придуман в Германии в XIX веке. Наугад раскрывались любой словарь или книга, и взятое оттуда случайное слово сочеталось с названием интересующего объекта. В 50-х годах XX века метод был усовершенствован в США. Называют несколько случайных объектов и составляют перечень их признаков, свойств. Их приписывают фокальному объекту. Полученные идеи оцениваются и отбираются.

И кастрюля «замюкала».

Если взять кастрюлю - в качестве фокального объекта, то цель очевидна - расширить ассортимент выпускаемых кастрюль. Случайные объекты (взяты из словаря наугад): дерево, кошка, лампа, сигарета. Какие у них признаки и свойства?

Дерево: высокое, зеленое, голое, сгоревшее, с корнями...

Кошка: нюхающая, мяукающая, мурлыкающая, спящая...

Лампа: электрическая, разбитая, настольная, паяльная, волшебная, матовая...

Сигарета: дымящаяся, вредная, брошенная, отсыревшая, с фильтром...

Присоединяем к кастрюле все эти признаки и она может быть: высокой, зеленой, голой, сгоревшей, с корнями, нюхающей, мяукающей кастрюлей...электрической, разбитой, волшебной, матовой... дымящейся, с фильтром.

Кастрюля с корнями? Встроена теплоизолирующая подставка.

Разбитая? Кастрюля, разбитая на секции, в которой можно одновременно готовить несколько блюд.

«Нюхающая» кастрюля - кастрюля с индикатором запаха, определяющая момент подгорания.

Если она при этом издает звук, то это - «мяукающая» кастрюля... с фильтром - кастрюля со специально вделанной сеткой для процеживания или шумовкой для снятия пены и т.д.

Так что магазины, заполненные кастрюлями, и равнодушно глядящие на них женщины - не свидетельствуют о том, что потребность в кастрюлях удовлетворена.

3. Индивидуальная мозговая атака.

Наши идеи - это отражение наших мыслей. У большинства людей изо дня в день - одни и те же идеи (мысли). Новые мысли возникают, если человек обладает творческим мышлением или он находится в группе, где творчески мыслят.

Индивидуальная мозговая атака на стереотипные идеи и с

целью поиска новых имеет несколько правил:

1. **Позволь мозгу быть настолько раскрепощенным, насколько он это может.**
2. **Будь ребенком, который в тебе живет всю жизнь. Помни, что гении - это те, кто сохранил детскую раскрепощенность, став взрослым.**
3. **Доверься своему подсознанию, пускай мысли на самотек, не бойся фантазировать.**

«МАЛЫШИ» ПРОТИВ «ГИГАНТОВ»

МАЛЫЕ И КРУПНЫЕ ФИРМЫ В ЗЕРКАЛЕ НОВОВВЕДЕНИЙ

Параметр	Малые фирмы		Крупные фирмы	
	Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
ПЕРСОНАЛ	Энтузиазм, сплоченность, инициативность, универсализм	Часто дефицит необходимых специалистов	Большой и разнообразный кадровый потенциал	Чрезмерная специализация, карьеризм, безинициативность
ФИНАНСЫ	Низкая капиталоемкость	Повышенный риск вложений из-за неопределенности но-	Почти неограниченные возможности привлечения заемных	Преимущественная ориентация на максимиза-

Параметр	Малые фирмы		Крупные фирмы	
	Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
		вовведенный, трудности получения заемных средств	средств. "Портфельное" распределение риска, способность крупного самофинансирования	цию прибыли
РУКОВОДСТВО	Личный пример, минимум бюрократизма, непрерывность, способность принятия риска, "предпринимательский дух"			Подверженность бюрократизму, жесткая регламентация, боязнь риска, недоучет человеческого фактора
ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ	Коммуникации "лицом к лицу", быстрая реакция на внутренние проблемы			Проблема межфункциональных взаимодействий, противоречия формальной и неформальной

Параметр	Малые фирмы		Крупные фирмы	
	Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
				структур, многоступенчатые коммуникации
ВНЕШНИЕ КОММУНИКАЦИИ		Ограниченные каналы связей, потребность в "инкубаторе", трудность привлечения внешних источников услуг, контактов	Возможности подключения к внешним источникам научно-технической экспертизы, информации, развитые каналы связи	
МАРКЕТИНГ	Способность быстрой реакции на изменение спроса	Отсутствие как правило, собственной сбытовой сети, необходимость завоевания рынка, узкая специализация	Развитая система сбыта и послепродажного обслуживания, прочные позиции на рынке	Возможен монополизм

Параметр	Малые фирмы		Крупные фирмы	
	Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
ПОТЕНЦИАЛ РОСТА	Сфокусированная стратегия роста на научно-технической основе	Трудности привлечения капитала для быстрого роста, единственная стратегия роста	Способность финансовой экспансии, диверсификация, наращивание выпуска	Возможность торможения нововведений, технический консерватизм
ЭКОНОМИЯ НА МАСШТАБЕ		В определенных сферах экономики	Способность экономики на масштабе	Инерция отложенного производства

ФИРМА ТОПЧЕТСЯ НА МЕСТЕ

ПЯТЬ ОРГСТУПЕНЕК, ВЕДУЩИХ ВВЕРХ

Никто не знает всех проблем фирмы так, как люди, работающие в ней. Для организационных изменений нужна их энергия и энтузиазм. Отсюда и задача с двумя неизвестными: х) как выявить все проблемы, мешающие фирме преуспевать, и как найти их решения и у) как возбудить энергию сотрудников фирмы и направить ее в это русло.

Система вовлечения людей в реорганизацию фирмы, предприятия включает такой «пакет» мероприятий:

1. Диагностика.

Это сбор информации о состоянии фирмы или ее подразде-

лений. Каким образом? Проводятся интервью с сотрудниками и клиентами, опросы, совещания, наблюдения, анализируется документация.

2. План действий.

Диагностическая информация передается руководителям и членам организации. Разрабатывается план действий на основе этой информации.

3. Квалификация.

Понятно, что для фирмы, желающей работать более успешно, нужны и более квалифицированные работники. Поэтому одновременно проводятся обучение, повышение квалификации, обновление профессиональных знаний. Тут и техническая политика, и исполнительская дисциплина, и межличностные проблемы, часто решаемые интуитивно, и правовые, и даже изучение языков, если фирма решила выйти на внешний рынок или войти в кооперацию с иностранными партнерами.

4. Оргструктура.

Происходит, естественно, модернизация действующей организационной структуры фирмы, модифицируется схема ее работы, применяется метод управления по целям.

5. Консультирование.

Большие затруднения в такой период вызывает неумение людей мыслить коллективно и продуктивно. Поэтому фирма приглашает консультантов по организации коллективной деятельности. Они обучают людей принимать совместные решения и другим методам групповой работы. Они помогают сформировать действенные команды (группы), построить их оптимальную ролевую структуру, наладить качественные отношения в рабочих группах и добиться эффективного взаимодействия между коллективами.

БЕЗ ДИЛЕТАНТОВ

ЧЕТЫРЕ ПРАВИЛА СЕРЬЕЗНОЙ РЕОРГАНИЗАЦИИ

1. Люди, занимающие ключевые посты, обязаны участвовать в диагностике.
2. Рабочие группы участвуют во всех делах наравне с руководителем.
3. Все разработки рабочих групп должны реализовываться.
4. Надо привлечь консультантов по вопросам человеческого поведения. Иначе все может скатиться к дилетантскому уровню и затормозить реорганизацию.

Самоанализ УСПЕХ ИЛИ ЕГО ПРИЗРАК?

ВОСЕМЬ ТРУДНЫХ ВОПРОСОВ

1. Ощущают ли твои сотрудники себя членами команды-победительницы? Если нет, то выясни, почему.
2. Современный бизнес - сложное явление. Где можно стать лучшим?
3. Насколько высоки твои требования к достижению поставленных целей, и понятна ли людям твоя вера в то, что эти требования они выполнят?
4. Обладаешь ли ты оптимизмом, уверенностью и реализмом? Видишь ли ты будущие возможности? Не заходишь ли ты в своей уверенности слишком далеко? Чем выше твоя должность, тем больше люди ждут от тебя спокойной уверенности.

5. Не слишком ли серьезно ты глядишь на то, что можно назвать ошибкой, сбоем, путаницей? Неудачи не учат, а на ошибках надо учиться.
6. Самое приоритетное для тебя дело требует самых больших затрат времени. Знают ли об этом твои сотрудники?
7. Правильно ли выбраны показатели и система их измерения, помогают ли они людям работать лучше?
8. С первых новых шагов твоя фирма добилась успеха, а насколько он прочен?

СТАНЬ «ЛОББИСТОМ»

17 ПРАВИЛ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ТВОИ ИДЕИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПОНЯЛИ, ЗАПОМНИЛИ И ПРИНЯЛИ

1. Говори или пиши кратко и точно, чтобы не воровать чужое время.
2. Учитывай компетентность тех, кого ты желаешь заинтересовать.
3. В зависимости от их компетентности «разжевывай» (расшифровывай), или наоборот «не разжевывай» свои предложения.
4. Не утомляй ни слух и ни взгляд. Содержание твоих предложений должно быть образным: с конкретными примерами, с доходчивыми описаниями действий и процессов, с применением метафор, аналогии... Их должны увидеть, услышать, почувствовать.
5. Особенно ярким делай начало и конец. Неплохо, если они с юмором. Самое важное дай в конце, можно в виде резюме.
6. Не нарушай известного закона «семь плюс-минус два». Если предложений меньше пяти или больше девяти, то

они воспринимаются с трудом, как и расшифровка их смысла по пунктам.

7. Обнажи даже скрытые слабые моменты в твоих предложениях, чтобы никто не искал их.
8. Думай о пользе твоих предложения для тех, кто их оценивает или принимает.
9. Подавай информацию и предложения с уважением и доверительностью к тем, кто должен их воспринять. Создавай психологическую установку на согласие (диалог, личностные обращение, вопросы с предполагаемыми ответом «да»).
10. Не забудь про известные тебе альтернативы твоим идеям.
11. Твоя идея должна стать для слушателей или читателей «их идеей».
12. Не бойся задавать риторические вопросы. Слушатели или читатели воспринимают эти вопросы так, словно они сами спросили и их внимание усилится.
13. Не избегай парадоксальных или провокационных высказываний. Они помогают «здоровому восприятию» твоих предложениях.
14. Не стремись показать себя слишком умным, а тем более умнее, чем те, к кому апеллируешь. Наоборот, они должны почувствовать, какие они умные и понятливые.
15. Попытайся вызвать легкую эйфорию своими предложения ми, тогда успех обеспечен.
16. Когда ты несешь тяжелый чемодан, то меняешь руки. Каналов восприятия много, используй слух, взгляд, чувства людей.
17. Не предлагай ничего того, что тебе кажется слабым, не сулящим особых выгод.

Диагноз: «ИЗЛИШНЯЯ КРИТИЧНОСТЬ К ЧУЖИМ И СВОИМ ИДЕЯМ».

Рецепт 1.

Генерация идеи и одновременные анализ, оценка ее - привычный шаблон мышления. И именно это гасит многие идеи. Чтобы дать их авторам простор, давно придумана простая процедура «мозговой штурм» или «брейнсторминг».

Эта процедура - неотъемлемая часть подавляющего большинства различных совещаний во всех странах мира. Широко применяется она и в России. Суть процедуры в том, что разделяются два процесса (генерация идей и анализ, оценка). Вначале идею генерируют (без критики), а затем анализируют, т.е. критикуют.

Рецепт 2.

Если кто-то горячо критикует чужие идеи и предложения, то задай ему охлаждающие вопросы: «Не мешаем ли мы творческому полету?», «Не приземляем ли фантазию автора?», «Не лучше ли позволить высказать все, что есть у человека, чтобы потом иметь выбор?», «А, может, быть даже никудышная или невозможная для исполнения идея натолкнет на другую, более реальную, более ценную?».

Практикум «ТВОЯ КОМАНДА РЕШАЕТ...»

14 ПРАВИЛ УПРАВЛЕНИЯ ЭТИМ ПРОЦЕССОМ

Итак, идеи или предложения кажутся заманчивыми, реальными, ценными. Ты можешь принять их к собственному испол-

нению. Но тогда тебе придется весь риск, возможную неудачу тоже брать целиком на себя. А люди быстрее забывают успех, всякие же ошибки руководителей помнят долго, если не всегда. Поэтому собери-ка свою команду и...

1. **Четко сформулируй цель сбора.** И не говори: «Давайте обсудим, проанализируем, решим...». Это - процесс, а цель -будущий результат, который коснется каждого члена команды. Кроме того, определи правила оценки этого результата(«Как мы узнаем, что достигли этого результата?»).
2. **Не давай собравшимся отклоняться от стратегии** достижения цели, пресекай уходы в стороны, неконкретность. Резюмируй этапы и ставь новые микроцели, не забывая макроцели.
3. **Но время от времени переключай внимание участников на анализ** (рефлексию) самого процесса: какие позиции уже определились, каково их соотношение, куда расходуется групповой ресурс времени и энергии, в чем затруднения, какие обозначились барьеры на пути решения.
4. **Хорошо, если эта стратегия движения к цели** «нарисована» на доске мелом или на листе ватмана. Это позволяет и тебе, руководителю, и членам группы следить за тем, чтобы обсуждение не уходило в сторону.
5. **Переход от одного аспекта проблемы к другому** может происходить, по меньшей мере, в двух формах:
 - а) После длительной паузы. Не бойся собственного или группового молчания. Если пауза затягивается, можешь спросить: «Значит, с этим вопросом покончено?.... Переходим к следующему?».
 - б) Группа начала говорить об одном из последующих пунктов. Тебе ничего не остается, как подвести итог высказанным мыслям и спросить: нельзя ли что-нибудь добавить к предыдущему пункту?
6. **Ты должен обеспечивать включенность большинства участников,** активизировать пассивных, персонально

обращаясь к ним («А что выдумаете по этому поводу?»). Творческую атмосферу создают:

- ясная открытая коммуникация (общение),
- позитивное отношение и эмоциональная поддержка любых идей и предложений (ты должен выслушивать любую мысль без всякой критики и оценки, но с благодарностью за то, что она высказана),
- использование методов активизации творческого мышления (мозгового штурма).

7. Ты в качестве «босса»:

- поясняешь сказанное участниками (если возможно, то фиксируешь на доске),
- подчеркиваешь различия между высказываемыми мнениями,
- предлагаешь обсудить эти различия, просишь изложить доводы в защиту мнения или предложения, что помогает группе увидеть разницу между фактами и суждениями,
- время от времени резюмируешь обсуждение,
- собираешь и формируешь различные гипотезы или предложения,
- помогаешь, а не навязываешь группе выбрать одну из гипотез или предложений,
- организуешь групповое решение.

8. Очень часто люди путают путь решения проблемы и направление деятельности. «Повысить качество... добиться прибыли... улучшить дисциплину... изменить структуру». Ты обязан перевести эти довольно расплывчатые предложения в конкретику: «Какие конкретно действия, мероприятия вы предлагаете для достижения более высокой прибыли? С чего начать действовать?»

9. Нередко процесс поиска решения заканчивается на первом приемлемом варианте. Чтобы не допустить этого, ты обязан распахнуть спектр альтернатив (вариантов), даже если одна из них сразу кажется предпочтительной. При обзоре этого спектра возможно и объеди-

нение вариантов, без такого обзора оптимальность решения всегда сомнительна.

10. **Критерии оценки идеи всегда есть**, но они подчас очень различны у разных людей. Одна из твоих обязанностей - организовать разработку критериев, общих для всех членов группы. Тогда и оценка принимаемой идеи будет общей.
11. **Правило высококлассного руководителя** – последовательное и рациональное управление процессом поиска решений проблемы:
 - 1) *генерация идей,*
 - 2) *их оценка и анализ,*
 - 3) *усмирение особо агрессивных участников,*
 - 4) *разрядка возникающей напряженности или усталости,*
 - 5) *контроль поведения участников: не допускать ударов «ниже пояса», нечестных приемов (лжи, обмана, искажения фактов, манипуляции).*
12. **Попытайся уравновесить разные позиции.** Если происходит перекос, то акцентируй внимание группы на этом и предложи дополнить недостающие аргументы. Помни, что все позиции равны, и каждый имеет право на собственную точку зрения.
13. **Активизируй коллективную мудрость**, многоаспектное и системное видение всей проблемы. Важно, чтобы все участники были включены в процесс решения, все мнения могли быть высказаны и учтены.
14. **Заканчивая разговор на собрании или заседании**, ты должен подвести итоги, предложить участникам оценить достигнутые результаты, сопоставить их с макроцелью, выявить причины расхождений, помехи и издержки и поблагодарить всех за «потерянное» время.

Post-практикум**«Слова, слова... И что за ними?»****12 ВОПРОСОВ СЕБЕ САМОМУ
ИЛИ ЧЛЕНАМ ТВОЕЙ КОМАНДЫ****Как:**

- 1... была поставлена цель?
- 2... она была понята и принята участниками?
- 3... формулировалась проблема?

Что:

- 4... было условием в поставленной задаче?
- 5... побуждало людей действовать так, как они действовали?
- 6... мешало принятию решения?
- 7... помогало?

Какие:

- 8... альтернативы решения предлагались?
- 9... критерии помогали оценивать эти альтернативы?
- 10... решения приняты?
- 11... критерии для правильных решений?

И 12-й вопрос:

соответствует ли полученное решение поставленной цели?

Консультация в ситуации «ЛЮДИ БЕЗЫНИЦИАТИВНЫ, СКОВАННО И ШАБЛОННО МЫСЛЯТ»

ИНИЦИАТИВУ УЧАСТНИКОВ СОВЕЩАНИЯ, ИХ МЫШЛЕНИЕ СТИМУЛИРУЮТ И РАСКОВЫВАЮТ:

Неформальная обстановка.

Ясное и открытое общение как по вертикали (участник совещания и руководитель, председательствующий на совещании), так и по горизонтали (участник - участник), то есть коммуникации, по крайней мере, на двух направлениях.

Разнообразие и творчество группе, решающей проблему, вытесняют однообразие будней, конформизм и приспособленчество.

Атмосфера сотрудничества. Совместный поиск общего решения, а не конфронтация (борьба мнений).

«Хаос» (спонтанные идеи, мнения, суждения) преобладает над порядком и организованностью или попытками организовать процесс поиска решения.

Отсутствие страха быть высмеянным за «глупые или сумасбродные» мысли или быть наказанным за ошибки.

Ты - руководитель совещания

Правила поведения

Играй роль координатора и организатора группового обсуждения (партиципативный стиль управления).

Лояльно воспринимай «шероховатости и заскоки», свойственные творческим сотрудникам и предоставляй им свободу и автономию.

Демонстрируй веру в способности и возможности всех своих сотрудников.

Используй специальные средства активизации инициативы.

Будь терпелив к ошибкам и спокоен в случае неудачи. Под-

держивай любые идеи, предложения и инициативы.

Вовлекай пассивных, прямо спрашивая их мнение.

ДИКТАТОР ВСЕГДА ПРАВ

ТРИ СПОСОБА ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ

1. Диктат власти (единоличное решение руководителя).
2. Диктат большинства (решение принимается по большинству голосов).
3. Диктат меньшинства (если новое решение набирает меньше половины голосов, то сохраняется прежнее решение, за которое голосовало меньшинство).

КУЛЬТУРНА ЛИ МОЯ ФИРМА?

14 ОРИЕНТИРОВ ДЛЯ САМОАНАЛИЗА

1. Акцент на внешних задачах (например, обслуживание клиентов).
2. Активность направлена на главные цели.
3. Фирма готова к риску и нововведениям.
4. Не поощряются конформизм, индивидуализм.
5. Стимулирование работников ориентировано на индивидуальные результаты.
6. Предпочтение отдается групповым формам принятия решений.
7. Принятие решений децентрализовано.
8. Деятельность подчинена заранее составленным планам.
9. Работа сопровождается инновационными процессами.

10. Имеется сотрудничество между группами и отдельными работниками.
11. Отношения в фирме неформальны.
12. Сотрудники верны интересам фирмы и преданы ей.
13. Они целиком информированы о том, какова их роль в достижении целей организации.
14. Фирма «открыта» для внешней системы.

Глава 7

НЕ ОТВЕРГАЙ НИ ОДНУ ИДЕЮ

Бывают такие ситуации, когда один человек прийти к твердому решению не может. И тогда применяют метод номинальной группы (МНГ). На Западе это - «brainstorming» («мозговой штурм»). Полезен он в тех случаях, когда есть нужда выявить и сопоставить индивидуальные суждения, а затем принять решение. На обычных собраниях, совещаниях, заседаниях МНГ, как правило, не используют.

ШТУРМОВАТЬ ТАК ШТУРМОВАТЬ

ОРГМОМЕНТЫ БРЕЙНСТОРМИНГА В МАКСИМАЛЬНО УПРОШЕННОЙ ВЕРСИИ

Состав номинальной группы неоднороден, в нее можно пригласить даже техничку, убирающую по вечерам офис. Численность - 8-12 человек. Если набирается желающих больше, то образуются подгруппы. Руководителем (координатором) группы чаще бывает не первое лицо фирмы, а человек, хорошо знающий проблему (задачу, вопрос), которую надо решить.

РАБОТАЕТ ОБЫЧНО ЗАМЕСТИТЕЛЬ

СЕМЬ ПРАКТИЧЕСКИХ СОВЕТОВ ОРГАНИЗАТОРУ «ШТУРМА»

1. Имей детальное расписание работы группы и определи длительность заседания.

2. Найди квалифицированного помощника (заместителя), в обязанности которого входит регистрация идей участников на больших листах плотной бумаги, демонстрация этих листов, подсчет и регистрация голосов и обеспечение участников необходимыми материалами.
3. Каждый участник должен получить «пакет», содержащий:
 - а) карточку с ф.и.о. участника на обеих сторонах, сложенную таким образом, чтобы она стояла на столе,*
 - б) лист бумаги 21x28 см с напечатанной наверху постановкой задачи,*
 - в) достаточное количество карточек 8x13 см для ранжирования и голосования (удобнее иметь их по номерам - по одному на каждого участника),*
 - г) карандаш или ручку.*
4. Помощник должен найти комнату со столом, за которым свободно могут сесть все участники. В слишком больших и слишком маленьких комнатах отвлекается внимание. Размеры комнаты должны позволять вывешивать большие листы на стене. Не забудь ленту для их приклеивания.
5. Желательно еще один или два мольберта, на которых можно поместить листы размером 73x84 см.
6. Напиши задачу группы на одном из больших листов бумаги.
7. Желательно, но необязательно иметь такие наглядные пособия:
 - а) перечень этапов МНГ,*
 - б) наглядные материалы, дополняющие вводную информацию координатора о целях и методах проведения заседания группы.*

Если после всех этих хлопот твой заместитель не сбежал, а ты не передумал «атаковать» трудную проблему, то

ГОВОРИ, НЕ ЗАДУМЫВАЯСЬ

ВОСЕМЬ ПРАВИЛ ДЛЯ УЧАСТНИКА «МОЗГОВОГО ШТУРМА»

1. Участники садятся за общий стол лицом друг к другу.
2. Запрещены споры, критика и какие-либо оценки того, что говорится.
3. Время выступления каждого участника 1 -2 минуты.
4. Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.
5. Количество идей важнее их качества.
6. Обсуждается, критикуется и оценивается каждая идея по следующим критериям:
 - 1) *ее соответствие предпосылкам и начальным требованиям,*
 - 2) *возможность ее реализации или отсутствие таковой,*
 - 3) *реализуется сразу или требуется время (мало или много),*
 - 4) *лишние затраты будут или нет?*
 - 5) *применима ли идея в другой сфере деятельности?*
7. Критические замечания излагаются сжато, лаконично. Идеи, обсуждение которых требует много времени, лучше повторно рассмотреть позже.
8. Выступать можно много раз, но нельзя одному человеку говорить долго (лучше по кругу).
9. Продолжительность первого заседания - 15 - 20 минут, в первой половине дня, в спокойной обстановке.

И БРЕД БЫВАЕТ ПОЛЕЗЕН

ЕЩЕ 15 ПРАВИЛ «МОЗГОВОГО ШТУРМА»

«Мозговой штурм» требует полного раскрепощения мысли, свободы для воображения. И потому:

1. Как бы фантастична не была идея, она должна быть встречена с одобрением.
2. Разрешается менять параметры в задаче: уменьшить или увеличить стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.п.
3. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки.
4. Не думай, что проблема неразрешима. Таких проблем нет.
5. Избегай мысли, что проблема может быть решена только известными способами.
6. Допускается и приветствуется развитие идей, разрешается задавать вопросы с целью уточнения и развития идеи.
7. Если проблема в целом не поддается решению, попробуй расчленить ее на составные части.
8. Стремись не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.
9. Нет ни начальников, ни подчиненных, а есть равноправные ведущий и участники.
10. Не жди одобрения или осуждения своего предложения коллегами.
11. Не обращай к руководителю группы за поддержкой.
12. Меньше думай или вообще не думай о возможных последствиях того, что ты сказал или написал.
13. Воздержись от перешептывания, переглядывания, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими

участниками.

14. Попытайся с самого начала убедить себя, что положительное решение данной проблемы имеет для тебя важное значение.
15. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой ценной идеи.

Памятка для руководителя группы НЕ ВСЕ СОМНЕНИЯ УМЕНЬШАЮТ УВЕРЕННОСТЬ

За несколько минут до начала «мозговой атаки» подумай, если ты ее организатор:

- Заслуживает ли проблема внимания?
- Что даст ее решение?
- Кому и для чего это нужно?
- Что произойдет, если ничего не менять?

Помни: оптимизм и уверенность удесятерят умственную и психологическую энергию человека.

ПРИВЫЧНЫЕ АРГУМЕНТЫ НЕ ПРИНИМАЮТСЯ

12 ОБЯЗАННОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ (КООРДИНАТОРА) НОМИНАЛЬНОЙ ГРУППЫ:

1. Знакомит ее членов с правилами работы и поведения в группе.

2. Ставит проблему и предлагает высказать любые решения без предварительного обдумывания.
3. Организует запись всех высказываемых предложений (как можно точнее).
4. Не перебивает, не иронизирует, не усмехается, что бы он не услышал.
5. Следит за регламентом и периодами работы: генерация идеи, их критика и оценка, принятие решения.
6. Помогает высказаться всем желающим, поощряет стеснительных или неспециалистов, особенно, если творческая напряженность снижается (задает вопросы, высказывает свои предложения и идеи).
7. Набирает спектр версии для решения проблемы, и лишь потом останавливается на лучшей из них (привлекает внимание членов)
8. Стимулирует комбинирование вопросами типа «Есть ли связь между идеями 4 и 6?».
9. Предоставляет участникам полный список идей, рожденных на этапе их высказывания.
10. Пытается систематизировать идеи по каким-либо признакам.
11. Защищает идеи от привычных аргументов. Например, «Так мы еще не делали!», «Неужели не годится то, что мы до сих пор имели?».
12. Подводит итоги обсуждения, информирует о проблемах, оставшихся открытыми.

Диагноз СИНДРОМ «НАДО И НЕЛЬЗЯ»

Увы, он свойственен членам самой творческой группы, а тем более участникам представительных совещаний, высо-

ких собраний и всевластных съездов. Императивы «надо», «нужно», «должно» и табу «нельзя», «мы не можем», «нам никто не позволит» очень часты и сдерживают полет мысли.

Это похоже не на полет, пускай в заданном «небесном коридоре», а на слалом: ехать, хоть и быстро, можно только там, где стоят вешки. Любые запреты ограничивают мышление. «Надо» и «нельзя» постоянно живут в нас и ограничивают наши возможности, мешают мыслить.

Рецепты:

1. Задай вопрос: «Что будет, если мы этого не сделаем?» И если ответа не найдешь (а это часто бывает), то твое «надо» можно отбросить и пойти другим путем. Или наоборот: «Что произойдет, если мы это сделаем?» И если не предвидится ничего страшного, то смело отбрасывай свое или не свое «нельзя».
2. Если тебе говорят: «Увеличить выпуск продукции (или объем продаж) невозможно. Я лично не могу это сделать!», то говорящий очертил себе зримые или незримые границы и не желает их нарушать.

Очень многие из этих преград - мифические и выдуманные. Человек может этого и не осознавать. Попробуй сказать нечто, что заставит человека задуматься о реальности этих границ. Спроси: «Что произойдет, если вы все-таки увеличите выпуск своей продукцию?»

3. Но не ищи причин (откуда и почему возникли эти границы). Это уведет в дебри. Люди всегда могут доказать то, что хотят доказать.
4. Твоя цель разрушить границы, убрать запреты или «разгромить» императивы (надо, должны, обязаны и т.п.). Тебе могут помочь вопросы типа:
 - «Что может произойти, если...?»,
 - «Что удерживает вас от...?»,
 - «Что мешает этому...?»,

- «Что случится, если...?»,
- «Что произойдет, если вы потерпите неудачу?»

Ответы на такие вопросы во многих случаях заставляют задуматься о правомерности реальных или придуманных границ, запретов, догм.

Консультация в ситуации ЧЕЛОВЕК НЕ КРИТИКУЕТ ИДЕИ ИЛИ ОН СЛИШКОМ ПРАКТИЧЕН

Классический МНГ (метод номинальной группы) предполагает разделение во времени и по исполнителям этапов «мозгового штурма». Участников разбивают на «генераторов» и «критиков». Понятно, что «генераторы» высказывают как можно больше идей, а «критики» критикуют их идеи. Авторские права обеспечиваются путем стенографирования, записи на магнитофон, записи высказанных мыслей самими «генераторами.»

Может случиться так, что высказываются слишком «практичные» и, следовательно, узкие идеи. Руководитель-координатор может потребовать в течение некоторого времени выдавать только фантастические (нереальные) идеи, что расширяет мышление.

ВИДЫ МОЗГОВЫХ АТАК

**СУЩЕСТВУЮТ НЕСКОЛЬКО
РАЗНОВИДНОСТЕЙ МНГ:
прямая мозговая атака, обратная, двойная атака,
«конференция идей» и др.**

Обратная мозговая атака не генерирует идеи, а целиком направлена на критику уже имеющихся идей.

- ❑ При двойной мозговой атаке число участников может возрасти до 20 - 60 человек. Эти люди заранее получают пригласительные билеты, в которых указаны цель и правила предстоящей сессии, продолжительность которой обычно 5-6 часов. Обсуждение задачи идет в непринужденной обстановке и во время перерыва, где допускается критика высказанных идей, которая как бы «неофициальна». После перерыва генерация идеи продолжается, но уже с учетом высказанных замечаний.
- ❑ Метод «конференции идеи» предполагает приглашение 4-12 участников на два-три дня.
- ❑ Метод индивидуального мозгового штурма. Человек поочередно выполняет роль «генератора» и «критика».

Памятка

И «среднячки» могут быть лидерами

Групповое обсуждение стимулирует выработку новых идей. При этом человек средних способностей вырабатывает вдвое больше идей, чем в одиночку и может даже стать лидером. Наилучшие результаты дает все же оптимальное чередование индивидуального и группового творчества.

НЕ ВСЕ ТАК ПРОСТО

РАСШИРЕНИЕ ОРГ-МОМЕНТОВ «МОЗГОВОГО ШТУРМА»

Руководитель-координатор обычно проблему ставит перед

группой просто и четко. Когда его спрашивают, что понимается под постановкой проблемы, он избегает примеров, чтобы не впасть в предвзятость.

Вместо этого часто предлагает нескольким участникам дать свое толкование проблемы. Если их ответы совпадают с целью «мозгового штурма» и остальные участники поняли, координатор переходит к первому этапу метода номинальной группы.

Молчаливое генерирование

Оно занимает 10-15 мин. Членам группы предлагается дать письменные ответы на поставленную задачу. Если начинаются разговоры, координатор тактично просит не мешать думать.

Тишина планируется сознательно. При генерировании идей индивидуумы продуктивнее групп. При молчаливом генерировании внимание не отвлекается, а концентрируется. Создается атмосфера поиска, при которой результаты лучше и разнообразнее.

Участников стимулирует обстановка, когда все вокруг напряженно трудятся над групповой задачей, и их не торопят немедленно обсудить идею, предложенную группе. Они свободны от нежелательного эффекта обычных контактов неформальных групп.

Второй этап

Неупорядоченное перечисление идей

Координатор подчеркивает, что прекращать генерирование нет необходимости. Перечень можно пополнить любой дополнительной идеей. Он предлагает участникам по кругу назвать записанные ими решения проблемы.

Участник может пропустить свою очередь и присоединиться к ответам на любом последующем раунде. Можно предлагать один ответ, а координатор или помощник регистрируют и оглашают его.

Разговор идет исключительно между координатором и участником. Обсуждение ограничивается попыткой сжато изложить ответ для удобства его регистрации. Этот этап продолжается до тех пор, пока не будут записаны все идеи для решения проблемы.

Каждая идея и каждый участник в равной степени получают

внимание и одобрение. Невелика вероятность того, что станут доминировать сильные личности, а участники будут опасаться санкций или конфликтов или будут подавлены различием в социальном положении. Идеи отделяются от их авторов.

Третий этап

Уяснение идей

На этом этапе важен темп, и задача координатора - быстро рассмотреть весь зарегистрированный перечень идей. Происходит своего рода взаимодействие, координатор стремится ограничить продолжительные дискуссии, споры и «речи». Цель - уяснить идеи, не оценивать их.

Если они дублируют друг друга или вызывают неоднозначное понимание среди членов группы, то следующий шаг - голосование и ранжирование идей. Шаг непродуктивный. Опыт показывает, что лучше комбинировать идеи, чем ранжировать.

Четвертый этап

Голосование и ранжирование

Однако комбинировать сложнее, чем ранжировать, и потому обычно участники получают по 5-8 пустых карточек размером 8x13 см. Их число варьируется в зависимости от числа ответов, полученных на этапе неупорядоченного перечисления идей.

Чтобы избежать путаницы, предлагается писать по одному пункту в центре карточки в сокращенном виде, а также в левом верхнем углу карточки порядковый номер идеи в перечне.

Участников «штурма» инструктируют так (при восьми карточках, например):

Из восьми карт выберите самую важную, напишите цифру 8 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. («Шпаргалочный» совет координатора: «Важно то, что вы лично использовали бы для будущих действий в том случае, если бы можно были выбрать лишь одну идею»).

Из оставшихся семи карт выберите наименее важный пункт, запишите цифру 1 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите.(Совет координатора: «Можно использовать только шесть из семи идей, одной вы должны пожертвовать»).

Из оставшихся шести карточек выберите самый важный пункт, запишите цифру 7 в правом нижнем углу, обведите цифру кружком, а карточку отложите.

Из оставшихся пяти идей вы одной должны пожертвовать, напишите цифру 2...

Когда все карточки выложены, координатор предлагает перекурить, попить чай или кофе, а тем временем он и помощник делают подсчеты.

Если курящих нет, пить нечего и закусить нечем, можно предложить участникам следить за подсчетом или дать им небольшой вопросник, подготовленный заранее, в котором оценивается процесс «мозгового штурма», даются замечания и предложения о последующих шагах, определяется вероятность внедрения понравившейся идеи.

Подсчет заключается в сортировке карточек в соответствии с порядковым номером в первоначальном перечне идей и составлении таблицы типа (дана одна «идея»):

«Отремонтировать пол» - 8-6-4-4-4, 5/26.

(Первые цифры из правого нижнего угла карточки, 5 человек, 26 - сумма первых цифр).

Первое послесловие к «мозговому штурму»

Чем меньше знаешь, тем лучше

Часто в «мозговой атаке» участвуют люди, слабо знающие проблему или вообще ее не знающие. И это хорошо. Поэтому спустя некоторое время приглашенные специалисты (обычно 5-7 человек) знакомятся с выдвинутыми идеями и выбирают из них те, которые можно реализовать.

Считается нормальным, если специалисты отклоняют 90 % идей, предложенных, выдвинутых участниками «мозговой атаки». Но каждый из специалистов может иметь свое личное мнение.

И потому окончательное решение требует специальных методов по оценке предложенных альтернатив. Наиболее подходящий для этого - метод Дельфы.

Второе послесловие

Меньше баллов – выше ранг

Метод Дельфы

Главная задача применения этого метода – выбор лучшего из альтернативных предложений. Как это происходит? Например, участники «мозгового штурма» обсуждали проблему – повысить интерес к работе. И они предложили:

- 1. Больше платить за работу.**
- 2. Платить за прилагаемые усилия.**
- 3. Организовать соревнование между отдельными работниками.**
- 4. Организовать соревнование между рабочими группами.**
- 5. Помогать людям в работе.**
- 6. Время от времени менять характер работы для людей, не испытывающих интереса к ней.**

Сначала участники ранжируют предлагаемые варианты по степени важности. По предложенной проблеме (интерес к работе) – от 1 до 6. Затем оценивается альтернатива за альтернативой с точки зрения их важности для предприятия (организации) в десятибалльном измерении.

Один балл присваивается наиболее важной, 10 баллов – наименее важной альтернативе. После этого баллы перемножаются, а результаты складываются по каждой идее отдельно. Наименьшая сумма укажет на то предложение, которое следует принять.

Третье послесловие

Неконкретная проблема тоже имеет смысл

Метод Гордона

Метод «мозгового штурма» стимулирует активность участников творческой группы до выработки модели решения проблемы, а затем многие из них становятся пассивными.

По методу Гордона не следует ставить конкретную задачу. Например: «Как повысить производительность труда в нашей фирме?» Нужно лишь очертить общую сторону проблемы. В нашем примере это будет так: «Какие применялись ранее и применяются сейчас пути повышения производительности труда?».

И после обсуждения этой проблемы эксперты-специалисты делают конкретные выводы уже по конкретной задаче.

Тест

«ТЫ ИСПОЛНИТЕЛЬ ИЛИ ТВОРЕЦ?»

Отметь наиболее правильный для тебя ответ.

1. Можно ли улучшить окружающий тебя мир?

а) да, б) нет, он так сложен: в) да, в отдельных случаях.

2. Можешь ли ты принять активное участие в изменении окружающего мира?

а) да, б) скорее нет, чем да, в) да, в определенном смысле.

3. Могли бы некоторые твои идеи значительно улучшить среду, в которой ты живешь?

а) да, б) скорее нет, чем да, в) да, в какой-то мере.

4. В будущем у тебя ожидаются ли идеи или социальная роль, направленные на то, чтобы позитивно изменить среду, в которой ты живешь и трудишься?

а) да, уверен, б) маловероятно, в) исключено.

5. Когда ты берешься за определенное дело, всегда

ли считаешь, что успешно доведешь дело до конца?

а) да, б) чаще всего не бываю уверен, в) да, часто.

6. Испытываешь ли ты желание заняться темой (работой), которая для тебя совершенно новая и никак не связана с твоими предыдущими профессиональными занятиями?

а) да, все новое меня влечет, б) неизвестное меня не привлекает, в) это зависит от темы.

7. Когда случается заняться новой работой, испытываешь ли ты желание развить ее, придать новые направления, повороты, сферы?

а) да, б) удовлетворюсь рамками полученного задания, в) только в том случае, если работа увлечет меня.

8. Если тема (работа) совершенно новая, заинтересует тебя, сильно ли ты желаешь получить информацию обо всем, что в той или иной мере касается этой темы?

а) да, б) нет, в) если только из любопытства.

9. Если ты потерпел неудачу?

а) несмотря на это, продолжаю работать и ищу причины неуспеха, б) прекращаю работу, так как считаю, что она бесперспективна, в) упорствую даже в тех случаях, когда причины неудачи выглядят непреодолимыми. К этому толкает не логика суждений, а скорее самолюбие.

10. Думаешь ли ты, что выбирать профессию нужно в зависимости от:

а) склонностей и возможностей, б) ее стабильности и минимума стрессовых ситуаций, в) престижности и привилегии, которые она обещает.

11. Когда ты едешь или идешь куда-нибудь, можешь ли легко ехать тем маршрутом, по которому лишь однажды шел или ехал?

а) да, б) не стану рисковать, так как могу запутаться, в) да, но только в том случае, если маршрут был инте-

ресен.

- 12. Если ты участвуешь в беседе (полемике), сможешь ли вскоре легко и точно вспомнить все высказывания?**
 - а) да, без затруднений, б) только частично, в) только те, что заинтересовали меня.
- 13. Когда ты слышишь то или иное слово на иностранном языке, сможешь ли безошибочно воспроизвести его по слогам?**
 - а) да, б) да, если слово несложное, в) да, но иногда возможна некоторая неточность.
- 14. Я предпочитаю:**
 - а) одиночество, когда никто не мешает предаваться размышлениям, б) стараюсь избегать одиночества, в) не имеет значения: проведу ли свободное время в одиночестве или в компании.
- 15. Когда ты работаешь над проектом или выполняешь иную работу, то прерываешься, устраиваешь «паузу»:**
 - а) когда работа завершена, и ее успех не вызывает сомнений, б) когда закончены наброски, и путь к цели ясен, в) когда цель достигнута, хотя еще не завершены отдельные элементы работы.
- 16. Когда ты остаешься наедине с собой:**
 - а) люблю помечтать о разном, б) испытываю желание заняться чем-то конкретным, в) иногда люблю помечтать, иногда мысленно «просчитать» ту или иную догадку, ситуацию, перспективу.
- 17. Когда какое-то чувство или внезапная идея занимает сознание, сумеешь ли отделиться от размышлений о них?**
 - а) да, независимо от места, времени и окружения, б) ищу уединения и только так могу сосредоточиться, в) все зависит от того, насколько это важно для меня.
- 18. Когда у тебя сложилось собственное мнение по той или иной теме (работе):**

- а) возьмусь внести чужие коррективы, если мне приведут убедительные аргументы, б) не отступлю от своей точки зрения, в) если будут серьезные возражения, пойду на компромисс.

Результаты теста

Оцени свои ответы, исходя из того, что за «а» полагается 3 очка, за «б» - 1, за «в» - 2 очка. Суммируй очки всех ответов и узнаешь о богатстве своего творческого потенциала.

Более 40 очков

У тебя большой творческий потенциал, который позволяет иметь богатый выбор тем или видов работ. Ты сумеешь приложить этот потенциал к конкретному делу и, безусловно, достигнешь успеха (но при одном решающем условии: все твои ответы были искренними, они соответствовали реальному положению вещей, и ты не выдавал желаемое за действительное).

От 24 до 48 очков

Ты имеешь средний творческий потенциал с большой долей рационализма. Этот уровень потенциала встречается чаще всего. У тебя немало способностей, которые позволяют серьезно и плодотворно заниматься творческой работой. И все же имеют место сбои, которые мешают тебе. Во всяком случае, несмотря на отдельные неудачи ты можешь проявить себя, если, конечно, будешь настойчив.

Ниже 24 очков

Твой творческий потенциал невелик, и ты к тому же недооцениваешь свои способности. Инертность и отсутствие веры в свои силы тормозят твоё творческое мышление. Выбирая линию наименьшего сопротивления, ты многое теряешь.

Глава 8

ТВОЯ МИНУТА СТОИТ ДОРОГО

Эффективность многих деловых совещаний равна к.п.л. паровоза. Около 90% групповых ресурсов (время, интеллектуальная, эмоциональная и физическая энергия) растрачиваются впустую. И свою зарплату участники совещания получают, не заработав ее. Совещания, организуемые привычными способами и приемами - верный путь вылететь в трубу в условиях рынка и конкуренции.

В СОВЕЩАТЕЛЬНЫМ БУМ НЕ ИДИ НАОБУМ

12 РЕКОМЕНДАЦИЙ

Чем ценна папка "Заседания, совещания, собрания"?

Все твои дни расписаны. Только через несколько месяцев возможны некоторые "окна" в заседательском марафоне. Твое присутствие на каждом обязательно. Как извлечь из этого максимальную пользу?

1. К любому заседанию, даже там, где ты не первое лицо, надо хорошо подготовиться и тщательно анализировать результаты.
2. Это - обязанность твоего секретаря, референта или "штаба", "мозгового" центра.
3. Итог такой подготовки - папка для заседания. Что в ней?
 - 1) приглашение, 2) повестка дня и регламент, 3) список участников, 4) протокол (стенограмма) предыдущего заседания, 5) перечень "открытых" вопросов и проектов, 6) материалы по наиболее важным для твоей фирмы пунктам повестки дня.

4. Не надо готовить материала для заседания в самые последние дни. За несколько недель до его проведения в папке должны быть собраны все необходимые документы, копии писем, вырезки из газет и т.п., которые могут понадобиться для дискуссии и встречи с важными партнерами.
5. Такая папка служит одновременно средством контроля затем, чтобы ты не тратил время на пустопорожние, случайные, неподготовленные, ничего не решающие, ритуальные заседания.
6. Уклоняйся от заседаний, если папка пуста, и все важные материалы ожидаются только перед самым началом заседания. Пусть других, менее опытных руководителей ошеломят, застанут врасплох, возьмут голыми руками.
7. Список участников совещания, полученный за пять минут до его начала, почти бесполезен. В нем есть люди, с которыми ты давно хотел встретиться. Но не делать же это впопыхах, в кратких перерывах, неподготовленным в тому, что эти люди будут здесь.
8. Неподготовленному к совещанию человеку, даже с великолепной памятью и способному к импровизации, чаще всего отводится роль равнодушного наблюдателя, статиста.
9. Но и в этом случае будь готов, чтобы записывать на бумагу или на диктофон то, что говорится на совещании (собрании).
10. Вернувшись в офис, отдай свои записи секретарю, референту, аналитику фирмы. Пусть они извлекут все ценное для твоей команды, а также фазу же заведут папку для материалов следующего заседания.
11. Важно, чтобы она начиналась с перечня "открытых" вопросов, где ключевыми словами будут зафиксированы решения, которые следует реализовать до начала нового заседания. Как правило, такие решения редко выполняются вовремя или даже не выполняются вообще.

12. Если ты хочешь избежать топтания на месте и бесплодных дебатов по одной и той же теме, продемонстрируй организаторам самого высокого заседания, что ведешь строжайший учет всему, что делается на заседании. Если ты зазеваешься, тебя самого могут выбрать в президиум, где истратишь время гораздо менее эффективно.

ТИПЫ СОВЕЩАНИЙ

ХОРОШИ ВСЕ, КРОМЕ БЕСПОЛЕЗНОГО

Их следует различать и проводить, учитывая основные управленческие функции.

1. Совещания по планированию.

Вопросы: Каковы наши цели? Какие изменения происходят во внешней среде? Как они отражаются и будут отражаться на нашей фирме? Какую стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения целей?

2. Совещания по мотивации труда.

Вопросы: В чем нуждаются работники? В какой мере их потребности удовлетворяются? Как повысить включенность людей в дело и приверженность к работе?

3. Совещания по внутрифирменной организации.

Вопросы: Как целесообразно структурировать организацию? Как скоординировать действия структурных подразделений? Принятие каких решений следует делегировать руководителям подразделений? Следует ли пересматривать структуру организации из-за изменений во внешней среде?

4. Совещания по контролю за деятельностью работников.

Вопросы: Как нам следует измерять интересы работников? Как часто давать оценку результатов? Как повысить качество работы? Насколько мы преуспели в достижении поставленных

целей? Причины наших отставаний и как их ликвидировать?

5. Совещания, специфические для предприятия или фирмы.

Участник совещания обязан:

- быть конструктивным,*
- отвечать за свои ошибки,*
- быть терпеливым к инакомыслию,*
- нести личную ответственность за все происходящее,*
- помнить, что он вовлечен в коллективный процесс,*
- и потому не имеет права ни на один вид монополии.*

Он имеет право:

- на ошибки,
- быть независимым,
- выдвигать любые идеи,
- пересмотреть свою позицию,
- на обдумывании своих заявлений,
- отстаивать личную точку зрения

Памятка ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕЩАНИЯ И ПЯТЬ ОРИЕНТИРОВ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

$\text{Эффективность совещания} = \frac{\text{Качество и кол - во принятых решений}}{\text{Затраты времени, энергии, денег}}$

Повысить эффективность - значит повысить способность управленческой команды принимать решения, снижая при этом все непроизводительные затраты. Вот тот путь, по которому нужно идти. Что для этого нужно?

1. Подобрать дееспособную команду.
2. Обеспечить ясное понимание ее задач.
3. Иметь оптимальную стратегию принятия решений.
4. Создать условия для творческой работы.
5. Умело осуществлять руководство групповым взаимодействием в процессе принятия решений.

Все это лишь общие ориентиры и задачи, которые стоят перед тобой как руководителем совещания.

УПРАВЛЕНИЕ СОВЕЩАНИЕМ

27 "ДВИЖЕНИЙ" ЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ

До совещания

1. Требуется ли вообще проводить заседание?
2. Какая есть альтернатива совещанию?
3. Должен ли я лично принимать в нем участие?
4. А, может быть, свести свое участие до минимума?
5. Сократить число участников до минимума?
6. Удобно ли выбрано время или следует перенести?
7. Закрыто ли для посторонних помещение?
8. Имеется ли наглядная информация?

9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?
10. Указано ли время для отдельных тем обсуждения?
11. Сделана ли рассылка приглашений с указанием тем и целей совещания?

Во время совещания

12. Начать точно вовремя.
13. Сообщить о стоимости минуты.
14. Согласовать правила работы.
15. Назначить ответственного за регламент и протокол.
16. Исключить ненужные паузы и "убийственные" фразы.
17. Не упускать критические моменты в дискуссии.
18. Контролировать движение к поставленным целям.
19. Повторно называть решения и намеченные меры.
20. Подвести итоги.
21. Завершить в точно назначенное время.
22. Заключительное слово на позитивной ноте.

После совещания

23. Перепроверить ход и результаты совещания.
24. Составить протокол результатов.
25. Размножить и разослать краткий протокол.
26. Контролировать выполнение решений.
27. Невыполняемые пункты выдвинуть на следующем совещании.

Консультация в ситуации

«КАК СДЕЛАТЬ СОВЕЩАНИЕ УСПЕШНЫМ?»

Причин, приводящих к неудаче совещания, довольно много. Назовем их барьерами или преградами, устранять которые ты должен научиться. Управлять совещанием - все равно, что управлять оркестром.

Если оркестр играет правильно, то дирижер ведет его. Но как только кто-то из музыкантов допустил сбой, дирижер останавливает игру и делает замечание, и так до тех пор, пока не прозвучит нужная мелодия.

Ты - тоже дирижер своего оркестра, и пока ты не отработает! процесс принятия высококачественных решений без излишних не производительных затрат, тебе предстоит устранять барьеры, которые мешают.

Не жалея времени и сил на это. Твои затраты окупятся сторицей, так как ты создашь высокоэффективную команду управленцев. Сам станешь высокопрофессиональным спикером и сможешь вести любые совещания, заседания, сессии и съезды.

Источники удачного или неудачного совещания находятся в трех сферах:

- 1. В личностных особенностях участников.**
- 2. Во взаимодействии участников между собой.**
- 3. В организации самого процесса совещания.**

Диагноз: ДРЕМОТА, ПРЕРЫВАЕМАЯ КОНФЛИКТАМИ

На совещании могут быть: пробуксовка в решении проблемы излишняя трата времени, конфликты с потерей времени и эмоциональной энергии, усталость участников, безразличие,

спад инициативы.

Рецепты

для нейтрализации людей, играющих блокирующие роли

1. "Агрессор".

Критикует всех подряд, принижает статус участников, не соглашается с тем, что предлагается.

Рецепт.

На любое его высказывание и опровержение задавать вопрос: "А вы что предлагаете?". 2. Напоминать ему, что излишняя критика гасит конструктивные идеи.

2. "Блокировщик".

Упрямо ни с кем не соглашается, приводит примеры из личного опыта, возвращается к вопросам, которые уже решены.

Рецепт.

1. Напоминать о цели и предмете обсуждения. Задавать ему вопросы типа: "То, что вы говорите, относится к нашей цели или этому обсуждению?". 2. Тактично напоминать "блокировщику", что он уходит в сторону.

3. "Удалившийся".

Не хочет участвовать, рассеян, разговаривает на личные темы.

Рецепт.

Предложить ему высказаться и внести свои предложения: "А вы что думаете по поводу...?" или: "Какие предложения есть у вас?".

4. "Ищущий признания".

Хвастается, много говорит, утверждает свои статус.

Рецепт.

Задавать вопросы, показывающие, что его высказывания - это высказывания о себе, а не о деле: "То, что вы нам сообщили, можно ли использовать для решения обсуждаемого вопроса?".

5. "Прыгающий с темы на тему".

Постоянно меняет тему разговора.

Рецепт.

Останавливать вопросами типа: "Мы разве закончили рассмотрение проблемы?" или: "То, что вы говорите, относится к нашему совещанию?".

6. "Доминирующий".

Пытается захватить власть и манипулировать присутствующими.

Рецепт.

Спокойно и уверенно останавливать его высказывания встречными: "Ваше предположение - лишь только одна из возможных альтернатив. Давайте послушаем и другие предложения."

7. "Повеса".

Тратит время собравшихся, пуская пыль в глаза, рассказывает развлекательные истории, беспечен, циничен.

Рецепт.

Спрашивать: соответствуют ли его высказывания теме совещания.

8. "Адвокат дьявола".

В предыдущей книге рассказывалось о его полезной роли при некоторых обстоятельствах, но на совещании, которое идет с помехами, такой человек больше дьявол, чем адвокат. Он специально задает заведомо острые вопросы, ведущие в тупик, к провалу совещания.

Рецепт.

1. Оценивай остроту его вопросов: "Ваш новый вопрос не обостряет анализируемую проблему, а уведит нас от нее".

2. Акцентируй внимание на неоправданной полемичности или провокационности его заявлений для текущей ситуации.

3. Переадресовывай его вопрос ему же для ответа: "А вы сами что думаете по этому вопросу?" или: "Мы бы хотели послушать ваш вариант ответа на ваш же вопрос."

ТОЛСТАЯ КОЖА ЛУЧШЕ, ЧЕМ ТВЕРДЫМ ЛОБ

ВОСЕМЬ СИТУАЦИЙ, УГРОЖАЮЩИХ УСПЕШНОМУ СОВЕЩАНИЮ, И ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ГРАМОТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ВЕДУЩЕГО.

Многим людям свойственно использовать для достижения своих целей нечестные или неэтичные средства и методы.

Твоя задача как ведущего:

- а) выявлять эти приемы и средства,**
- б) нейтрализовать их вредное воздействие.**

Ситуация 1.

Явный обман, искажения, нечестные заверения.

Психологически грамотный подход:

1. Не стоит грубо обличать в обмане, а если решил изобличить, то делай это тонко.
2. Потребуй обоснования и факты, подтверждающие его заверения: "Вы не продали бы мне автомобиль в ответ на мое голословное заявление, что у меня есть деньги. Прошу подтвердить".
3. Предположи вслух, что действия твоего оппонента продиктованы неясными, но, вероятно, более полезными для него намерениями.
4. Предложи ему самому обозначить свою тактику и оценить ее.
5. Предложи шутливо по очереди обмениваться подобными тактиками. "Сначала вы мне обещаете и не продаете, потом я".

Ситуация 2.**Кто-то пошел ва-банк.**

1. Не поддавайся его нажиму.
2. Не заостряй внимание на его тактике, как бы не придавая ей значения. Тогда и ему будет легче отступить.
3. Дай в необидной форме характеристику его, в общем-то, детской позиции.
4. Сравни выгоды и потери для него в случае продолжения игры ва-банк и в случае компромисса.

Ситуация 3.**Кто-то "застрял" на объяснении причин или выявлении виновных.**

Скажи, что понять причины важно, но найти пути выхода из ситуации еще важнее, поэтому давайте не тратить время на то, что менее важно.

Ситуация 4.**Монополию перехвачена инициатива.**

Предложи оценить, что лучше: один ум или несколько. "Давайте послушаем и других."

Ситуация 5.**Низкая критичность и конформизм в принятии всего, что предлагается тобой.**

1. Спроси: "Есть ли недостатки в этих предложениях?"
2. Введи специально роль "черного оппонента".
3. Спроси: "Какие негативные последствия возможны?" или: "Можно ли опровергнуть данные предложения?"

Ситуация 6.

**Один из участников совещания применяет приемы
"психологической войны"
(выпады, угрозы и обвинения).**

1. Раскрой его тактику, ибо он может и не понимать, что ведет "бой" и агрессивен.
2. Нарисуй возможные последствия, предупреди, но не угрожай.
3. Не давай оценок его поведения, а лишь описывай его тактику, отражай, как зеркало.
4. Свои чувства передавай от себя лично: "После ваших нападков у меня поднялось давление, и я очень плохо себя чувствую."
5. Предложи применять его тактику по очереди: "Сначала вы нападаете, потом я".
6. Постарайся говорить спокойным тоном и быть в уверенной позе.
7. Дай выговориться "агрессору".
8. Нейтрализуй его поведение положительными эмоциями: "В ярости вы еще красивее (для женщины)" или: "Вы умный и уравновешенный человек, и, вероятно, есть серьезные причины для того, чтобы вы пошли в бой".
9. Переключи его внимание на совет или помощь тебе: "То, что вы говорите, очень важно. Вы, вероятно, видите то, что от нас скрыто. И будет более понятно, если вы спокойно объясните, что вам не нравится".
10. Признай свои ошибки, если таковые обнаружатся.

Ситуация 7.

**Совещание превращается в разговор на другие темы,
начались какие-то анекдоты и байки,
не относящиеся к проблеме.**

Все высказывания, уводящие в сторону и не относящиеся к

этапу или теме, останавливай вопросом: "То, что вы говорите, относится к нашему разговору (теме) или этапу принятой стратегии?" или: "Поскольку это заслуживает специального разговора ("Заслуживает"!), а я дорожу вашим и своим временем, то давайте сначала закончим разговор о..."

Ситуация 8.

**Делается попытка опровергнуть то,
о чем говорится на совещании.**

1. Не принимай опровержения без доказательств. Потребуй ясных контраргументов.
2. Нет смысла спорить и опровергать, лучше признавать его доводы, но дать другой поворот, оттенив негативную сторону его утверждения, тезиса (прием "Да, но ...").
3. примени прием "Сократовского диалога": задавай вопросы, на которые ты рассчитываешь получить ответ "да".
4. Не раздражайся, не реагируй на мелкие уколы и не оправдывайся.

Самодиагноз: «ПОЧЕМУ СОВЕЩАНИЕ НЕ УДАЛОСЬ?»

1. Был неоптимальный состав участников.
2. Расположение участников в пространстве относительно друг друга было неправильным.
3. Они были слабо заинтересованы в самом совещании.
4. Противоречия между индивидуальными и групповой целями ослабить не удалось, участники увлеклись своими индивидуальными стратегиями.
5. Появились спонтанные, плохо управляемые стратегии решения проблемы.

6. Представление о проблеме осталось неясным.
7. Дискуссия шла хаотично.
8. Конфликты, возникшие на совещании, не ослаблены.
9. Разные позиции участников не согласованы.
10. Время и энергия людей были неправильно распределены между этапами аналитическим (поиск причин и виновных) и конструктивным (поиск путей решения).
11. Принято решение, которое кажется лучшим, хотя и ситуативным. Риск его реализации не спрогнозирован.

Тест "Я - РЯДОВОЙ ИЛИ ГЕНЕРАЛ!"

Успешно проведенное совещание не вызывает неприятных ощущений, а вот когда оно не удалось, когда участники совещания разрушили все твои великолепные замыслы и увели тебя совсем не в ту "степь" возникает вопрос - что у тебя лучше получается:

Командовать или подчиняться?

Попробуй определить это, ответив на приведенные ниже вопросы.

- 1. Дружба для меня:**
 - а) сотрудничество, б) поддержка, в) альтруизм.
- 2. Настоящий мастер своего дела обладает:**
 - а) талантом, б) решимостью, в) подготовкой.
- 3. На вечеринке я себя чувствую:**
 - а) "петушком", б) "курицей", в) "цыпленком".
- 4. Если бы можно было стать геометрической фигурой, я был бы:**
 - а) цилиндром, б) сферой, в) кубом.
- 5. Когда мне нравится женщина (я - мужчина) или**

мужчина (я - женщина), я:

а) делаю первый шаг, б) жду, пока она (он) сделает первый шаг, в) делаю мелкие шажки.

6. Я сталкиваюсь с неожиданностью (и не только за рулем) и:

а) торможу, б) прибавляю скорость, в) теряюсь.

7. Если мне приходится говорить публично (на совещании, собрании, в компании), я чувствую, что:

а) все слушают внимательно, б) меня критикуют, слушая вполуха, в) я смущаюсь.

8. В экспедицию лучше брать товарищей:

а) крепких, б) умных, в) опытных.

9. Я думаю, что Золушка была:

а) несчастной девочкой, б) хитройгой-карьеристкой, а) брюзгой.

10. Я считаю свою жизнь:

а) партией в шахматы, б) матчем бокса, в) игрой в карты.

Теперь подсчитай очки:

Вопрос	А	Б	В
1	3	2	1
2	3	2	1
3	3	2	1
4	1	3	2
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1

8	3	2	1
9	1	3	2
10	2	1	3

У тебя получилось:

Не больше 16 очков.

В обществе ты простой рядовой. Ты слишком уважаешь других и отождествляешь свои слабости со слабостями ближних, а потому не способен командовать и успешно конкурировать. Для этого нужно поглощать и переваривать чужие трудности.

Может быть, за твоим отказом от власти скрываются страх или обманутые надежды. Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируй, сколько раз твои попытки руководить терпели неудачу.

Если же ты и без лидерства чувствуешь себя прекрасно, то оставайся несколько в стороне от событий. В сущности, это не так уж и плохо - гораздо спокойнее.

От 17 до 23 очков.

Ты - "младший офицер". Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Ты и на работе с трудом принимаешь решение, так ведь?

Ты - немножко руководитель, немножко - командующий, а немножко - войско...

Тебе трудно добиваться признания, твои аргументы слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

Больше 24 очков.

Ты - "генерал". С детских лет ты всегда в числе первых предлагал свои услуги, когда речь шла об общественных делах? С возрастом твое влияние на других людей крепло и особенно проявлялось в трудные минуты.

Если ты честолюбив и не боишься работы, этот дар может поднять тебя очень высоко.

Если же нет - довольствуйся тем, что тебя считают прекрас-

ным другом (или подругой), советчиком, и ты всегда оказываешься в центре внимания на вечеринках.

Глава 9

ТВОЕ СЛОВО ДОРОЖЕ ДЕНЕГ

Многие руководители считают: а) каждая проблема требует обдумывания и анализа, б) решение многих проблем лучше отложить до более удобного времени и в) все это улучшает качество того, что нужно сделать. Но это все является мифом.

ПОПРОБУЙ СТАТЬ "СИСТЕМЩИКОМ"

5% всех проблем не заслуживают какого-либо решения и не нуждаются в этом. 80% требуют немедленных решений и действий. И только 15% проблем, встающих перед тобой, требуют индивидуального или группового обдумывания, совещаний, специальных методов выработки решений и контроля над их реализацией.

ТРИ ВХОДНЫЕ ДВЕРИ

ПРАВИЛА СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К ПРОБЛЕМЕ

1. Выдели различные аспекты проблемы: технологические, экономические, организационные, социально-психологические, правовые...
2. Ответь на шесть вопросов:

Кто...должен принять решение?

Что... в сущности за проблема?

Где... она может быть решена (место, условия)?

Когда... (сроки, время, продолжительность)?

Как... (способы, методы, приемы, технология)?

Зачем ее решать (цели, мотивы)?

3. Помни, что для каждой проблемы существуют свои системные элементы, раскрывающие ее со всех сторон. Если эти элементы, их взаимосвязи не выявить, то решение будет однобоким и низкокачественным.

ВХОД В ПРОБЛЕМУ

Тебе надо выступить с докладом, написать статью для газеты или журнала, провести рекламную кампанию, организовать выпуск нового изделия, оказать клиентам новый вид услуги, подготовить переезд магазина, мастерской или цеха в новое здание, сделать сценарий к видеофильму о фирме, открыть ее филиал, подготовить выставку своих изделий или принять участие в выставке... Невозможно перечислить все проблемы, ежедневно возникающие перед каждым предприимчивым человеком!

Конечно, есть талантливые люди, которые с ручкой в руке или устно тут же предложат концепцию решения проблемы, набросают важнейшие пункты, наметят самый короткий путь. Однако большинство сталкивается при этом с серьезными трудностями

Например, не знаешь, как к проблеме подступиться. Или в голове вертится навязчивая идея, которая оттесняет все другие. Или нужно сделать то, что никогда не приходилось делать. Между тем есть почти универсальное средство, помогающее быстро и без ошибок войти в проблему и решить ее.

Возьми большой лист бумаги, раздели его на столбцы и строки. Оставь наверху место для обозначения проблемы или темы, которая тебя интересует". Над первым левым столбцом напиши "Элементы", над оставшимися столбцами "Составные части".

КАК "ПАХАТЬ" ПРОБЛЕМНОЕ "ПОЛЕ"?

Допустим, тебе надо организовать выставку, посвященную юбилею фирмы.

Сначала определи "элементы":

место	информация
время	реклама
целевая группа	поощрение
участники	симпатии
экспонаты	техника
прилегающая территории	конкуренция
действия	визуальные средства

Какая же тут система?! Похоже скорее на сумбур! Не торопись с выводами. Этот метод не требует жесткой, как в технических изделиях, системности. Теперь пометь такие элементы, которые звучат проблематично, то есть напрягают тебя.

"Поощрение", например. Что за этим скрыто? Люди, желающие увидеть твою выставку, откажутся от телевизора, кино, дискотеки или просто от домашних дел. Их приведет не только любознательность или стремление закончить с твоей фирмой.

Они сознательно или подсознательно рассчитывают на то или иное поощрение. Каждый в меру своих представлений о выставках предполагает, что он получит какое-то угощение, сувенир, календарь, проспект. Или будет какая-то продажа новых товаров, лотерея или что-либо еще полезно-развлекательное.

Так перед тобой раскрывается проблемное "поле". Все, что "выросло" в нем, реализовать, естественно, нельзя. Не исключены и трудные противоречия. Отметь цветным карандашом те квадраты, которые содержат точные и перспективные дела, и зачеркни те, которые непосильны для тебя, или ты их считаешь бесполезными. Разработанное однажды проблемное "поле" можно использовать Для подготовки и других выставок.

Памятка НЕ ЗАБЛУДИСЬ В ТРЕХ СОСНАХ

СВОЙСТВА (СИМПТОМЫ), ПРИЧИНЫ И СЛЕДСТВИЯ ПРОБЛЕМЫ

Людам свойственно путать свойства (симптомы), причины и следствия при решении проблем. Как различать эти вещи?

Свойства (симптомы) - очевидные аспекты проблемы, привлекающие к ней внимание. Они никогда не объясняют проблему, а только проявляют ее. Ты видишь ее и все.

Причины - стимулы, благодаря которым что-то происходит. Они могут быть проверены, и они - основание для наблюдаемых следствий.

Следствия - явления, приятные, а чаще неприятные, демонстрирующие проблему и порождающие необходимость ее решения.

Свойства (симптомы) - это часть следствий. Например, головные боли - это симптомы проблемы нездоровья. Причина - перенапряжение зрения. Следствие - снижение трудовой способности.

За проблему можно принимать и следствие. Например, снижение доходов - следствие каких-то неправильных действий и одновременно проблема для любой фирмы. Чтобы решить эту проблему, то есть остановить снижение доходов как устранение нежелательных следствий, нужно сначала выявить причины их снижения.

Диагноз СЛАБАЯ РЕФЛЕКСИЯ

Плавая в воде, человек может плыть и одновременно мысленно анализировать свой стиль плавания, дыхания, распределения сил

Такой анализ называется рефлексией.

Проверенная во многих экспериментах истина: если в про-

цессе решения проблемы человек только плывет и не рефлексиирует то решение проблемы затрудняется. Рефлексия особенно важна при столкновении с препятствиями, при пробуксировке решения или в тупиковой ситуации.

Но рефлексия у большинства людей очень слабо развита. Это -барьер, о который спотыкаются во многих случаях. Непросто сделать психологический поворот и увидеть "со стороны", себя, свое сознание и мышление, сознание и мышление других.

Рефлексия:

- расширяет поле осознаваемых элементов, особенности мышления и практических действий,
- способствует осмыслению помех и затруднений в любой ситуации,
- выступает в качестве одного из механизмов развития мышления.

Рецепты:

1. Анализируй не только само решение, но и барьеры, выявленные в процессе решения.
2. Время от времени переключайся на анализ путей и процессов решения.
3. Подумай над сложностями, с которыми столкнулась твоя группа в процессе решения и взаимодействия.
4. Попробуй увидеть свои мыслительные затруднения.
5. Анализируй барьеры взаимодействия членов группы и их отключения на другие объекты вместо процесса решения.
6. Если ведется протокол обсуждения проблемы или переговоров, давай слово тому, кто это делает. Он сосредоточен на содержании ситуации и лучше ее улавливает, особенно когда это делает квалифицированный референт-секретарь.

Синдром "Я ЗНАЮ ВСЕ, ЧТО МНЕ НАДО ЗНАТЬ"

Почти все люди, а тем более предприимчивые, верят в то, что им вполне хватает собственных знаний для решения всех проблем.

И проявление собственного незнания считается чем-то постыдным.

Однако при этом мы забываем, что любой человек не может знать всего, что даже надо ему знать. И только со стороны можно увидеть и оценить вот эту непоколебимую веру в достаточность своих знаний.

Вера в достаточность собственных знаний - свидетельство ограниченности.

Рецепт:

Ты не отрицаешь, что у тебя есть сложные, важные и срочные проблемы. Ты уверен, что знаешь, как их решить, и у тебя вполне достаточно сил для этого. Но с самого первого момента возникновения сложной проблемы скажи себе, что есть, вероятно, специалисты, которые могут решить ее быстрее, чем ты. И спроси себя:

Какой информации не хватает для решения проблемы?

Консультация каких специалистов была бы полезна? (профессионалов в твоём деле, социально-управленческих психологов, экономистов, юристов, банкиров, специалистов по рекламе?).

В США действуют 60 тысяч консультационных фирм, предоставляющих информационные услуги. С 90-х годов они появились и в России. Так что попробуй, во-первых, взглянуть на свои знания со стороны, а, во-вторых, найти и пригласить профессиональных консультантов.

Консультация в ситуации "ПРИНЯТО НЕВЕРНОЕ РЕШЕНИЕ"

ПЯТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ОШИБОК

По наблюдению психологов, руководитель или обычный человек, принимающий решение, часто допускает такие ошибки:

1. Добивается упрощения проблемы, забывая либо игнорируя при этом альтернативы или последствия одного решения.
2. Считает, что полезность выигрыша в деньгах характеризуется пропорциональным соотношением - во сколько раз денежный выигрыш больше, во столько раз он и полезней. Между тем для ряда практических задач характерно иное, непропорциональное соотношение.
3. Неправильно оценивает вероятность наступления условий, от которых зависят последствия принятого решения. Например, как показывают эксперименты, человек обычно переоценивает вероятность маловероятных событий и недооценивает вполне правдоподобные.
4. Сопряженное с риском решение обычно рассчитывает на максимум ожидаемой полезности как разности между возможными выигрышами и потерями.
5. Агрессивные установки и потребность в доминировании повышают уровень риска. Коллегиальные решения более рискованны, чем индивидуальные.

НЕ СЖИГАЙ МОСТЫ ЗА СОБОЙ

19 ПРАВИЛ ПРИ КОЛЛЕКТИВНОМ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

Некоторые из них, не повторяемые тобой автоматически, хотя и знакомые, очень полезно повторить и запомнить навсегда.

1. Не ищи чисто выгодных решений.

Не существует решений, идей, предложений, несущих только выгоды или только потери. Диалектические противоречия - естественное состояние жизни.

2. Твоя позиция - не единственная.

Субъективизм, видение вопроса только со своей позиции, неучет установок, ценностей, ожиданий и интересов оппонентов - это детская незрелая позиция, которая особенно недопустима в политике и экономике.

3. Доводы оппонента серьезны.

Отбрасывать, игнорировать чужие доводы неразумно и может повредить решению. Ведь при его реализации это все равно проявится. То, что видит твой оппонент, это часто не его заблуждение, а то, что скрыто от твоего восприятия реальности. Восприятие любого человека ограничено. Ни один человек не может видеть все грани и аспекты проблемы.

4. Не ориентируйся на ближайшую победу.

Расширяй временной горизонт восприятия. Учитывай отдаленные последствия. Ведь успех решения определяется ими. Важно не настоять сейчас на своем, а принять то решение, которое может быть осуществлено.

5. побыстрей забудь прошлое.

Людям свойственно заикливатьcя на прошлом и тратить на это слишком много времени и энергии, которые лучше отдать

поиску путей выхода из проблемы. Коллективный ресурс времени, энергии и интеллекта ограничен. Если его условно принять за единицу (или 100%), то разумно его потратить в следующих отношениях: на выяснение причин и поиск виновных в создавшейся ситуации (проблеме), то есть на анализ прошлого - 20%, а на поиск и разработку путей выхода из ситуации, то есть на прорыв в будущее - 80%. Учти, что в реальных группах (коллективах), процессах происходит все наоборот.

6. Переключайся с предмета разговора на его процесс.

Творческого продвижения вперед не будет, если сознание членов твоей группы сконцентрировано только на предмете обсуждения, то есть на содержании. Попробуй переключать их сознание на анализ самого процесса принятия решения: что вызывает затруднения? в чем суть противоречивых позиций? что происходит в процессе обсуждения? какие тактики используют оппоненты? Рефлексия (анализ) процесса позволит найти выход из затруднений.

7. Выйди сам и выведи своих людей на общий плацдарм.

Многие люди, если не почти все, сидят в своих "окопах" каждый отстреливается от соседа. Большинство людей стремится самоутвердить себя, доказать свою правоту. И неизбежна конфронтация, которая ведет в тупик. Общим плацдармом служат общие интересы, которые в самой конфликтной ситуации совпадают не на уровне "окопной" позиции, а на уровне общечеловеческих ценностей.

8. Не веди позиционной "войны".

Важно выяснить и учитывать не то, на чем настаивает оппонент (его позицию), а то, во имя чего и ради чего он на этом настаивает (его интересы). Позиция - это лишь один из путей реализации интересов. Лучше искать совместно другие пути их удовлетворения воспринимаемые обеими сторонами. Совместная работа должна носить характер не борьбы мнений, а поиск совместного решения.

9. Бери максимум ответственности на себя.

Брать ответственность за неразрешимые, на первый взгляд, противоречия всегда мучительно. Легче переложить ее на других. А это останавливает собственное развитие, так как не меняется твоя деятельность. Члены твоей фирмы охотнее всего обсуждают те проблемы, которые должны решать другие люди и, как правило, вышестоящие. Это серьезный барьер для продвижения вперед. Ищи в любой проблеме место для себя. Выделяй в проблеме то, что для тебя управляемо. И таких моментов всегда набирается немало.

10. Не путай людей и дело.

Не смешивай свое отношение к человеку с отношением к его позиции. Люди обычно ставят знак равенства между человеком и проблемой. Взгляни на человека иначе, попробуй оторвать его взгляды и позиции от его личности. И не договоришься с ним, не прерывай отношений.

11. Позиция партнера и твое представление о ней никогда не совпадают.

Пытайся до конца понять точку зрения партнера, выясняй ее, задавай вопросы и отражай, как ты ее понял. Часто люди борются не с реальной позицией или предложениями противника, а с тем, как они представляют их, а это часто ни одно и то же.

12. Убедить человека (если он стоит на противоположной позиции) почти невозможно.

Он должен убедиться сам. Эффективный прием - встраивание своих аргументов в логику оппонента. Или приемы: "да,...но...", "нога в дверь". Шаг за шагом, небольшими, малозаметными движениями воздействуй на его доводы, постепенно переводя их в другое понимание.

13. Говори с позиции оппонента.

И если его (их) позиция тебе совсем чужда, объясни, что принесут именно ему (им) твои предложения, какие выгоды это сулит ему (им).

14. Внимание самого внимательного человека трудно удержать долго.

Говори не более семи минут (лучше - еще меньше). Хорошая тактика излагать свою позицию через ответы и вопросы (диалог). При этом задавай вопросы, на которые партнер ответит "да". Избегай вопросов, очевидных для получения ответов "нет".

15. Ищи общее и развивай именно это.

Опирайся только теми аргументами, которые приняты оппонентом. Используй немного аргументов, но самых ярких. При этом излишняя убедительность может вызвать "эффект бумеранга".

16. Помогай людям самоутвердиться.

Любой твой собеседник хочет "сохранить лицо", жаждет справедливости, желает почувствовать свою значительность. Не допускай пренебрежения, иронии, сарказма, злых шуток, давления, так как это всегда вызывает сопротивление и ответное нападение как способ защиты. Зачем тебе это надо?

17. Не путай факты и мнения.

Используй аргументацию из достоверных источников, избегай слухов, чьих-то мнений или опыта (даже собственного). Это не убеждает других. В основе соглашения всегда лежат факт, а основе конфликта - мнения, суждения, эмоции.

18. Эмоционально поддерживай людей.

Твоя эмоциональная поддержка не означает, что ты согласен с говорящим, а означает лишь готовность понять его позицию. Это обязывает людей понять и твою позицию. Попробуй еще раз привлечь интерес к своей позиции и возьми полную ответственность на себя.

19. Не уступай только потому, что ты - в меньшинстве.

"Это не они не хотят понять, а я не могу раскрыть им важность своих доводов". Когда все доводы исчерпаны и неизбежна конфронтация, оставайся уверенным (позиция на равных), не впадай ни в агрессию (позиция сверху) и ни в уступку (позиция

снизу). Ты можешь разрушить договор, но не отношения. Не сжигай мосты позади себя, сохрани шанс вернуться.

Самоанализ ОЦЕНИ РИСК

Любое принятое решение может столкнуться с трудностями и угрозами при своей реализации. При оценке риска а) выделяются возможные угрозы и трудности и б) оцениваются вероятность и серьезность (значимость, величина) этих угроз.

- 1. Сначала спрогнозируй возможные помехи и угрозы при реализации разработанных мероприятий. Составь список возможных помех.**
- 2. Возможные помехи и угрозы могут возникать в трех областях: технике (технологии, экономике), политике и культуре.**

Техника - это методы, приемы, способы, технологии, материалы, оборудование, экономические показатели, стимулы и т.п. **Политика** - это все, что связано с системой распределения власти, ресурсов, доходов, вознаграждений. **Культура** - это то, что связано с людьми, их привычками, стереотипами, нормами, ценностями. Проанализируй будущие помехи и угрозы с помощью таблицы

Технология	Политика	Культура
1	1	1
2	2	2
3	3	3

- 3. Для оценки риска заполни матрицу: "вероятность-значимость", расположив все выделенные поме-**

хи в соответствующих клетках в соответствии с величиной их вероятности и значимости.

З Н А Ч И М О С Т Ь	б		
	о		
	л		
	ь	1	2
ш			
а			
я			
м			
а	3	4	
л			
а			
я			

НЕУДАЧНОЕ РЕШЕНИЕ ЛУЧШЕ, ЧЕМ НИКАКОЕ

ШЕСТЬ РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ СТРАХА ПЕРЕД РИСКОМ

1. Что произойдет, если решение не будет принято? Оцени выгоды и потери. Наверняка, потерь будет много, и это подтолкнет тебя к действиям.
2. Проанализируй причины страха принять решение. Ими могут быть:
 - личные особенности твоих работников или партнеров; их высокая тревожность (неврозы, сомнения и нерешительность), консерватизм (стремление к стабильности и сохранению статус-кво), боязнь неудачи, их страх перед риском,
 - неясность твоей цели или путей ее достижения,
 - преграды и трудности при движении к цели,
 - сложность задачи или отсутствие необходимых

- средств и ресурсов,
□ зыбкая правовая основа.
3. Чтобы устранить эти причины, пойми, что находится в твоей власти, а что для тебя неуправляемо.
 4. Личностные особенности людей, зыбкая правовая основа - факторы малоуправляемые для тебя. Подстрахуйся. Пригласи в свою команду людей, склонных к риску, радикалов, людей с ярко выраженной тенденцией к успеху. Они подтолкнут слишком нерешительных.
 5. Другие же причины твоих колебаний можно устранить, прояснив цель и ее значимость. Проверь "семь раз" пути ее достижения, очевидные и скрытые преграды. Не уставай спрашивать: "С чем мы можем столкнуться в процессе реализации, и что делать, если это случится?"
 6. Нерешительность можно снизить и проверкой дополнительных сил и факторов поддержки решения. Все это надо активизировать.
 7. Страх перед риском уменьшается и тогда, когда признаешь свое право на ошибку. Стереотипна, но верна старая истина - не ошибается тот, кто ничего не делает. Воспринимай свои действия как эксперимент. Неудачное решение может быть лучше, чем никакое. Не допускай мысли, что люди могут быть наказаны за ошибку или не удачу.

СЛОВО - ДЕЛО - ЧЕЛОВЕК

ДВА ПРИНЦИПА ДЛЯ ПРИНИМАЮЩЕГО РЕШЕНИЯ

1. За твоим словом должно последовать дело, которое не разойдется со словом.

Договоры (устные или письменные) надо выполнять. Хотя выше и говорилось, что ты можешь порушить договор, но сохранить отношения с партнером необходимо. Еще древние рим-

ляне считали договор вещью обязательной, с которой, собственно, начинается право.

Что случилось бы, если бы эта норма повсеместно утратила смысл? Поведение людей стало бы абсолютно непредсказуемым. Невозможно было бы ориентироваться в самых простых человеческих отношениях.

**2. Благо человека - самая высокая цель,
и ни одна другая не способна ее заслонить,
если ты - культурный человек.**

Человек - мера всех вещей и высшая ценность. Два соперник! бьются за свои идеи, теряя человеческий облик, желая уничтожит друг друга за инакомыслие. У них целиком отсутствует простая психологическая установка - уважай достоинство партнера, пойми его стремления, не задевай его самолюбие.

Тест

РЕШИТЕЛЕН ЛИ ТЫ?

Все мы по-разному принимаем решения. Одни, как говорится, рубят с плеча. Другие придерживаются правила "семь раз отмерь - один отрежь". Крайности есть крайности. Видимо, должна быть "золотая середина", но как найти ее? Тест, возможно, поможет.

Ответь "да" или "нет" на следующие вопросы:

- 1. Сможешь ли ты легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам и стилю, круто новым?**
- 2. Быстро ли ты адаптируешься в новой группе?**
- 3. Способен ли ты высказать свое мнение публично, даже если знаешь, что оно противоречит точке зрения руководителя?**
- 4. Если тебе предложат более высокий оклад в другой фирме, то перейдешь ли ты туда без колебаний?**

5. Склонен ли ты отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящее оправдание?
6. Объясняешь ли ты обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными "смягчающими" и камуфлирующими обстоятельствами?
7. Сможешь ли ты изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Стилль текста (письма, документа, рекламы) тебе не нравится и ты бы написал иначе. Станешь ли править текст и настойчиво предлагать изменить его?
9. Ты видишь вещь, которая тебе очень понравилась, и есть деньги для покупки, но эта вещь не так уж необходима. Купишь ли ты ее?
10. Можешь ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируешь ли заранее свой отпуск, не полагаясь на "авось"?
12. Всегда ли ты выполняешь свои обещания?

Определи число очков по таблице:

№ вопросов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
"Да"	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
"Нет"	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

ОТВЕТЫ НА ВОПРОС: "РЕШИТЕЛЕН ЛИ ТЫ?"

От 0 до 9 очков.

Ты - очень нерешителен. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваешь все "за" и "против". Если другая примет решение, вздыхаешь с огромным облегчением. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуешься, и... решение часто бывает половинчатым.

На собраниях и совещаниях предпочитаешь отмалчиваться, хотя в кулуарах смел и красноречив. Это - не твоя "прирожденная" осмотрительность. Чаше всего это трусость. С тобой сложно жить и работать. И пусть ты обладаешь знаниями, эрудицией, опытом, твоя нерешительность намного снижает твой "коэффициент полезности".

На тебя трудно положиться, можешь и подвести. Конечно, переделать себя непросто, но можно. Начни с мелочей, рискни принять решение по собственному разумению, быстро и не советуясь ни с кем.

От 10 до 18 очков.

Ты принимаешь решения осторожно, но не пасуешь перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблешься обычно тогда, когда для решения есть достаточно времени. И тогда тебя начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все "утрясти", "согласовать", хотя вопрос этот - твой. Больше полагайся на свой опыт, он подскажет, как правильно решить проблему. Посоветуйся с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных, но для того, чтобы проверить себя.

От 19 до 28 очков.

Ты достаточно решителен. Логично, последовательно подходишь к изучению проблемы, и главное - решаешь вопросы быстро и обычно правильно. Полагаясь на себя, ты не игнорируешь советы других, хотя и прибегаешь к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваешь до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаешь упрямо стоять на своем. Все это

хорошо, но старайся всегда быть объективным. Не считай зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых ты недостаточно компетентен.

От 29 очков и выше.

Нерешительность - неведомое для тебя понятие. Ты считаешь себя компетентным во всех вопросах и не любишь выяснять чье-либо мнение. Единоначалие понимаешь как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают твое раздражение, которое ты даже не пытаешься скрыть.

Тебе нравится, когда тебя называют человеком решительным и волевым, хотя воля - это вовсе не то, о чем было сказано в твой адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаешь разумные предложения других. Ошибки переживаешь болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не ты. Вера в непогрешимость своих мнений - серьезный недостаток.

Твои методы работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям. Это воспитывает в них нерешительность, ту самую, от которой ты избавлен. Все это не на пользу дела, наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать.

Глава 10

НЕОБЯЗАТЕЛЬНО БЫТЬ "ДИПЛОМАТОМ"

"Переговоры - это не место для порывов, это место для дипломатии" (французская пословица). Профессиональный предприниматель обязан быть дипломатом, то есть иметь в своем арсенале приемы, инструменты и отмычки, позволяющие открывать сердца партнеров, снимать их сопротивление, нейтрализовывать их "нечестные" действия.

Памятка

ДВА ЖЕЛАНИЯ И ТРИ УМЕНИЯ

В процессе переговоров нормальные люди хотят:

- а) добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором, как правило, сталкиваются интересы,
- б) достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом отношения.

Чтобы удовлетворить такие желания, надо уметь:

- 1) решить проблему,
- 2) наладить межличностное взаимодействие
- и 3) управлять эмоциями.

Любые умения проявляются в действиях, которые могут быть правильными или неправильными. Правильные, психологически грамотные действия приводят к тому, что желаемые цели достигаются. Неправильные ведут подчас к результату, противоположному желаемому.

И поэтому из 100 переговоров только 10 заканчиваются обоюдным желанием поддерживать в дальнейшем отноше-

ния и лишь в одном случае - заключением сделки (письменной или устной).

Самоанализ

"ГОТОВЫ ЛИ МЫ К ПЕРЕГОВОРАМ?"

14 ВОПРОСОВ, ОТВЕТЫ НА КОТОРЫЕ НАДО НАЙТИ.

1. Чем они будут отличаться от предшествующих переговоров?
2. На все ли наши вопросы будут получены ответы?
3. Какие вопросы нам могут задать?
4. Какую информацию от нас ждут?
5. Есть ли у нас "свой человек там", который обеспечил бы обратную связь между нами и нашими партнерами?
6. Каков наш имидж для партнеров?
7. Кто из нас "сильнее" в этих переговорах?
8. Как лучше подготовить помещение для переговоров и расположить участников?
9. Что мы будем иметь и что делать, если переговоры не состоятся?
10. Как лучше подать наши предложения и как увязать их с их интересами? Какова "польза" наших предложений для них?
11. Как лучше противостоять возможному давлению с их

стороны?

12. Какие альтернативы можно предложить или какие альтернативы следует найти, чтобы иметь выбор и простор для маневра?
13. Что общего у нас с партнером, и какова объективная мера для нашего соглашения? На каких объективных основаниях можно договариваться?
14. Какую тактику поведения (жесткую, мягкую, принципиальную) выбрать в предстоящих переговорах?

ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ

42 РЕКОМЕНДАЦИИ -

**что нужно и что ни в коем случае,
не следует делать**

Столь низкая (одна сделка из 100 возможных) эффективность деловых переговоров проистекает, безусловно, из неправильных психологических ориентиров и действий. Итак...

В любых переговорах нужно:	И что нельзя делать:
1. Описывать действия.	1. Оценивать действия.
2. Видеть проблему и искать пути ее решения.	2. Видеть причину проблемы в виновности человека.
3. Удовлетворять свои и чужие потребности.	3. Удовлетворять только свои потребности.
4. Видеть ценность партнера	4. Задевать его "Я - образ",

В любых переговорах нужно:	И что нельзя делать:
<p>и щадить его "Я-образ".</p> <p>5. Быть гибким.</p> <p>6. Уважать потребность людей в признании, уважении и самоутверждении.</p> <p>7. Формировать установку на согласие. Задавать вопросы для ответов "да".</p> <p>8. Излагать выгоду и пользу своей продукции и услуг для партнера.</p> <p>9. Управлять эмоциями и выдерживать позицию на равных в спокойной уверенности.</p> <p>10. Уходить от позиционной "войны" в область общих интересов и искать пути их удовлетворения.</p>	<p>показывать недоверие.</p> <p>5. Быть прямолинейным.</p> <p>6. Не признавать право людей на уважение и признание.</p> <p>7. Задавать вопросы, предполагающие ответы "нет".</p> <p>8. Делать упор на свойства и признаки своей продукции или услуг.</p> <p>9. Допускать срывы, эмоциональный "стриптиз", держать себя униженно или высокомерно.</p> <p>10. Отстаивать свою позицию упорно и несмотря ни на что.</p>
<p>Тебе очень нужно:</p> <p>11. Свои аргументы и доводы встраивать в рассуждения партнера. Использовать его аргументы в своих возражениях и возражать в форме вопросов и ответов.</p>	<p>И очень не нужно:</p> <p>11. "Вбивать" их в партнера. Свои возражения подавать в форме требований.</p>

Тебе очень нужно:

12. Брать на себя всю ответственность за все происходящее.

13. Иметь выбор вариантов и предлагать их.

14. Читать "язык тела" партнера и пристраиваться к нему.

15. Подавать обратную связь как отражение собственных чувств и состояния.

16. Уточнять смысл высказываний партнера, отражать свое понимание этого смысла.

17. Оформлять представления о конечном желаемом результате в виде конкретной продукции, услуг, документов и т.п. и предлагать показатели оценки этого результата.

18. Искать объективную почву для принятия соглашения.

И очень не нужно:

12. Обвинять партнера в непонимании, упрямстве и перекладывать на него ответственность.

13. Останавливаться на первом приемлемом варианте.

14. Игнорировать состояние партнера.

15. Предлагать обратную связь в виде обвинений и негативной оценки личности партнера или его действий.

16. Поддаваться иллюзии: все понятно без всяких уточнений.

17. Формулировать цели переговоров в терминах процесса (обсудить, достичь договоренности и т.п.).

18. Использовать субъективные оценки и критерии.

Тебе очень нужно:	И очень не нужно:
19. Видеть плюсы и минусы своих и чужих предложений.	19. Видеть только плюсы своих и минусы чужих предложений.
20. Относиться к партнеру как к другу.	20. Относиться к партнеру нейтрально или враждебно.
21. К моменту прибытия гостей вся твоя группа, участвующая в переговорах должна быть в сборе и полной готовности.	21. Твои сотрудники в присутствии гостей заняты своими делами, входят, выхолят, извиняются.

Примечание. Более подробно отношения с партнерами рассмотрены в части I гл. 3 "Глядя на партнера, улыбайся".

АТМОСФЕРА ПЕРЕГОВОРОВ

ТРИ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ ПРАВИЛА ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ОНА БЫЛА БЛАГОПРИЯТНОЙ

Правило 1. Не говори громко или тихо, торопливо или медленно.

Твоя громкая речь может вызвать у партнера впечатление, что ты навязываешь ему свое мнение. Слишком тихая или невнятная речь также мешает ходу переговоров: партнер вынужден задавать встречные вопросы, чтобы убедиться, что он услышал все правильно.

Торопливое изложение мысли создает впечатление, что ты просто хочешь уговорить собеседника побыстрее, не давая возможности разобраться в сути дела. И, наоборот, слишком медленный разговор подтолкнет к выводу, что ты тянешь время.

Правило 2. Постарайся найти по каждой проблеме "ключевую фигуру" в интересующей тебя фирме.

В каждой солидной фирме есть, так называемые, "key-persons" (ключевые люди), от которых зависит решение. Причем, это может быть не директор или его заместитель, а человек, занимающий совсем непрестижную должность.

Однако его мнение часто бывает решающим в силу различных обстоятельств (квалификация, опыт работы в данной области, личные связи, доскональное знание предмета). За рубежом эта практика хорошо известна, и фирмы тратят много времени и денег на выявление именно таких людей у партнера и часто стараются прежде всего выйти на них.

Правило 3. Партнер должен видеть перед собой представителей фирмы, в которой царят взаимопонимание и уважение.

Этим правилом, увы, очень часто пренебрегают наши деловые люди. Решение принимает руководитель, и если ты - серьезный руководитель, то выпусти вперед "ключевую" фигуру. И что бы не говорили твои люди, ни при каких обстоятельствах не вступай в присутствии партнера в словесную перепалку, не обрывай говорящих подчиненных, не указывай на их ошибки. И хотя иногда одно невольное сказанное слово может сместить акценты и даже сорвать все дело, "скользкие" моменты объясни своим людям до переговоров.

АРСЕНАЛ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ - "ДИПЛОМАТА"

ОБЩИЕ ПРАВИЛА ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Переговоры имеют обычно этапы: 1) уточнение позиций, 2) их обсуждение и 3) согласование позиций.
2. Вначале определите рамки соглашения, затем - его детали.

3. Надо искать то общее, что есть в позициях, а не то, что разделяет их.

Как подавать свои позиций?

4. Есть четыре способа подачи позиций: 1) открытие, 2) закрытие, 3) подчеркивание общности, 4) подчеркивание различий.
5. Открытие позиций уместно, когда твоей фирме нужно достигнуть договоренности, создать благоприятную атмосферу на переговорах, сформировать позитивное общественное мнение.
6. Закрытие позиции неизбежно при жестком стиле ведения переговоров, при осознании силы и давлении на партнера, при стремлении достичь односторонней победы.
7. Приемы для закрытия позиций: а) "уклонение от борьбы", б) "уход" (например, перевод разговора на другую тему или на другой вопрос), в) выжидание.
8. "Уход" используется, если:
 - а) *не желаешь давать партнеру точную и определенную информацию,*
 - б) *хочешь отклонить нежелательное предложение,*
 - в) *надо уклониться от бесполезной дискуссии,*
 - г) *стремись избежать однозначного ответа на предложение партнера,*
 - д) *необходимо согласовать вопрос с другими лицами,*
 - е) *нужен дополнительный анализ, чтобы взвесить выгоды потери от предложения партнера,*
 - ж) *желательно затянуть переговоры.*
9. "Выжидание" применяется обычно при многосторонних переговорах, когда желательно узнать все мнения или предложения и в зависимости от полученной информации сформулировать собственную точку зрения.
10. Разновидность "выжидания" - прием "салями": очень медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции. Зачем? Чтобы затянуть переговоры, получить как можно больше информации от партнера.

"ПАКЕТ" - НАДЕЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ

11. Прием "пакетирования". Несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде "пакета". Это могут быть: а) "пакет" для торга, б) "пакет" для поиска решения проблемы.
12. "Пакет" в рамках торга связывает привлекательные и малопривлекательные предложения. Автор "пакета" исходит из того, что партнеры, заинтересованные в нескольких предложениях из этого "пакета", примут и другие. Часто такой прием называется "продажей в нагрузку".
13. "Пакет" для поиска решения проблемы в рамках дискуссии означает размен уступками между ее участниками и увязку этого размена в "пакете".

"БЛАГОРОДНЫЕ", КЛЮЧЕВЫЕ ПРИЕМЫ

14. Прием "поиска общей зоны решения". Выслушав мнения других участников и сопоставив их со своими, найди общие моменты или общие интересы.
15. Прием "компромисса". Участники идут на взаимные уступки друг другу.
16. Прием "разделения проблемы на отдельные составляющие". Не пытайся сразу решить всю проблему целиком, а выдели в ней отдельные компоненты. Вначале достигается соглашение по ним. Те же вопросы, по которым соглашение не идет, выносятся "за скобки" и не рассматриваются. В результате можно получить частичные соглашения. "Плохой мир лучше доброй ссоры".
17. Прием "блоковой тактики". Свои действия согласовыва-

ешь с партнерами, выступающими единым блоком. Смысл в том, чтобы при большом числе сторон в переговорах сначала найти решение для части проблем и тем самым облегчить поиск конечного решения.

"НЕБЛАГОРОДНЫЕ", НО ПОЛЕЗНЫЕ ПРИЕМЫ-"ОТМЫЧКИ"

18. Прием "выдвижения требований в последнюю минуту". Сначала переговоры идут в обычном русле. Под конец, когда все вопросы урегулированы и остается только подписать соглашение, одним из участников выдвигаются новые требования. Если остальные участники стремятся сохранить полученную договоренность, то они могут принять и новое требование.
19. Прием "постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов". Переговоры начинаются с наиболее легких вопросов. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников, и они легче воспринимают более сложные вопросы.
20. Прием "завышения требований". Включи в свою позицию пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это - твоя уступка, и потребуй взамен аналогичных шагов от партнера.
21. Прием "расстановки ложных акцентов в собственной позиции". Продемонстрируй, (например, крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос для тебя второстепенен). Вопрос в дальнейшем снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.
22. Прием "метода упреждающей аргументации". Задай вопрос, ответ на который обнажит несостоятельность ожидаемых контраргументов.
23. Приемы с использованием угрозы, давления, нажима с

целью добиться уступок от партнера.

24. Прием "вымогательства". Одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для противоположной стороны и безразличное для себя. Цель - получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято.

Тест

УМЕЕШЬ ЛИ ТЫ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ?

Вопрос наивный, если у тебя целый арсенал проверенных способов, методов и приемов. Но требуется большая "тренировка", а время не ждет. И совсем необязательно становиться "дипломатом". И если какие-то переговоры у тебя идут не так, как хотелось бы, то это не значит, что у тебя нет способности вести переговоры.

Дай быстрый, но все-таки наиболее верный ответ, выбирая между "да" и "нет":

1. Удивляют ли тебя реакции людей, которых ты видишь впервые?
2. Есть ли у тебя привычка заканчивать фразу за других, так как ты знаешь, что они скажут?
3. Часто ли ты жалуешься, что не имеешь нужных средств, чтобы довести до конца свою работу?
4. Возражаешь ли ты или желаешь возразить, когда критикуют мнение, тебе близкое, или твою группу (коллектив)?
5. Способен ли ты прикинуть, чем ты будешь занят в ближайшие шесть месяцев?
6. На совещании ты не знаешь всех участников. Избегаешь ли ты намеренно раскрывать свою точку зрения?
7. Считаешь ли ты, что во всех переговорах всегда бы-

вают победитель и побежденный?

8. Не говорят ли о тебе, что ты упрямый и твердолобый?
9. Считаешь ли ты, что на переговорах, где надо договориться по пяти пунктам, следует начинать с десятого?
10. Трудно ли тебе скрывать плохое настроение, когда играешь с друзьями (например, в шахматы или карты) и проигрываешь?
11. Считаешь ли необходимым отвечать пункт за пунктом тому, кто высказывает на совещании мнение, противоположное твоему?
12. Неприятно ли тебе часто сменять один вид занятий другим?
13. Занимаешь ли ты должность и получаешь ли такую зарплату, каких рассчитывал добиться несколько лет назад?
14. Считаешь ли ты возможным использовать слабости других, чтобы достичь своих целей?
15. Уверен ли ты, что легко найдешь аргументы, чтобы убедить других в своей правоте?
16. Тщательно ли ты готовишься к будущим деловым встречам и совещаниям?

Запиши по одному очку за каждый свой ответ, который совпадает со следующими:

1. Нет. 2. Нет. 3. Нет. 4. Нет. 5. Да. 6. Нет. 7. Нет. 8. Да. 9. 10. Да. 11. Да. 12. Да. 13. Да. 14. Нет. 15. Нет. 16. Нет.

От 0 до 5 очков.

Ты не рожден для переговоров. Выполняй работу, которая имеет трудных проблем, требующих твоих решений.

От 6 до 11 очков.

Можешь вести переговоры хорошо. Но есть опасность про-

явить властные черты характера в неподходящий момент. Совершенствование в искусстве ведения переговоров не мешает тебе.

От 12 до 16 очков.

Ты ловок в переговорах. Но будь осторожен: люди, которые тебя окружают, могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечто нечестное, что ты прибегаешь к недозванным средствам.

Самоанализ ПОСЛЕ ПЕРЕГОВОРОВ

ТОЖЕ 14 ВОПРОСОВ (как и перед переговорами), но совсем иных.

1. Каковы основные причины достижения на переговорах таких результатов?
2. Что нужно запомнить для ведения переговоров в будущем?
3. Хорошо ли мы подготовились к переговорам и что забыли (по их содержанию, составу участников, методике, организации)?
4. Правильно ли мы настроились на партнера (на его интересы, цели, проблемы, уровень знаний, возможные возражения)?
5. Хватило ли нам (или нет) предоставленных полномочий (не были ли они сужены)?
6. Как мы использовали все вытекающие из переговоров возможности (надо ли было действовать по-другому для достижения соглашения)?
7. Какие аргументы были убедительны для партнера (какие

- он отклонил и почему)?
8. Выдвинул ли он какие-либо неожиданные (непредвиденные) факторы и критерии оценки предмета переговоров (какие)?
 9. Пришлось ли нам в ходе переговоров пойти на уступки и почему (каковы будут их последствия)?
 10. Была ли соблюдена запланированная поэтапная программа переговоров (в каких пунктах и почему пришлось от нее отойти)?
 11. Все ли сделали участники переговоров для достижения поставленной задачи (в чем это проявилось)?
 12. Что способствовало созданию на переговорах конструктивной атмосферы (наше собственное поведение или поведение партнеров)?
 13. Что следует предпринять, поскольку поставленные цели достигнуты не были (как можно уменьшить или вообще устранить негативные последствия)?
 14. Как изменились наши представления о проблеме в ходе переговоров?

БЕЗ КОМПРОМИССОВ И БЕЗ НАЖИМА

12 РЕКОМЕНДАЦИЙ

**по методу принципиального ведения переговоров
(Гарвардский университет, США).**

Люди обычно пытаются найти компромисс между стремлением к собственным целям и желанием сохранять хорошие взаимоотношения с окружающими. Отсюда вынужденное лавирование между жесткостью, напористостью и уступчивостью, готовностью поступиться своими интересами во имя сохранения хороших отношений с другими.

Отстаивая свою точку зрения, каждый еще более укрепляет-

ся в ней, становится тенденциозным и неспособным к разумной оценке доводов другого. Более того, возникает психологический эффект отождествления себя со своей позицией, тогда защита ее становится вопросом самолюбия.

Как же выбраться из этого "рокового" круга?

1. Воспринимать друг друга вне контекста "друзья-противники".

Участники переговоров - партнеры, перед которыми стоит задача совместного принятия решения. Человек, склонный к жесткому, напористому стилю переговоров, смотрит на своего партнера как на противостоящего ему соперника, конкурента. "Уступчивый" же партнер прежде всего (даже в ущерб своим интересам) будет стремиться создать на переговорах атмосферу взаимного дружеского расположения.

2. Цель переговоров видеть в разумном решении, полученном быстро и в полном согласии.

Это не столь очевидно, как отказ от альтернативы "друзья-противники". Сторонник жесткого подхода видит наилучший исход ситуации в победе над партнером, а приверженец уступчивости ~ в "полюбовном" соглашении.

3. Отделять споры между людьми от решаемых задач.

"Жесткий" партнер склонен навязывать другому свою позицию и требовать уступок, а "мягкий" ~ уступить ради сохранения отношений.

Метод же принципиального ведения переговоров требует признать, что люди способны по-разному воспринимать одни и те же вещи, иметь разные взгляды и позиции. Их взаимодействия скорее должны быть основаны на уважении к позиции друг друга, чем на стремлении навязать свою позицию другому.

Если партнер не разделяет нашу позицию, это не должно вызывать у нас негативных чувств по отношению к нему, равно как это не означает, что он относится к нам с недостаточным уважением или доверием.

4. Лучше быть мягким с людьми и жестким к проблеме.

То есть целесообразно сочетание достоинств разного стиля: "жесткости", когда речь идет о решаемой проблеме, и "уступчивости" в человеческой сфере.

5. Действовать независимо от доверия или недоверия.

Степень доверия-недоверия, которое испытывают друг к другу партнеры, определяет в решающей мере не только их поведение, но и развитие ситуации в целом. Одни партнеры вызывают у нас доверие, другие - нет, да и мы сами можем быть в большей или меньшей степени склонны к доверительности.

Гарвардский метод настаивает на том, чтобы строить свое поведение, не ориентируясь на то, что вы будете максимально откровенны со своим партнером, который оценит это и в благодарность пойдет вам на уступки. Дело не в доверии или недоверии, а в готовности действовать на разумных основаниях и в ожидании того же от партнера.

6. Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях.

Безусловно, бывают ситуации, когда спор идет именно о позициях, однако довольно часто разные точки зрения на проблему не мешают людям успешно сотрудничать при решении конкретных вопросов. Независимо от того, какие позиции занимают партнеры, сделай главным объектом своего внимания поиск взаимовыгодных решений.

7. Изучать интересы сторон.

Попробуй вместо угроз или уступчивых предложений понять интересы сторон. Только определив зону взаимных интересов или их пересечения, ты можешь найти взаимовыгодное решение.

8. Не устанавливать на переговорах "нижней границы".

Что такое "нижняя граница"? Это - худший из допустимых вариантов в данной ситуации, на который ты готов согласиться. Цель "нижней границы" в том, что она предотвращает заключе-

ние неудачного соглашения, принятие поспешных решений, то есть удерживает от неразумных шагов.

По методу принципиального ведения переговоров, человек начинает слишком держаться за свою "нижнюю границу", которая тем самым сковывает его инициативу и воображение.

Возможно, в ходе переговоров наш партнер предложит нам соглашение ниже нашей "нижней границы", и мы сразу отметем его. Однако это - поспешное решение, ведь можно договориться об особых условиях, делающих это предложение для нас выгодным.

С гарвардской точки зрения, предпочтительнее вовсе не устанавливать "нижней границы", чтобы не сковывать своей инициативы. Взамен же, для защиты себя от импульсивных неразумных решений, предлагается НАПС - наилучшая альтернатива предлагаемому соглашению. Большие шансы на успех будет иметь тот партнер, который продумает возможные альтернативы предполагаемому соглашению и определит для себя наилучшую из них.

9. Продумать возможность взаимной выгоды.

Идти не путем потерь и преимуществ, а направить свои усилия на поиск взаимной выгоды.

10. Представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже.

Особо оговаривается, что не следует заранее рассматривать один из них, самый выгодный для тебя. Это заставит партнеров особенно упорно настаивать на его первоочередном решении.

11. Настаивать на использовании объективных критериев.

Чтобы защитить себя от нажима партнера, не идти на поводу у ситуации, чувств и желаний (как партнерских, так и своих собственных), стоит заранее оговорить критерии, которым должно отвечать решение проблемы.

12. Стараться достичь результата, основанного на нормах, независящих от воли сторон.

Если партнерами сформулированы объективные критерии принятия решений, то они идут к результату, основанному на

нормах (выработанных критериях), а не в силу большего нажима со стороны одного из партнеров.

Тест

МОЯ ТАКТИКА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Выбери ответы "а" или "б".

1. а) Обычно я настойчиво добиваюсь своего.
б) Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
2. а) Я пытаюсь избежать неприятностей.
б) Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
3. а) Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.
б) Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
4. а) Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.
б) Разногласия всегда волнуют меня.
5. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить с ним нормальные отношения.
б) Всегда надо доказывать свою точку зрения.
6. а) Всегда надо искать общие точки зрения.
б) Надо стремиться к осуществлению своих замыслов.
7. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.
б) Лучше показывать преимущество своей логики рассуждения.
8. а) Я обычно пытаюсь убедить других людей.
б) Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.
9. а) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

- б) Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
10. а) Я отстаиваю свою позицию до конца.
б) Я склонен найти другую позицию, если меня убедят.

ОЦЕНКА ТВОИХ ОТВЕТОВ

Определи совпадения:

П (противоборство): 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а.

С (сотрудничество): 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

Оцени, чего больше (С или П) в собственном поведении. На что ты больше ориентирован: на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое (тактика противоборства, конкуренции, конфронтации) или на стремление к совместному решению проблемы. Это ориентация на дело, на сотрудничество, кооперацию. Естественно, вторая тактика принесет больше успеха.

ЧАСТЬ III. КАК СТАТЬ КОМПЕТЕНТНЫМ

Глава 1

ГЛАГОЛОМ ЖГИ СЕРДЦА

Почему одних выступающих слушают внимательно, иногда зажав дыхание, а других - вполуха? И говорят они на одном языке, но неодинаково. Ораторское искусство имеет свои правила и законы. Люди, умеющие удерживать внимание слушателей, не родились ораторами. Они овладели этим умением, без которого трудно быть руководителем любой фирмы.

Памятка ПЕРЕД ВЫСТУПЛЕНИЕМ

ПЯТЬ ПРОСТЕЙШИХ ПРАВИЛ

Тебе нужно выступить на собрании или совещании, перед малой или большой аудиторией, по радио или телевидению.

Во-первых, надо прийти туда заранее. **Во-вторых**, не забудь взять с собой материалы, которые нужно вручить слушателям. **В-третьих**, имей текст, или набросок, или конспект, или тезисы для выступления. **В-четвертых**, узнай, сколько времени тебе отведено. **И в-пятых**, разогрей голосовые связки, поговори с кем-нибудь.

Диагнозы и рецепты СТРАХ ПЕРЕД ПУБЛИЧНЫМ ВЫСТУПЛЕНИЕМ

Скованность и даже страх перед публичным выступлением возникают тогда, когда ты слишком сильно переживаешь. Мысль о будущей речи вытесняется мыслью о предстоящем для тебя испытании, причем ты скептически оцениваешь свои способности.

Диагноз. Чрезмерное погружение в собственные переживания.

Рецепт. Думай о деле, сконцентрируй внимание на содержании речи: представляемая тобой проблема важнее твоей особы.

Диагноз. Недооценка собственных возможностей.

Рецепт. Заставь себя поверить, что ты хорошо подготовился к выступлению и можешь сообщить слушателям нечто важное и полезное.

Диагноз. Недостаток опыта.

Рецепт. Наберись смелости и при удобном случае попроси слова. Участвуй в различных дискуссиях: в кругу семьи после телепередач, в рабочем коллективе, на планерках, собраниях, совещаниях и просто во всяком "трепе".

Диагноз. Ошибочная оценка слушателей.

Рецепт. Постарайся увидеть в слушателях не цензоров, которые ищут, что ты сказал не так, как надо, а понимающих партнеров, доброжелательно к тебе настроенных.

Диагноз. Воспоминания о провале.

Рецепт. Одно из выступлений может действительно ока-

заться неудачным и не будет принято слушателями так, как ты этого хотел. Это бывает с любым, самым опытным оратором. Реагируй на неудачу спокойно, "философски": "Ну и что из этого? Зато уж в следующий раз я наверняка выступлю лучше!"

Практикум НА ТРИБУНЕ, ЗА СТОЛОМ, У МИКРОФОНА

На тебя смотрят равнодушно десятки или всего несколько глаз. Не волнуйся, вспомни слова известного русского юриста А. Ф. Кони о том, что размер волнения обратно пропорционален времени, затраченному на подготовку выступления. И потому не выступай публично без подготовки. Нервные клетки, сжигаемые волнением, ты знаешь, не восстанавливаются.

1. Не прячься за трибуну

Не начинай свою речь сразу, как только тебе дали слово. Немного подожди. Дай слушателям на тебя посмотреть. Ну, секунд 15-20. Вытащи из кармана или папки тезисы речи, взгляни на них. А потом посмотри на людей, ожидающих твоего первого слова, и улыбнись, сделай приветственный жест или скажи "здравствуйте".

2. Читать текст или нет?

Дело не в том, читает ли выступающий свой текст или только пользуется короткими пометками (тезисами), дело в свободе общения с аудиторией, в диалогичности твоей речи, в ее разговорности. Диалог-разговор может быть с одним человеком и с тысячей тоже.

Трудно говорить по тезисам потому, что в первую же минуту надо правильно построить свою речь, формулируя ее "набело", без поправок и изменений. Но и читать заранее написанный текст можно так, словно ты говоришь с собеседником.

Если ты хочешь говорить "без бумажки", все равно

время от времени зачитывай короткие пометки, справки и цифры, хотя ты и помнишь их. Это снимает сомнения слушателей в достоверности твоей информации.

3. Встань в полупрофиль

Зачем? Во-первых, такой позой ты благодаришь того, кто тебя представил аудитории и дал слово. Во-вторых, если такого человека нет, тебе удобнее сделать небольшую задумчивую паузу, одновременно и глядя, и не глядя на слушателей.

И больше никаких суетливых движений, они отвлекают людей от сути выступления и вызывают разные ассоциации, часто далекие от содержания речи. Выступая, не "гуляй" около трибуны или стола президиума, потому что слушатели начнут разглядывать тебя, а не слушать. Для них это проще, чем вникать в то, что ты говоришь.

Помни, что главный психологический фактор, активно влияющий на внимание слушателей, - ты сам. Они хоть и не цензоры, но оценивают: как ты одет, как держишь себя, как говоришь и знаешь ли то, о чем говоришь.

4. Микрофон - не помощник

Иногда микрофону приписывают "чудесную" способность исправления дефектов произношения. Это - ошибочное впечатление. Микрофон хорошо выявляет индивидуальные особенности голоса и подчеркивает дефекты речи, которые мы не замечаем у человека, говорящего без микрофона.

Если человек "проглатывает" согласные или "съедает" окончания слов, текст становится неразборчивым, а голос - "лающим".

Иногда мы громко произносим одни слова, а другие "глотаем". А что слышат люди? Отдельные фразы, шумное дыхание, когда вплотную приближаешь лицо к микрофону, щелканье и причмокивание. Все это раздражает слушающих.

Еще хуже, если ты запутался в своих записях и судорожно подбираешь нужные слова, заполняя вынужденную паузу словами-паразитами "значит... так сказать". И мик-

рофон усиливает то, что почти не замечается в обычных разговорах.

5. Смотри на аудиторию

Не останавливай взгляд на отдельных лицах, помня, какое неприятное чувство может вызвать долгий пристальный взгляд. Надо скользить взглядом по отдельным группам слушателей, по-разному тебя слушающих. Это привлечет их внимание и вызовет расположение.

Правда, один из отечественных ораторов действовал наоборот: он выбирал в аудитории самое тупое лицо и пытался говорить так, чтобы на этом лице появился проблеск мысли и понимания того, о чем идет речь.

6. Говори выразительно

Выразительная речь способна передать огромную массу оттенков мысли. Можно сказать 50 раз "да" и 50 раз "нет", говорил Б. Шоу, и все они будут нести разный смысл, но написать их можно только однозначно.

7. Применяй весь запас слов

Ребенок пользуется 500-600 словами, подросток в 14 лет – 900-1100, средний взрослый употребляет 1500-2000, а человек "повышенной интеллигентности" - до 12500 слов. Словарный запас А. С. Пушкина был 21200 слов.

Неприятное впечатление на слушателей производят канцеляризмы, бюрократизмы, "дежурные" фразы: "Охватить мероприятием... уделять должное внимание... в переживаемый момент".

Очень опасное слово, которое надо забыть в твоей речи, - слово "вопрос". Его "ставят, снимают, заостряют, при-тупляют, касаются, тормозят, затрагивают, поднимают, регулируют, утрясают, проваливают, утрамбовывают..." Недопустимы также выражения, которые стереотипны в письменной речи.

8. Возбуди внимание слушающих

Ожидание пробуждает интерес и эмоции сильнее, чем что-то неожиданное. В начале речи намеки, что главное

будет в конце, и несколько раз напомни. Надо уметь с первых же слов посадить слушателя на "крючок" интереса, на ожидание "сюрприза". И тогда твои слушатели "мысленно не покинут зал".

9. Научись держать паузу

Психологическая пауза - простой и проверенный способ сосредоточить внимание на какой-то мысли, подчеркнуть неожиданность выводов, обобщить изложенное, недосказать.

Физическая пауза еще более сложна. Мастерство оратора, как и актера, проверяется паузой, но и 5 - 6 секунд могут быть слишком долгими.

10. Соединяй слово с жестом

Жест в публичной речи несет около 40% информации. С этим утверждением можно согласиться или не согласиться, но попробуй во время выступления держать руки "по швам", забыв о жесте, и сразу же люди услышат "деревянную" сухость голоса, скованность мысли. Выразительный жест понятен и без слов.

11. Меняй темп речи

Для восприятия и понимания известных слов надо не более одной секунды. Если слова неизвестны, времени требуется больше. Человек схватывает звуковую и смысловую сторону обыденной речи со скоростью 60 -70 слов в минуту.

Но в публичной речи держать такую скорость опасно, лучше если она будет меньше, и еще лучше, когда темп речи меняется в зависимости от содержания. Смена темпа речи меняет и скорость восприятия, мешая слушателю заснуть. Неизменная скорость, ровное шоссе убавкивают водителей автомашин.

12. Не будь

"педантично-систематично-поучительным"

Вокруг нас очень много наставительной, пропитанной духом поучения информации, исходящей даже от случай-

ных попутчиков в общественном транспорте. Не добавляй своей. Даже небольшие дозы "вы должны", "вы обязаны" сначала настораживают, затем надоедают, а иногда и обижают.

13. Имей в запасе юморные истории

Хорошо, если слушатели посмеются, но не над ситуацией, где ты был действующим лицом, положительным или отрицательным. Были и есть ораторы, которые могут с юмором реагировать на реплики слушателей, импровизировать.

В британском парламенте шли дебаты. Речь держал Уинстон Черчилль, лидер консерваторов, и едко "щипал" своих оппонентов-лейбористов. Наконец, не выдержав, вскочила с места пожилая и некрасивая лейбористка и крикнула на весь зал: "Мистер Черчилль! Если бы я была вашей женой, то подлила бы вам в кофе яд!" Раздался смехок. Черчилль выдержал паузу и, окинув взглядом разгневанную леди, промолвил: "Если бы вы были моей женой, то я бы выпил этот яд с наслаждением". Взрыв хохота означал победу, одержанную импровизированной шуткой.

Любой профессиональный оратор имеет запас шуток, баек, анекдотов и постоянно пополняет его.

14. У тебя всего 15 минут

Многочисленные исследования показали, что активно слушать даже очень интересное выступление человек может в среднем 15 минут. Потом необходима пауза, небольшое отступление, какой-нибудь любопытный факт, анекдот.

15. Не развивай подробно второстепенные мысли,
так как не хватит времени для главных.

16. Меньше говори о себе - это раздражает и знакомых людей, желающих, чтобы говорили прежде всего о них.

17. Будь осторожен с цифрами

Цифры в публичной речи - подспорье словам, и нужна строгая мера в их использовании. Если такой меры не имеешь, тогда развесь таблицы, покажи диапозитивы, если тебе что-то нужно доказать "с цифрами в руках". При этом в одной руке лучше держать указку: и слушатель-математику все же не очень хочется искать и "читать" чужие цифры.

Пять советов оратору-новичку ВИНОВАТ ЛИ РЕБЕНОК, НЕ ЖЕЛАЮЩИЙ ЕСТЬ КАШУ?

Ты, естественно, хочешь, чтобы тебя слушали, не отвлекались, понимали и воспринимали твою информацию, и, конечно же хочешь понравиться слушателям. 17 предыдущих советов освоены и используются, однако...

Представь, что слушатели - малолетние дети и их нужно накормить кашей. Тогда:

1. Сделай "вкусную кашу".

Выступление должно интересовать слушателей. И быть полезным для них. Говори с позиции их интересов. Ведь "ребенок" будет есть только ту кашу, которая не тебе, а ему покажется вкусной.

2. Подбери "маленькую ложку".

"Ребенок" может есть такой ложкой, которая входит в его рот. Подавай информацию смысловыми частями, блоками, а не сплошным потоком. Помни об ограниченности человеческого восприятия.

Сколько твоих мыслей, фактов, аргументов, тезисов, слов уловит не напрягаясь обычный человек? Семь плюс - минус два. И потому твоя речь должна строиться короткими фразами из семи плюс - минус двух слов.

То же самое относится и к мыслям о проблеме, которая тебя

волнует. Десять твоих самых ценных мыслей не способен пережевывать самый умный слушатель.

3. Корми так, чтобы ребенок не устал и ему не надоело есть кашу.

Слишком быстрая речь или слишком медленная утомляет и отвлекает. Монотонная, скучная речь плохо воспринимается, усыпляет. Эмоции, образы, ассоциации, аналогии, метафоры, парадоксы - это то, что украшает любую речь и делает ее легкой для восприятия. И главное, одновременно меняет и скорость, и содержание.

4. Корми так, чтобы каша была проглочена и усвоена.

На Востоке говорят: "Истина находится не в словах говорящего, а в ушах слушателя". Эффект твоего выступления заключается не в том, что и как сказал ты, а в том, что и как запомнил слушатель. Не пускай на самотек процесс запоминания твоих слов. Управляй им. Делай свое сообщение простым, доступным. Говори на языке, привычном для аудитории.

5. Если ребенок не захотел есть кашу, то виноват не он, а кормящий его.

"И КАК ГОВОРИЛ ПЕТЬКА..."

12 ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ВНИМАНИЕМ

1. Неожиданность

Используй в речи неожиданную и неизвестную слушателям информацию, а также выпуклые формулировки с "оживляющим эффектом".

2. Провокация

На короткое время вызови у слушателей несогласие с твоей информацией, используй этот момент для их подго-

товки к конструктивным выводам, для уточнения мысли и более четкого определения собственной позиции.

3. Гипербола

Прибегай к преувеличению, чтобы заострить внимание аудитории на предмете. Это поможет выявить причины, следствия, взаимосвязи в событиях, процессах и поведении людей. Не забудь, однако, позже, уже без преувеличений, четко изложить свою позицию по проблеме, гиперболически раздутой тобой.

4. Прогноз

Основываясь на реальных фактах, сделай прогнозы ожидаемых событий, подчеркивая ценностные ориентиры для интересов, требований, желаний слушателей.

5. Все "за" и "против"

Познакомь слушателей со всеми аргументами "за" и "против" главной проблемы, господствующего мнения, крупного мероприятия, злободневной концепции. После обзора всех "за" и "против" найди правильное решение проблемы, используя при этом контрастную аргументацию: "Однако на самом деле..."

6. Вопросы без ответов

Задавай слушателям вопросы, вовлекая их в процесс мышления. Воздержись на время от собственных аргументов-ответов.

7. Ссылка на авторитет

Для подтверждения правильности собственных мыслей сошлись на авторитет слушателей, авторитет "опыта" (своей работы и жизни, политического или исторического), а также авторитет науки.

8. Сопереживание

Увлеченно описывай события, связывающие тебя со слушателями, не упуская подробностей, важных для аудитории и темы, заставляя слушателей переживать.

9. Элемент неформальности

Учитывая предмет речи, поведай аудитории о собственных заблуждениях, предрассудках, ошибках и их последствиях. Покажи, каким образом тебе удалось избежать одностороннего подхода к той или иной проблеме и найти ее новое решение. Это уменьшит сдержанность и предвзятость слушателей, изменит мнение в твою пользу (чтобы они не думали о тебе как о "безнадежном теоретике", или "чистом практике", или "чиновнике" и т.д.).

10. Драма

Наглядно и увлекательно, сознательно драматизируя, изображай события, чтобы слушатели могли отождествить себя с действующими лицами и жизненной ситуацией. Подготавливай таким образом их восприятие к последующим абстрактно-логическим моментам твоей речи.

11. Прямое включение

Откажись от растянутого вступления или отступления, если слушатели знакомы с предметом обсуждения и имеют необходимый запас предварительных знаний. Говори без обиняков, сразу начиная с самого главного, что позволит выиграть время для анализа проблемы.

12. Экспрессия

Не отказывайся от выразительности. Сознательно, особенно если ты выступаешь без заранее подготовленного текста, выбирай такие формулировки, которые заметно отличаются от привычного стиля публичных выступлений.

Консультация в ситуации: "ЗАКРОЙ СВОЮ ПАСТЬ!"

Ситуация 1.

Аудитория негативно настроена по отношению к твоим идеям или к тебе лично.

1. Выдели людей, которые разделяют твои взгляды, и обращай к ним: а) с приветственным жестом и улыбкой, б) словесно: "Вот Иван Иванович может подтвердить!"

2. "Не вставай на пути волны". Если ты не чувствуешь в себе сил, чтобы справиться с аудиторией, отойди на время в сторону. Посиди наблюдателем. Продолжай выступление, когда "запал" пройдет, аудитория остыла.

3. Если есть неумолкающий лидер в аудитории, предложи ему выйти на трибуну: пусть не с места, а лицом к аудитории попробует что-нибудь сказать. И в любом случае говори спокойно: "Такова одна точка зрения (сделай нажим на слово "одна"). У меня другая. Послушайте и меня".

4. Выдели и обобщи выкрики (может быть, попроси выкрикивающих повторить). А потом скажи: а) "Я с вами полностью согласен!" или б) "Моя точка зрения иная!" – и говори о ней.

5. Понижь голос, говори медленнее, может быть, слегка вкрадчивым голосом. Когда люди кричат, человек, говорящий шепотом, оказывается в центре внимания. Кричащие думают, что он чокнулся от скандала, и это им интереснее, чем скандалить дальше.

Ситуация 2.

В маленькой аудитории возникла мешающая личность.

1. "Зависни" над ним. 2. Скажи "спасибо" и продолжи свое. 3. Скажи: "Да вы правы, но..." 4. Улыбнись ему (ей). 5. Расскажи анекдот.

Ситуация 3.

Аудитория была равнодушной, но стала негативной.

Почему?

1. Твой внешний вид резко отличается от привычного для слушателей.

2. Ты подчеркиваешь или увеличиваешь дистанцию между ними и собой.

3. Ты откровенно разделяешь аудиторию на "мы" и "вы". Могут изменить отношение к тебе даже положительно настроенные.

4. Ты обвиняешь в чем-либо аудиторию. Например, в невнимательном выслушивании твоей речи. Вспомни ребенка, не пожелавшего есть твою кашу.

5. Ты игнорируешь чужие точки зрения или то, что не совпадает с твоими взглядами на проблему.

6. Ты употребляешь слишком эмоциональные, жаргонные или грубые выражения. И в том случае, когда аналогичные выражения идут от слушателей, твои такие же слова не уменьшат их отрицательное отношение к тебе скрытую или явную агрессивность.

Ситуация 4.

В зале - молодежь.

Характеристика молодых слушателей

Не обременены проблемами. Беззаботны. Всякие неясности в личной жизни. Не способны логически мыслить. Воспринимают информацию нерационально.

Испытывают неприязнь к наставлениям. Могут огульно охаивать (критиковать без конкретных предложений). Максималисты в суждениях. Болезненно чувствительны к противоречиям, неправде. Излишне прямы. Податливы к внушению и манипулированию сознанием.

Обладают активной познавательной потребностью тягой к новому, любознательностью. Страстно желают побед.

Как расположить к себе и задержать внимание?

1. Говори популярно, действуй на чувства, дай им веру, хотя бы в самих себя.
2. Не выступай без широкого набора технических средств обучения. Не объясняй "на пальцах", им нужно показать хотя бы слайды, а если схемы - то яркие.
3. Твоя речь должна быть максимально выразительной. Юмор, шутки, смешные истории - обязательны!
4. Покажи причины неудач и пути исправления ошибок. Демонстрируй смелость мышления, принципиальность в оценках.
5. Не критикуй голословно, доказывай и переубеждай. Лучше быть солидарным с их идеями и предложениями. Разумными. Но неразумные идеи молодых слушателей критикуй деликатно. Пусть сами попробуют их реализовать. Неразумность можно умело доказать, но уверенности, что они откажутся от своих идей после твоих слов, ты не ощутишь.
6. Будь предельно откровенным.
7. Твоя помощь в решении их проблем, поддержка их инициатив и начинаний будет принята, но благодарности не жди.
8. Замечай и подчеркивай их успехи в познании окружающей жизни.

12 "нельзя" для поведения в молодежной аудитории

1. Навязывать свои мысли, быть назойливым и надоедливым.
2. Возвышаться над аудиторией, подчеркивать свое превосходство.
3. Быть категоричным без надобности.
4. Ограничиваться логикой абстрактных рассуждений.
5. Говорить плохо о тех, кем молодежь восхищается в данный момент.

6. Изворачиваться и выгораживать того, кто себя дискредитировал в глазах общественного мнения.
7. Упрекать и корить за незнание, ошибочное понимание.
8. Уклоняться от острых вопросов.
9. Лстить аудитории, угождать ей, идти на поводу у нее.
10. Играть на чувствах молодых людей.
11. Принижать чувство их собственного достоинства.
12. Прибегать к публичной отрицательной оценке, если дело легко поправить без гласности и человек осознал свои ошибки.

Четыре закона профессионала ЗАКОН ИЛИ ПРИНЦИП КРАЯ

Лучше всего запоминается то, что находится с краю, то есть начало и конец выступления.

Сделай необычное начало и яркий запоминающийся конец выступления. Окрась середину своей речи дополнительными эмоциями (яркими примерами, юмором, необычной информацией). Если все же главные тезисы по логике изложения попадают на середину, то следует в конце выступления резюмировать их, кратко повторить.

ЗАКОН АССОЦИАЦИЙ

Лучше запоминается то, что ассоциируется (связывается) с уже знакомым, усвоенным.

Все теоретические и абстрактные понятия подкрепляй конкретными примерами, аналогиями, метафорами, ассоциациями (это относится и к закону сенсорности).

ЗАКОН СЕНСОРНОСТИ

Сенсорная информация (конкретные образы, действия или явления) запоминается лучше, чем абстрактная.

ЗАКОН СТРУКТУРНОЙ ЧЕТКОСТИ

Структурированная информация (поданная в виде четко оформленной структуры элементов речи и их связей) запоминается лучше, чем представленная в виде случайного набора или перечня элементов.

Выдели в своем выступлении основные элементы и их связи, построй структуру (порядок речи, изложения) и придержи-вайся ее. Можно сгруппировать смысловые единицы в отдельные блоки, но при изложении дай ясно понять, что твоя речь не беспорядочна и не случайно построена.

Резюме

ДЕВЯТЬ ВЫСОКИХ СТУПЕНЕК

ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ ОРАТОР-ПРОФЕССИОНАЛ ОТ ДИЛЕТАНТА?

Есть два крайних уровня публичного выступления: нижний (дилетантский, неумелый, самодеятельный) и верхний (профессиональный, опытный, эталонный). Допустим, ты - на нижнем уровне, то есть ты не умеешь публично говорить. Почему?

1. Ты ориентирован прежде всего на самого себя, обеспокоен, как ты выглядишь, что говоришь, все ли сказал.

Профессионал ориентирован на слушателя и оценивает свой успех не по тому, что и как он сказал, а по тому, что и как понял, принял слушатель.

2. Ты так "самоуглублен", что не воспринимаешь сигналы, идущие от слушателей.

Профессионал распределяет свое внимание между собой и слушателями (отслеживает обратную связь). Он умеет "читать" сигналы, поступающие от слушателей. Даже если они внимательно слушают, многое можно понять по их позе, жестам, мимике. Профессионал расширявает

эти сигналы и реагирует на них, перестраивается на ходу, не прерывая речи. Он улавливает моменты усталости скуки, непонятности и корректирует свою речь.

3. Ты нетерпим к людям и к их позициям. Или слишком критичен.

Профессионал терпим (толерантен) к идеям и предложениям, он понимает и признает естественно различие людей и особенностей их мышления восприятия.

4. Ты говоришь исходя из своих представлений, наивно полагая, что так же должны думать и другие.

Профессионал-оратор допускает различия в мышлении людей, поэтому подает информацию сразу в трех системах восприятия (вижу, слышу, думаю). Профессионал гибок с людьми, восприимчив к их возражениям, потому что идет и ведет их от известного (для аудитории) к неизвестному.

5. Ты слишком часто замечаешь отрицательное в человеке, поэтому раздражителен, недоверчив, принижаясь возможности людей.

Профессионал пробуждает в человеке прежде всего позитивное.

6. Тебя смущают повторы того, что ты уже сказал.

Профессионал повторы относит к своим сильным местам, которые надо повторять, избавляясь одновременно от всего второстепенного

7. Ты строишь свою речь правильно, как тебе кажется, и (красиво: при существительном должно быть прилагательное, потом стоит глагол...

Профессионал использует больше глаголов, чем чего-либо еще. Он знает, например, что прилагательные вообще утяжеляют устную речь и нужны лишь для подчеркивания особых свойств.

8. Ты благодаришь теледикторов, радиодикторов, председателей собраний, своих слушателей.

Профессионал никогда не использует такой избитый прием. У него всегда яркая последняя фраза, за которую ему

| говорят "спасибо".

9. После неудачного выступления ты недоволен слушателями.

| Профессионал недоволен собой: "Я, вероятно, плохо, или неточно, или сложно говорил".

Самый трудный тест

"УМЕЮ ЛИ Я ГОВОРИТЬ ПУБЛИЧНО?"

За каждый пункт (если тебе это свойственно) поставь + 1 балл.

1. Знаю и учитываю установки слушателей.
2. Подаю информацию с позиции их интересов.
3. Речь моя проста.
4. Ссылаюсь только на достоверные факты.
5. Говорю обо всех "за" и "против" моей точки зрения
6. Правильно сочетаю общую и конкретную информацию
7. Вношу новизну в обсуждаемый вопрос.
8. Выхожу на конкретные идеи и предложения.
9. Выступаю обычно полемично.
10. Свободно владею проблемой.
11. Привлекаю и удерживаю внимание слушателей.
12. Использую неожиданные приемы.
13. Мои речи наглядны и образны.
14. Уважаю своих слушателей.
15. Задаю им вопросы, вовлекаю в дискуссию.
16. Стиль моих выступлений демократичен.

17. Раскрываю смысл, необходимость, актуальность темы.
18. Структурирую тексты для выступления.
19. Облегчаю восприятие и запоминание их.
20. Моя аргументация конкретна.
21. Моя информация нова, необычна, значима.
22. форма изложения оригинальна.
23. Использую юмор для разрядки.
24. Воздействую на эмоции слушателей.
25. Веду со слушателями диалог.

Подсчитай сумму положительных баллов. Дальше ставь за каждый пункт отрицательный балл (-1).

1. Ссылаюсь на себя (свое мнение, свой опыт).
2. Не привлекаю внимание слушателей.
3. Не удерживаю их внимание в течение 15 минут.
4. Нет яркого начала в моей речи.
5. Нет хорошей концовки, резюме, обобщения.
6. Речь не структурирую.
7. Нет ясной цели моего выступления.
8. Нет контакта с аудиторией.
9. Хаотично располагаю аргументы.
10. Выступаю без эмоций.
11. Предвзят в своих выводах.
12. Некорректно отношусь к противнику,-
13. В речи есть слова-паразиты.
14. Затягиваю выступление в целом.

15. Непропорциональны начало, середина и конец.
16. Говорю слишком быстро.
17. Говорю слишком медленно.
18. Не затронул интересы слушателей.
19. Сложно или неточно для слушателей.
20. Даю только позитивную информацию.
21. Нет конкретных идей и предложений.
22. Поучительный, назидательный или высокомерный тон.
23. Веду публично монолог.
24. Вижу проблему и события субъективно.
25. Неспособен расшифровать обратную связь и скорректировать свою речь.

Подсчитай сумму штрафных баллов. Суммируй положительный и отрицательный ответы (суммы баллов). Запомни, что получилось. Затем проверь этим тестом своего начальника, преподавателя, лучшего оратора на ближайшем собрании, телезвезде, уважаемого тобой политика... И ты увидишь - все они не очень далеко от тебя ушли. И скоро ты догонишь профессионалов. Но до вершин ораторского искусства еще далеко

Глава 2

В СПОРЕ СТАНЬ ДЖЕНТЛЬМЕНОМ

Во многих ситуациях деловой жизни, и личной тоже, тебе нужно найти аргументы для защиты своих взглядов, устремлений-намерений и/или для самозащиты. Твои партнеры и работники могут выдвигать контраргументы. Скоротечно, сиюминутно аргументы не найдешь. Это не сбор монет, разбросанных кем-то вокруг, а изнурительная промывка гор "словесной руды".

УБЕЖДАЮТ ТОЛЬКО СИЛЬНЫЕ АРГУМЕНТЫ

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей: 1) сильные аргументы, 2) слабые и 3) несостоятельные. Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию.

1. Сильные аргументы

Они не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Это прежде всего:

- точно установленные и взаимосвязанные факты суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;

- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

2. Слабые аргументы

Они вызывают сомнения твоих оппонентов, клиентов, сотрудников. К таким аргументам относятся:

- умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм - прием для разрушения логики мышления, применяется чаще всего в юморе. Например: "Вода? Я пил ее однажды. Она не утоляет жажды");
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные твоим слушателям;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

3. Несостоятельные аргументы

Они позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их. Ими бывают:

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;

- домыслы, догадки, предположения, измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные из фиктивных документов;
- выдаваемые авансом посулы и обещания;
- ложные заявления и показания;
- подлог и фальсификация того, о чем говорится

ЭГОИСТ - ПРОТИВНИК ТРУДНЫЙ

ЧЕТЫРЕ ПРАВИЛА И. Л. ДОБРОТВОРСКОГО, помогающие нейтрализовать аргументы эгоиста с приятными эмоциями для него и себя

1. Вникни в суть высказываний.

Спрячь, подави свои эмоции или ослабь их максимально и посмотри на того, с кем имеешь дело. Пойми его точку зрения, его обстоятельства и поставь себя, ради себя же, на его место. Узнавай о нем заранее, изучай незаметно. Запоминай имена и даты, волнующие его, вкусы, интересы и взгляды.

2. Создай благоприятную атмосферу.

Улыбайся пошире, начинай контакт с "да". Если соперник обвиняет тебя, сделай так, чтобы он ломился в открытую дверь, скажи ему: "Да, я не прав". Выражай сочувствие, и как можно искреннее. Говори с ним о том, о чем он хочет, или о нем самом, и начинай только с этого. Никогда не начинай с "я". Обращайся к его личной заинтересованности - "пряник прежде всего". И дари, дари, дари все, что будет ему приятно, начиная со слов-подарков.

3. Не унижай, не задевай самолюбие.

Не обвиняй, не угрожай и не приказывай. Не высказывай недоверие. Не прерывай его речь. Не хвались своими делами. Не показывай, что он неинтересен противен. Отказывая, извиняйся

и благодари.

4. Возвысь его.

Слушай и хвали, хвали и хвали. Дай ему почувствовать себя значительным, дай похвастаться, ощутить свое превосходство, советуйся с ним как со старшим. К своей идее, желанию, цели подводи исподволь, так, чтобы ему показалось, что это его идея. Сделай его другом. Враг-эгоист гораздо опаснее, чем друг-эгоист.

Наверное, это не бесспорные правила, но запомни проверь, может быть, эгоист-партнер поверит и воспримет твои аргументы, защищающие не его, а тебя.

КОДЕКС АРГУМЕНТАТОРА

1. Стремиться к достижению или распространению своей истины, к тому, чтобы другая сторона (реципиент, почти то же самое, что и пациент, и ты - почти врач) более глубоко понимала предмет обсуждения, проблему, работу или жизнь.

2. Рассматривать себя и реципиента как людей, имеющих равные права для свободного познания того, о чем идет речь.

3. Настроить реципиента на адекватное восприятие утверждений.

4. Не вводить в заблуждение реципиента, используя заведомо неверные посылки или заведомо неверные способы рассуждения.

5. Формировать аргументационную конструкцию так, чтобы:
а) она была понятна реципиенту, б) взгляды и склонности реципиента, его информация, и его интеллектуальные возможности позволили ему принять эту конструкцию.

6. Не сомневаться в способности реципиента к объективному и адекватному суждению по рассматриваемому вопросу.

7. Быть эмоционально уравновешенным в случае неудачи, быть самокритичным и всегда стремиться к совершенствованию своего умения аргументировать.

КОДЕКС РЕЦИПИЕНТА

**(человека, который слушает тебя,
думает над твоими аргументами,
принимает их или отклоняет)**

1. Осознавать себя свободным во внутренней оценке аргументации.

2. Стремиться к достижению истины, углублению понимания предмета, распространению истины.

3. Дать адекватную оценку аргументационной конструкции, а также адекватные прагматические, этические и эмоциональные оценки.

4. Не смешивать различные виды оценок, не подменять один вид оценки другим.

5. Оценка должна быть уместной в имеющихся обстоятельствах для данной аргументационной конструкции.

6. Если позволяют условия и этические нормы, давать внешнюю оценку аргументации, совпадающую с внутренней. Избегать внешних оценок аргументации, противоречащих внутренним.

ДВА ПОБЕДИТЕЛЯ В СПОРЕ

ШЕСТЬ РЕКОМЕНДАЦИЙ ЖЕЛАЮЩЕМУ ПОБЕДИТЬ

1. Избегай запутывающих эмоций.

Если ты разъярен, оскорблен или эмоционально уязвлен, то твои оппоненты, и партнеры-сотрудники тоже будут реагировать скорее на твои эмоции, а не на предложения и мысли. Твое эмоциональное состояние запутает вопрос и уведет его решение в сторону.

2. Будь проще.

Иногда важность того, что ты хочешь донести до других теряется из-за излишней сложности или попыток иметь дело с несколькими вопросами. Излагай так, чтобы могли понять даже дети.

3. Добивайся своего.

Не отступай, даже если придется долго разъяснять твои намерения и предложения.

4. Не позволяй уводить в сторону.

Четко определи свои конечные цели, выбери стратегию их достижения и не позволяй сбивать тебя на другое.

5. Не бойся ошибок.

Если они случились и не ослабляют твою позицию, признай их и гибко перестройся на другой путь решения проблемы. Не комплексуй по поводу ошибок. Они активизируют новый поиск.

6. Ориентируйся на взаимную победу: конечным итогом должен быть вариант, принятый обеими сторонами.

БОРОДА СПАСАЕТ ОТ ЖАРЫ

ТРИ ПРИЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОРЩИКОВ

Аргументацию в защиту своей позиции соотноси с , что сказал собеседник-слушатель-партнер, с его точкой зрения, с его аргументами. В построении аргументации опирайся на ту информацию, которую услышал или узнал. Используй следующие приемы:

1. Инверсия

Вопрос-проблему-делку партнер оценил отрицательно, а ты глядишь иначе и оцениваешь положительно. Либо наоборот. Например (из диспута политика А.В. Луначарского и архиепископа Введенского):

Введенский: Анатолий Васильевич считает что человек произошел от обезьяны. Я же держусь другого мнения. Ну что ж, каждому лучше известны его родственники.

Луначарский: Вот архиепископ Введенский упрекнул меня за родство с обезьяной. Да, я считаю, что человек произошел от обезьяны. Но в том-то его и гордость, что на протяжении сотен тысяч поколений он поднялся от пещеры неандертальца, от дубинки питекантропа до тонкой ипаги участника нашего сегодняшнего турнира, что все это человек сделал без всякой помощи бога.

2. Опровержение с введением противоречий

Условно принимаешь тезис противника, который хочешь опровергнуть. Выводишь из него два взаимоисключающих следствия и показываешь противоречивость и несостоятельность самого тезиса. Например (из прессы): "За годы советской власти Россия из дикой страны превратилась в культурную".

Принимая этот тезис, мы должны признать, что революция была сделана дикарями (первое следствие). И дикари эти жили в

Санкт-Петербурге, столице Российской империи (второе следствие противоречащее первому). Известно, что ее не считали тогда дикой страной.

3. Расчленение

Разделение аргументов противника на те, с которыми можно согласиться, на сомнительные или вызывающие согласие с некоторыми оговорками и, наконец, те, которые в силу каких-то причин принять нельзя. Этот разбор аргументов позволяет выиграть время и обосновать ошибочность аргументации партнера.

Например, А. говорит: "Всем мужчинам следует носить бороду, потому что борода защищает от холода зимой, спасает от жары летом, и, наконец, украшает каждого, кто ее имеет". Б. отвечает: "Конечно, борода защищает от холода зимой, возможно, она и украшает тех, кто ее носит, а вот с тем, что она спасает от жары летом, трудно согласиться".

СЛОВЕСНАЯ ДУЭЛЬ

СЕМЬ ПРАВИЛ ДЛЯ ЕЕ УЧАСТНИКОВ

1. В ходе аргументации используй только те доводы, которые ты и оппонент понимаешь одинаково.
2. Если твой довод не принимается, найди причину этого и далее в разговоре на нем не настаивай.
3. Не преуменьшай значимость сильных доводов противника, лучше, наоборот, подчеркни их важность и свое правильное понимание.
4. Свои аргументы, не связанные с тем, что говорил противник или партнер, приводи после того, как ты ответил на его доводы.
5. Точнее соизмеряй темп аргументации с особенностями темперамента партнера.

6. Излишняя убедительность всегда вызывает отпор, так как превосходство партнера в споре всегда обидно.
7. Приведи один-два ярких аргумента и, если достигнут желаемый эффект, ограничься.

ЗАКОНЫ АРГУМЕНТАЦИИ И УБЕЖДЕНИЯ

1. Закон встраивания (внедрения)

Аргументы следует встраивать в логику рассуждений партнера, а не вбивать (ломая ее), излагать их параллельно.

2. Закон общности языка мышления

Если хочешь, чтобы тебя слышали, говори на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента.

3. Закон минимализации аргументов

Помни об ограниченности человеческого восприятия (семь плюс - минус два аргумента), поэтому ограничивай число аргументов. Лучше, если их будет не более трех-четырёх.

4. Закон объективности и доказательности

Используй в качестве аргументов только то, что принимает твой оппонент. Не путай факты и мнения.

5. Закон диалектичности (единства противоположностей)

Говори не только о плюсах своих доказательств или предположений, но и о минусах. Этим ты придашь своим аргументам больший вес, так как двусторонний обзор (плюсы и минусы) лишает их легковесности и обезоруживает оппонента.

6. Закон демонстрации равенства и уважения

Подавай аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помни, что "друга" убедить легче, чем "врага".

7. Закон авторитета

Ссылки на авторитет, известный твоему оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет, усиливает воздействие твоих аргументов. Ищи авторитетное подкрепление им.

8. Закон рефрейминга

Не отвергай доводы партнера, а, признавая их правомерность, переоценивай их силу и значимость. Усиливай значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшай значимость выгод, ожидаемых партнером.

9. Закон постепенности

Не стремись быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенными, но последовательными шагами.

10. Закон обратной связи

Подавай обратную связь в виде оценки состояния оппонента, описания своего эмоционального состояния. Принимай на себя персональную ответственность за недоразумения и непонимание.

11. Закон этичности

В процессе аргументации не допускай неэтичного поведения: (агрессия, обман, высокомерие, манипуляция и т.п.). Не задевай "больные места" оппонента.

НИКТО И НИЧТО ДА НЕ НАРУШИТ РАВНОВЕСИЯ

ДЕВЯТЬ ДИАГНОЗОВ И РЕЦЕПТОВ ПОВЕДЕНИЯ на совещании и собрании, на переговорах и в беседах с партнерами

Диагноз 1. Оппонент раздувает проблему, выводит ее за границы дискуссии (разговора, спора), размывая проблему и умертвляя в зародыше новое.

Рецепт. Напомни о рамках дискуссии, о ее цели. Попроси еще раз уточнить его антитезис и вернуть разговор в прежнее русло.

Диагноз 2. Он выхватывает мелочи (второстепенные факты), не затрагивая основную тезиса.

Рецепт. Спроси, не забыл ли он цель разговора, свою собственную цель. Верни его к спорной проблеме.

Диагноз 3. Оппонент пытается перехватить инициативу в выборе темы разговора: а) подменяет принципиальные вопросы мелочами, б) выдвигает тезисы не по существу проблемы, в) предлагает контрпроблему, игнорирует твои аргументы.

Рецепт. Предусмотри заранее возражения соперника, изучи их мотивы, их позиции для того, чтобы: а) указать собеседнику на его уход от спорного вопроса, б) спросить его, какую мысль он доказывал, в) попросить высказать отношение к твоей аргументации.

Диагноз 4. Противник допускает намеки, компрометирующие тебя. Тем самым он ставит под сомне-

Рецепт. Не исключай комплиментов в адрес соперника, выигрывай доброжелательностью,

ние твою мысль или предложение. Его цели: а) перенести критику на тебя, на твою личность, б) приписать тебе явно нелепые высказывания.

Диагноз 5. Он намеренно уводит тебя к ложным выводам, подтасовывает факты для того, чтобы впоследствии уличить тебя в безграмотности и дилетантстве.

Диагноз 6. Оппонент скрывает резко отрицательное отношение к твоей позиции или к тебе маской доброжелательности.

Диагноз 7. Он уличает тебя в некомпетентности, играет на твоих ошибках и недоработках, игнорирует факты "за" и "против", тенденциозно толкует твои слова.

Диагноз 8. Противник постоянно меняет позицию, крутит вокруг да около, пытается найти что-то третье.

демонстрируй свою объективность. Для этого: а) скажи, что умная мысль может светиться и в темной комнате, б) не пытайся оправдываться, в) не проявляй резких эмоций, г) не поддавайся на провокацию.

Рецепт. Прекрати обмен мнениями, похвали собеседника за глубину анализа и попроси его сделать обобщающий вывод.

Рецепт. Остроумно сорви его маску, напомним факт подобной "доброжелательности" прежде и! ее результат, раскрой его замысел всем присутствующим.

Рецепт. Не проявляй излишней деликатности. Спроси, о чем конкретно идет речь, ради чего. Попроси высказать его соображения, как выйти из затруднения.

Рецепт. Не настаивай на признании, согласии и поддержке твоего предложения. Он - чья-то марионетка. Сверни разговор, который все равно ни к чему не приведет.

Диагноз 9. Тебя грубо одергивают во время разговора (твоей речи, твоих рассуждений).

Рецепт. Не давай волю своим чувствам. Это попытка соперника вывести тебя из равновесия и на этом сыграть. По возможности будь сатиричен, ироничен, саркастичен по отношению к нему, попробуй спародировать его поведение (разыграй пародию).

Практикум ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ РАВНО ДЕЙСТВИЮ

Действие 1. Партнер голословно что-либо утверждает.

Активизируй его мышление, спроси: какие аргументы он может привести?

Действие 2. Твое решение отклонено ("Все равно не получится").

Спроси: какое другое решение имеется у партнера?

Действие 3. Тебя обвиняют: "Это - чистая теория".

Контрдействие - какие реальные цели (средства, пути решения) предлагает обвинитель?

Действие 4. Тебя сбивают неконструктивными вопросами, например, об организационных деталях при обсуждении стратегической проблемы.

Твой ход - как это связано с проблемой?

Действие 5. Перед тобой выдвигают требования (финансовые, материальные, по численности работников).

Твое слово - как вы удовлетворили бы эти требования?

Действие 6. Тебя обвинили в многословии ("много воды - мало аргументов").

Контрдействие - не понял смысла вашего высказывания, расшифруйте.

Памятка КАК НЕЙТРАЛИЗОВАТЬ ОППОНЕНТА?

Особенно необходимо это сделать, если в твой адрес идут фальсификация, ложь, измышления, ошибочные мнения. Твои друзья находятся в заблуждении, а "враги" начинают подавать каверзные реплики и задавать неприятные вопросы. Процедура нейтрализации состоит из четырех операций.

1. Локализация.

Ограничь область твоего ответа. Установи отношение замечания, вопроса к предмету твоей речи или проблеме, классифицируй сомнения оппонента и оцени возможность дать ясный ответ.

2. Анализ

Уточни цель возражения или другой реакции противника, его мысль, скрываемую в вопросе или реплике, выяви причины (основания) и ценности сомнения.

3. Выбор тактики.

1) Не противоречить?

Если оппонент пытается навязать конфронтацию не по существу, вывести тебя из равновесия, направить разговор по ложному пути, то лучше промолчать, оставить без внимания его замечания и отделаться легкими фразами типа: "Может быть, это интересно, но меня волнует другое".

2) Отговориться?

Если реальное дело не совпадает с твоим мнением, а противник напирает, заставляет признаться в неспособности обосновать свою позицию сейчас же, можно избежать прямого отве-

та. Да и на провокации не всегда надо реагировать. Лучше уйди в сторону. Можно ведь сказать так: "Хотя вы имеете право спрашивать все, что вас интересует, я имею право не отвечать на все вопросы".

3) *Оправдаться?*

Сознайся себе, что не всегда твои аргументы безупречны. Прикрой свои слабые места уважительными причинами, Извиниться тоже можно, хотя это и неэффективно.

4) *Защититься?*

Оппонент мощно противодействует, решительно наступает, чтобы дискредитировать и/или загубить твою идею на стадии ее рождения. В этом случае необходимо действовать. Надо защищаться без промедления, давать бой противникам.

Четвертая операция - твой ответ!

1) Упреждающий

Если тебе известно, что тебя хотят поставить в трудное положение, уже на стадии аргументации приведи предполагаемое замечание как альтернативу и дай ответ на него до того, как оппоненту представится возможность высказаться. Чего ты достигнешь?

Избежишь резкого противоборства, снизишь риск острой схватки, сам выберешь замечание "врага" и уменьшишь его тяжесть. Противнику останется только повторить замечание, но, скорее, он не пойдет на это, так как острота сомнения будет уже снята.

2) Немедленный

Во всех случаях отвечать сразу после "вражеского" замечания следует в спокойном тоне, воспринимая "врага" как заинтересованную сторону. Оправдан немедленный ответ лишь для предотвращения дальнейшего разговора по неприемлемой для тебя линии, для пресечения некорректных действий соперника.

3) Отсроченный

Отложить ответ надо тогда, когда: нет подходящих слов для него, немедленный ответ поставит под угрозу нормальный ход

дискуссии с психологической точки зрения, то есть может последовать неуправляемый эмоциональный взрыв с нежелательными последствиями; или есть возможность нанести нейтрализующий удар в другой момент, когда замечание потеряет важность, а сила опровержений увеличится. А также если нет необходимости реагировать по мелочам и замечание выходит за рамки дискуссии.

4) Молчаливый ответ

Если ты видишь психологическую уловку, если замечание оппонента диктуется его враждебностью, он создает умышленную помеху, очевидную для всех присутствующих, и не затрагивает суть дела, то лучше игнорировать такое поведение. Если же он прав в своих действиях, то тебе ничего другого, кроме молчания, не остается.

Постскриптум

Далеко не всегда надо стремиться к исчерпывающим ответам и немедленно реагировать на замечания, реплики, возражения собеседников-соперников.

УЧИТЬСЯ НА ОШИБКАХ

ПЯТЬ ЗАБЛУЖДЕНИЙ В СПОРЕ

1. Завышенная оценка информированности собеседника.

Ты замкнул на себя, и тебе кажется, что партнеру все известно и понятно. Следствие - не обеспечивается аргументированность твоих доводов.

2. Отождествление эмоций.

Ты думаешь, что у партнера твое предложение вызовет такие же эмоции, которые испытываешь ты. Эмоции и чувства связаны и зависят прежде всего от мотивов. Они у тебя могут быть совсем другими, чем у партнера.

3. Неадекватность сил.

Свои возможности и способности ты завышаешь, а силы партнера уменьшаешь.

4. Ложная мотивация.

Ты приписываешь собеседнику мотив поведения, ему не свойственный, и тратишь время и силы на ложном направлении.

5. Чрезмерная апелляция к уму партнера.

Эмоциональное воздействие могло бы ускорить дело. Вспомни Цицерона: "Оратор должен владеть двумя основными достоинствами: во-первых, умением убеждать точными доводами, а во-вторых, волновать души слушателей внушительной и действенной речью".

Памятка ЧЕМ КУЛЬТУРНЫЙ ЧЕЛОВЕК ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ НЕКУЛЬТУРНОГО?

Во-первых, он знает этические принципы и правила поведения.

Во-вторых, это знание превратилось в убеждение, нравственное чувство и в установку типа "вы - центр Вселенной, а не я".

Тест КТО ТЫ: ДЖЕНТЛЬМЕН ИЛИ ПЛЕБЕЙ?

Отметь, какой вариант - "а" или "б" - тебе ближе (за каждое "да" ставь 1 балл):

«а»	«б»
1. Мне трудно бывает понять, что хочет мой партнер.	1. Я легко могу встать на позицию партнера.
2. Обычно я излагаю свои доводы, объясняя их преимущества	2. Обычно я излагаю свои доводы, объясняя их пользу для партнера.
3. Я останавливаюсь на первом приемлемом варианте решения.	3. Я ищу спектр альтернатив и выбираю из них лучшую
4. Когда я говорю, я сконцентрирован на том, что сказать и как показать себя.	4. Когда я говорю, я ориентирован на слушателя: как облегчить ему понимание того, что я говорю.
5. Обычно я излагаю только выгоды, плюсы своих аргументов и предложений.	5. Я обычно представляю и плюсы, и минусы своих аргументов и предложений.
6. Я просто излагаю свои аргументы, не думая, чего хочет партнер.	6. Я выясняю установки партнера и свои аргументы встраиваю в его рассуждения.
7. Когда я не согласен с аргументами оппонента, я ищу доводы для их опровержения.	7. Когда я не согласен с доводами оппонента, я признаю их, но пытаюсь развернуть по-другому.
8. Когда я спорю, я увлекаюсь и могу кричать, давить, нападать.	8. Я спорю всегда на равных, сохраняя выдержку и доброжелательность.
9. В споре я стремлюсь к по-	9. В споре хочу, чтобы было

беде.	найденo обоудовыгодное решение.
-------	--

10. Я могу применять в споре с партнером юмор, сарказм, уловки.	10. Я всегда пытаюсь сохранить честь и достоинство партнера, "сохранить его лицо".
---	---

11. Я могу быть подозрительным и недоверчивым. Трудно верить людям.	11. Я считаю, что лучше обмануться, чем выразить недоверие и подозрительность.
---	---

12. Мне трудно видеть в моем оппоненте хорошего человека, если я не разделяю его позицию.	12. Я всегда ориентируюсь на лучшую часть личности своего оппонента, как бы ни расходились наши мнения.
---	--

13. Я высказываю свои оценки и замечания прямо ("Ты злой", "Ты упрямый").	13. Я оцениваю действия, выражая свои чувства ("Твои слова меня задевают").
---	--

14. Я могу сказать, что слушатель я неважный.	14. Все отмечают, что я хороший слушатель.
---	---

15. Мне трудно принять то, чего я не понимаю и не вижу. Обычно я это отвергаю.	15. Если я что-то не понимаю и не представляю, я допускаю, что это, вероятно, имеет место в реальности.
--	--

16. Я нетерпим к глупым и неприятным людям.	16. Все отмечают мою терпимость к людям.
---	---

17. Мне трудно уйти с выбранного пути, и я иду до конца, даже если и понял, что заблуждаюсь.	17. Я достаточно гибок и могу изменить свои подходы к решению.
--	---

18. Конфликты и споры я ре-	18. Конфликты и споры можно
-----------------------------	------------------------------------

шаю эмоционально.	разрешить рационально.
-------------------	-------------------------------

19. Мне трудно пойти на компромисс и уступки.	19. Я способен идти на компромисс и уступки.
---	---

20. Мне трудно признавать свои ошибки и извиняться.	20. Я способен признавать свои ошибки и извиняться.
---	--

21. Я радуюсь чужим ошибкам.	21. Я лоялен по отношению к чужим ошибкам.
------------------------------	---

22. Я люблю быть "закрытой" книгой для партнера.	22. Я открыт и доверчив.
--	---------------------------------

23. В ситуации конфронтации и борьбы я становлюсь агрессивным или уступаю перед слишком сильным противником.	23. В ситуации конфронтации и борьбы я занимаю позицию спокойной уверенности, но без агрессии и высокомерия.
--	---

24. Я часто пытаюсь найти слабые места в аргументах партнера.	24. Обычно я подчеркиваю сильные места в доводах, но потом перевожу их в слабые.
---	---

25. Если что-то не выполнено или выполнено плохо, я ищу виновных.	25. Я ищу причины и пути устранения ошибок, виновные меня не интересуют.
---	---

26. Мне трудно говорить с неприятными людьми.	26. И неприятные люди иногда говорят серьезные вещи.
---	---

27. В споре я ввязываюсь в позиционную борьбу.	27. В споре я ухожу от позиции, а пытаюсь найти общее в наших интересах.
--	---

28. Если честно признаться, то я вижу вину или упрямство своего партнера в споре и про	28. Я отвечаю за наш конфликт или спор. Вероятно, я что-то не смог объяснить либо
--	--

себя обвиняю его в этом.	что-то сделал не так.
29. Человек всегда видит со своей позиции и убеждает другого так, как сам это понимает.	29. Я понимаю свойственный всем нам субъективизм и поэтому ищу для соглашения с оппонентом только объективное (факты, законы, авторитетное мнение и т.п.).
30. Я могу допустить скрытый обман, подтасовку фактов, манипулирование.	30. Я всегда веду "честную игру" со своими оппонентами:

1. Подсчитай сумму баллов "а" и сумму "б".
2. Определи доли "а" и "б", разделив их на 30.
3. Эти доли и есть "джентльменские" (б) и "плебейские" (а) части в твоём поведении.
4. Прочитай еще раз правую ("джентльменскую") колонку и подумай, как тебе стать целиком джентльменом.

Глава 3

НЕ ПИШИ "НА ДЕРЕВНЮ ДЕДУШКЕ"

В деловой беседе, на переговорах и совещаниях, в интервью, а тем более в кулуарах наши предприниматели не лезут за словом в карман. Но устные свои слова они не записывают на диктофоны, их редко стенографируют. И еще реже анализируют стиль речи. Между тем профессиональные предприниматели говорят очень своеобразно: четко, ясно, кратко и понятно для их слушателей или собеседников.

Реплика НЕ УЧИТЕСЬ У ЧИНОВНИКОВ ПИСАТЬ

Чиновники вообще-то писать и не умеют, отписываться - да, чтобы дело не двигалось без пользы какой-либо для них лично. И притом какой язык у государственных людей!

И вот наши молодые деловые люди, которым надо, чтобы дело двигалось, садятся за свои столы. Они пишут деловое письмо, документ, справку, характеристику, приказ и... куда подевалась их нормальная речь?

Тяжеловесные обороты, какие-то деревянные слова, канцелярский жаргон, псевдонаучные термины - короче, какая-то тарбарщина потекла в избылии. Конечно, письменная речь не должна быть, как в романе, разговорной.

Однако из яркой устной речи что-то должно попадать и в деловую переписку, и в документооборот. Не попадает. И вроде бы те же русские буквы, но язык - не русский.

И ладно, чиновники всех веков, они за бумажные слова деньги получали от правителей и сограждан. А вот зачем молодым, грамотным, крутым ребятам, делающим деньги совсем

иначе, нужен чиновничий язык?

Обзорная записка АВТОМАТ ХОРОШО, НО РУЧКА ЛУЧШЕ

Современное официальное письмо, безусловно имеет ограничения, в отличие от устных всяких заявлений, которые пока не заменяют чек среди российских предпринимателей. Официальное письмо - документ, а любые документы могут и должны быть стандартизированы, унифицированы.

В 20-х годах прошлого века в нашей стране была сделана первая попытка разработать общесоюзный стандарт на деловое письмо. Вторая попытка была предпринята Госстандартом СССР в 1970 г. "Письмо" - так назывался ГОСТ, который год спустя был отменен. Однако необходимость государственного стандарта на письмо остается до сих пор остро ощущаемой.

Затруднения стандартизаторов объясняются тем, что сферы распространения письма, в отличие от других служебных документов, беспредельны, хотя в официальной переписке не господствует стихия, а есть свои закономерности.

Используя их, курские конструкторы даже создали пишущий автомат по составлению служебных писем. Кстати, некоторые филологи считают, что официальные документы не "пишутся", а "составляются" из уже готовых наборов слов. Курский автомат составляет письма быстро, но они требуют редактирования.

И кроме того, невозможно предусмотреть все правила и нормы, которые полностью гарантировали бы составителя служебного документа от возможных ошибок. Искажение же содержания, технического оформления документа может сделать его бессмысленным.

Чтобы ошибки свести к минимуму, надо знать стандар-

ты на управленческую документацию, изучать пособия по служебной корреспонденции и иметь справочники по литературному редактированию. Если это слишком сложно для тебя, запомни главное - пиши просто и понятно.

Самоанализ СТОИТ ЛИ ВООБЩЕ ПИСАТЬ ПИСЬМО?

ПЯТЬ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ ВОПРОСОВ

Перед тем как взять в руки ручку, сесть за пишущую машинку или к персональному компьютеру, уточни для себя такие моменты:

1. Вид письма (сопроводительное, письмо-заказ, выставление счета, ответ на запрос партнера, извинение за какую-либо задержку, рекламное письмо...).
2. Должны ли тебе ответить или нет?
3. Будет ли письмо однозначно понятно твоему адресату, не вызовет ли оно каких-либо неясностей по предлагаемой проблеме?
4. Уверен ли ты, что письмо придет в срок? А если не уверен, то не лучше ли отправить его телексом или телефаксом? Или, может быть, лучше позвонить?
5. Ясно ли ты представляешь, о чем писать, как аргументировать, какой цели добиваться?

И ФИРМЕННАЯ ПЕЧАТЬ НЕ СПАСЕТ

ПЯТЬ ПРАВИЛ ДЛЯ НАПИСАНИЯ ДЕЛОВЫХ ПИСЕМ

1. Письмо пиши логично, последовательно, кратко и убедительно, чтобы читающий не терял время, чтобы у него

возникла мысль - да, это серьезно, интересно, и этот вопрос надо решить.

2. Тон письма должен быть корректным, никаких двусмысленностей, никаких грубостей, даже если адресат неприятен для тебя или враждебен к тебе.
3. Слова отбирай тщательно, и слова простые. Предложения тоже. Дополнительная переписка иногда возникает из-за лексики и стиля изложения. Избегай неточностей, профессиональных и ненужных сокращений.
4. Письмо оформи так, чтобы оно привлекло внимание секретаря или референта. Они ведь могут и не положить его на стол или в папку шефа, или положить его в самый низ, или просто выбросить в корзину.
5. Помни, что даже мелкое несоблюдение правил может сделать твоё письмо дефектным с юридической точки зрения. За рубежом не принято ставить печать на коммерческие документы, достаточно одной подписи даже и неглавного менеджера. Но и такие письма там проходят проверку на достоверность фактов, на юридическую точность, завизированы проверяющими.

"В ПОРЯДКЕ... В СООТВЕТСТВИИ... В СВЯЗИ"

ПРОИЗВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ПРОЗЫ, ИХ СТРУКТУРА И СЛОВЕСНЫЕ КЛИШЕ

Госстандартов на обязательную информации в приказе, протоколе, решении, договоре не имеется. Но практика свидетельствует о том, что каждый документ представляет собой один или несколько стандартных вариантов.

Например, в приказе о поощрении обычно есть: 1) оценка работы, выполняемой поощряемым, 2) факт и мера поощрения. Оценка работы может и не констатироваться, если ее результаты

известны для тех, кто прочитает приказ на доске.

То есть тексты деловых бумаг могут иметь одну часть: приказы - распорядительную без констатирующей, письма просьбы без пояснения.

Устав фирмы состоит из таких разделов:

1) общие положения, 2) управление, 3) имущество, 4) права и обязанности сотрудников, 5) реорганизация (ликвидация).

Должностная инструкция:

1) общая часть, 2) функции, 3) обязанности, И) права, 5) служебные взаимоотношения (взаимосвязи), 6) оценка работы и ответственность.

Письмо, содержащее запрос:

1) обоснование актуальности запроса, 2) содержание запроса, 3) ожидаемый результат, формулирование гарантии.

Клише:

В порядке оказания технической помощи... В порядке обмена опытом... В связи с проведением совместных работ по... В соответствии с предварительной договоренностью и решением... В соответствии с письмом заказчика от... В соответствии с протоколом от... Несмотря на наши неоднократные (устные и письменные) напоминания, до сих пор... В целях дальнейшей кооперации...

Сопроводительное письмо:

1) сообщение о высылаемом материале, 2) уточняющие сведения.

Ключевое слово - "отправлять".

Типовое письмо, выражающее просьбу:

1) изложение причины, побудившей обратиться просьбой, 2) изложение просьбы, 3) ожидаемый результат если просьба будет удовлетворена, 4) готовность к дальнейшему сотрудничеству.

Клише:

В порядке исключения... Ввиду срочности заказа.. Испытывая острую потребность... Если Вас не затруднит моя просьба, прошу ответить на следующие вопросы...

Письмо-ответ, отказывающее в просьбе или отклоняющее предложение:

1) повторение сути просьбы, 2) причины, почему; просьба не может быть удовлетворена или почему предложение не может быть принято, 3) констатация отказа или; отклонение предложения.

Клише:

К сожалению, удовлетворить Вашу просьбу не; представляется возможным... Сожалеем, но мы вынуждены отклонить Ваше предложение.

Памятка "Я... МЫ - ДИРЕКЦИЯ"

ОТ ЧЬЕГО ЛИЦА СОСТАВЛЯЕТСЯ СЛУЖЕБНЫЙ ДОКУМЕНТ?

В тех случаях, когда автором письма является лицо юридическое (организация, предприятие, учреждение), письмо пишется от третьего лица: дирекция ходатайствует... Фирма выдвигает предложение... Коллегия (правление, совет) решила...

Форма изложения от третьего лица стала международной традицией после второй мировой войны. Исключением являются США, где официальные письма компаний составляются, как правило, от первого лица.

От первого лица обычно излагаются приказы, заявления, служебные письма, докладные и всякого рода записки, что отражает принцип единоначалия. Распорядительная часть приказа начинается со слова "приказываю", после чего формулируются предписываемые действия, всегда выражаемые неопределенной формой глагола: назначить, уволить.

Сопроводительные письма начинаются с глагола в первом лице единственного или множественного числа: сообщая Вам, что... Напоминаем, что...

"НЕИМЕНИЕМ ДЕНЕГ ДЕЛАЕМ РАЗБИТИЕ"

ШЕСТЬ ПРАВИЛ ДЕЛОВОЙ СТИЛИСТИКИ

1. Большинство слов в письменной деловой речи употребляется только с одним словом или с ограниченной группой слов. Например: приказ - издается, контроль - возлагается (осуществляется), должностные оклады - устанавливаются, порицания - выносятся.
2. Применяя сравнительную степень, предпочтительней писать: "менее важны... более сложный...".
3. Используя превосходную степень, лучше употреблять приставку "наи-" : "наибольший эффект... наименьшая прибыль..." или сочетать положительную степень с наречием "наиболее": "наиболее важный... наиболее продуктивный".
4. Слово в тексте документа должно употребляться только в одном из тех значений, которые приняты в официально-деловой речи. Недопустимы искажение термина или замена его синонимом.
5. Термины должны иметь только одно толкование или только одно определение. Если термин может оказаться непонятным адресату, а употребление его в данном тексте необходимо, требуется дать его объяснение.
6. Не пиши никогда "неимение" (товара, денег) или "разбитие" (партии товара, суммы денег). Таких слов нет в русском языке.

Консультация в ситуации ДЕЛОВАЯ БУМАГА ЖДЕТ РЕЗОЛЮЦИИ

Любая грамотная резолюция имеет специфические свойства (элементы) плюс подпись и дату:

1. Персональность.

Укажи ответственного за исполнение или того, кто может привлечь других к исполнению. Иначе будет заурядный российский "футбол". И твое решение будут катать" очень долго.

2. Управляемость.

Резолюция (решение) должна четко определять управленческие действия по ее выполнению, твое отношение к ситуации и возможные пути решения.

3. Законченность.

Резолюция должна быть исчерпывающей, чтобы исключить дополнительные обращения исполнителя к руководителю за разъяснениями. В то же время в управленческой работе имеется так называемое "поле свободных действий". Чем выше квалификация исполнителя, тем большую свободу действий ему следует предоставить.

4. Непротиворечивость.

Твое решение на очередной деловой бумаге не должно вступать в противоречие с резолюциями на других документах. И если ты их забыл, останови ручку: архивный обзор стоит дешевле, чем конфликт между исполнителями.

5. Краткость.

Пиши резолюцию кратко, четко, конкретно, не забывая: адрес, содержание действия, порядок его выполнения,

форму контроля и стиль, а также свою подпись и дату.

"СРОЧНО" ОЗНАЧАЕТ "БЕЗ СРОКА"

ПЯТЬ ТИПИЧНЫХ ОШИБОК В РЕЗОЛЮЦИЯХ

1. Взглянув мельком на документ, руководитель не решает вопрос по существу, а лишь знакомится с информацией и переадресовывает его исполнителю с резолюциями типа: "для руководства", "для распоряжения", "для ответа", "прошу переговорить" или вообще без резолюции.

В таких случаях руководитель выполняет обязанности своего секретаря или своей канцелярии - распределяет почту.

Подобные резолюции появляются и потому, что руководитель недостаточно компетентен, чтобы сразу принять решение.

2. Прочитав документ, руководитель адресует свою резолюцию исполнителю, забывая или игнорируя непосредственного руководителя.

3. На стол попала бумага для профсоюза, или общества садоводов, или малого предприятия, или дочерней фирмы. Рука автоматически пишет резолюцию, словно это твои непосредственные подчиненные. А это – не так.

4. Часто в резолюциях отсутствуют сроки выполнения задания, а в некоторых вместо сроков указывается "срочно". Призыв к срочности - свидетельство того, что в организации нет системы. "Срочно" - слово нервное, подстегивающее, и, прочитав такую резолюцию, исполнители могут остановить более важные и действительно срочные дела, но не имеющие резолюции "срочно". Но чаще всего эту резолюцию исполнители игнорируют.

5. Очень редкие резолюции указывают, как и кто контролирует их исполнение. В самой малой фирме и на большом предприятии выдается столько резолюций-решений, что один руководитель следить за их исполнением физически не способен.

НА ВХОДЕ И ВЫХОДЕ

ПРАВИЛА И РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОБРАБОТКИ ПОЧТОВОЙ КОРРЕСПОНДЕНЦИИ

Руководитель любого ранга имеет входящую и исходящую почту. Работа с ней у руководителей крупных фирм занимает часто более одного часа в день. При нерациональной постановке этого дела теряется впустую много времени.

НЕ ВХОДИ ДВАЖДЫ В БУМАЖНЫЙ ПОТОК

11 ПРАВИЛ РАБОТЫ С ВХОДЯЩЕЙ ПОЧТОЙ

1. К тебе на стол должна поступать только такая почта, которая имеет для тебя значение, от остальной, "рутинной", откажись решительно.

2. Поручи делать предварительную рассортировку входящей почты (например, по приоритетности) и раскладку ее в специальные папки.

3. У многих входящих писем должны быть приложения - разъяснительные материалы.

4. Все, что не представляет информационной ценности для фирмы, не подлежит обработке или хранению. Пусть твои сотрудники без колебаний отправляют подобное в корзину для бумаг.

5. При чтении письма сразу помечай все важные места в тексте, чтобы облегчить себе и другим последующую обработку.

6. Снабжай письмо указаниями и замечаниями по обработке, указывай, например, ключевые слова предстоящего ответа, срок исполнения, исполнителя, место в архиве.

7. Входящую почту, которая должна обрабатываться в другом месте, немедленно переправляй по назначению.

8. Обрабатывай письмо по возможности сразу после получения, во время просмотра почты.

9. Обработка всякого послания должна выражаться не только в чтении, но и в принятии каких-либо мер.

10. Устрой себе ящик для почты с тремя отделениями: к немедленному исполнению, к повторному рассмотрению, в архив.

11. Если ты берешь одно письмо дважды в день, это означает, что рациональной обработки почты у тебя нет.

ПИСАТЬ МЕНЬШЕ, НО ЛУЧШЕ

10 РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПЕРАЦИЯМ С ИСХОДЯЩЕЙ ПОЧТОЙ

Составляешь ли ты стандартное послание или пишешь частное письмо, не забывай основной принцип –

Пиши и диктуй как можно меньше и только самое необходимое!

Твои деловые партнеры будут благодарны, если получат от тебя краткие и рационально составленные послания. Сам ты сэкономишь минуты, но за месяц они станут часами.

1. Читая свою корреспонденцию, отвечай немедленно.

Напиши от руки на полученном письме свой ответ, поставь дату, подпиши и отошли оригинал отправителю (копию оставь в деле). Часто для ответа на запрос бывает достаточно одного слова "Согласен".

Хорошо экономят время готовый бланк, штемпель ли наклейка с трафаретной надписью.

Образец бланка

Знак фирмы	Стандартный вариант ответа С дружеским приветом Подпись
------------	---

Преимущества немедленного ответа: ты экономишь время на диктовке или на подробном письме, твой партнер получает ответ обратной почтой, и наполовину сокращается бумагооборот.

2. Используй для ответов письма-копии.

Немедленно сделать заказ или запрос ты можешь в том случае, если есть текст (проспект, каталог, объявление, газетная вырезка и т.д.).

Приложи к тексту свою визитную карточку или наклейку с адресом, краткое письмо или что-либо подобное и скопируй оба документа. Напиши на копии от руки свою просьбу (запрос, заявление, заказ) и отошли этот листок адресату.

Преимущества такого способа: не нужно формулировать самому или поручать кому-то составить письмо, адресат сразу увидит, о чем идет речь, поскольку получит обратно свой же материал.

3. Неплохо работать и с письмами-"маятниками"

Этот метод, называемый также "блиц-ответ", рекомендуется для тех случаев, когда твое сообщение предполагает немедленный ответ, причем тексты обоих можно сделать весьма краткими.

Образец письма-"маятника"

	Получатель _____ Ваше письмо от ____ Ваш звонок от ____ Наш разговор от ____ Существо дела _____
	Место, дата, подпись

	Отправитель _____ Ваш ответ от ____ Наш звонок от ____ Наш разговор от ____ Существо дела _____
	Место, дата, подпись

Преимущества этого принципа:

- небольшая площадь, отведенная для сообщения и ответа, принуждает к краткости,
- отправитель и получатель имеют одновременно перед глазами и предложение, и ответ,
- оба партнера по корреспонденции используют лишь один-единственный лист с текстом,
- отправителю ответа не требуется повторять суть делового письма.

4. Облегчи ответ партнеру.

Поскольку ты ожидаешь краткого, но быстрого ответа на свое письмо, можешь освободить своего партнера от ненужной работы. Посылай ему письма в двух экземплярах с таким, например, упоминанием в тексте: "Пожалуйста, используйте прилагаемую копию для краткого ответа от руки!"

5. Сделай стандартные бланки для кратких писем.

Используй различные формуляры, бланки и стандартные сопроводительные записки для кратких сообщений, выдачи заказов, записи телефонных разговоров, циркуляров, заявок. И в качестве приложения можно послать "расшифровывающие" материалы.

Что выиграешь? Не надо много писать или диктовать, достаточно проставить ключевые слова и обозначения. Такого рода послания производят зачастую лучшее впечатление, чем красивые, но нерациональные письма!

6. Купи компьютер - и хлопот с корреспонденцией станет в сто раз меньше.

В любой момент он даст переписку с любым адресатом, любую форму документа, где нужно поставить всего несколько слов и получить распечатку с принтера. Есть и программы мгновенного поиска по названиям фирм, фамилиям, городам и любым другим реквизитам.

7. Индивидуальные письма сделай серийными.

Собирай отдельные письма для "серийного производства", используя папку или директорию в компьютере.

Используй краткие наброски с наглядной фиксацией основных пунктов, чтобы затем полностью сконцентрироваться на формулировании.

Диктуй простые письма на магнитофон (диктофон) или прямо оператору компьютера, но только ключевые слова, носящие основную смысловую нагрузку.

Взвесь каждый вопрос по деловой корреспонденции - нельзя ли не писать, не диктовать, а просто решить его по телефону.

8. Научись надиктовывать текст профессионально.

Диктуй на магнитную пленку вместо того, чтобы диктовать машинистке. Ты же блокируешь время двух человек одновременно. А пока ты наговариваешь второе письмо, первое может быть напечатано с магнитофонной пленки.

Для диктовки кратких текстов используй незаполненные промежутки времени или время вынужденных пауз (в автомобиле, в вагоне поезда, самолете).

Краткие тексты, если они не очень важные, диктуй блоками.

9. Ограничивай себя в переписке.

Избегай ненужного бумагооборота, избавляйся от привычки записывать или диктовать по любому поводу, когда работаешь с почтой.

10. Работай с корреспонденцией целенаправленно.

Перед составлением каждого письма спрашивай себя, какой цели хочешь достичь. Всегда предварительно обдумывай, что хочешь сообщить своему партнеру. Не импровизируй, не жди вдохновения. Деловая проза - не изящная словесность, это тоже капитал или дорога к нему.

НА БЛЮДЕЧКЕ С ЗОЛОТОЙ КАЕМОЧКОЙ

РЕКЛАМНОЕ ПИСЬМО - КАКИМ ОНО ДОЛЖНО БЫТЬ?

Прямая почтовая реклама - эффективное средство продвижения товаров и услуг, особенно на незнакомом рынке. Это объясняется прежде всего индивидуальным подходом к людям, принимающим решения. Психологическое воздействие письма с прямой рекламой монет и должно быть большим, если:

А "Упаковка" письма солидна.

Адресат получает твоё письмо. Это его первая встреча с тобой, которая может закончиться заключением обоюдо-выгодной сделки. Или нулевым результатом. Встречают, как известно, "по одежке":

1. Хорошо отпечатанный фирменный конверт с обратным адресом.

2. Изготовленное в типографии информационное письмо на хорошей бумаге с предложением конкретного

товара или услуги.

3. Единый фирменный стиль (единство символики цветов, шрифтов, наличие торговой марки).

Все это придает твоей информации больший вес, косвенно свидетельствует о тебе, как о солидном партнере с устойчивым финансовым положением.

Б. Рекламное письмо содержательно.

Содержание письма с первых же строк должно привлекать внимание, чтобы заставить адресата прочесть его до конца.

1. Лучше всего начинать с представления твоей фирмы, продолжить рассказом о качестве ее продукции (или услуг) и заканчивать коммерческим предложением. По объему оно не должно быть более 1-1,5 листов формата А4.

К письму обычно прилагается буклет с подробным описанием рекламного товара или услуги, возвратный купон заказа, иногда (но далеко не всегда!) - цены и тарифы. Цены составляют коммерческую тайну и обычно особенно в период первичного проникновения на рынок, предоставляются по отдельному запросу с грифом "Конфиденциально".

2. В идеале, конечно, письмо адресуется непосредственно руководителю фирмы с указанием его фамилии, имени, титула и/или должности, однако эти сведения не всегда доступны. Можно ограничиться словом "Руководителю".

Однако следует стремиться к максимальной персонализации адресата, что в условиях крупных рассылок может оказаться непростой задачей. Вот тут без компьютера совсем трудно: с его помощью можно отпечатать 3-5 тыс. писем к различным адресатам, и каждое из них будет выглядеть как первое и единственное.

3. Письмо обязательно должно быть подписано первым руководителем (генеральным директором, директором, главным редактором, председателем кооператива и т. д.).

ХАРАКТЕРИСТИКА - СЕРЬЕЗНЫЙ ДОКУМЕНТ

12 "ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ" ЕЕ ПУНКТОВ

Вполне очевидно, что характеристика, выданная коммерческому директору, должна отличаться от характеристики, выданной экспедитору, а характеристика для учебного заведения - от той, что желает получить милиция. Госстандарта на этот документ нет... и каждый пишет, как умеет, но есть моменты почти обязательные.

1. Фамилия, имя, отчество.
2. Образование, общий стаж работы и стаж работы на этом предприятии.
3. Черты личности: уравновешенность, эмоциональность, темперамент, активность, энергичность...
4. Отношение к людям: общительность, доброжелательность...
5. Стиль личной работы: организованность, пунктуальность, собранность, деловитость...
6. Отношение к труду: дисциплинированность, инициативность, ответственность...
7. Отношение к организации труда: предпочитает индивидуальную или групповую деятельность.
8. Основные мотивации труда (что больше всего побуждает к деятельности).
9. Отношение к новым изменениям, переменам.
10. Особенности личности: что отличает этого человека от других, его специфические способности, сугубо индивидуальные качества...
11. Отношение к общественной деятельности и участие в ней.
12. Состояние здоровья.

Во многих случаях характеристику трафаретно пишут люди, не знающие характеризуемого, или он сам, а руководитель лишь

визирует. Если ты стал руководителем, не позволяй никому составлять характеристики, даже если твой сотрудник уходит от тебя к лучшему, как ему кажется, руководителю. Попробайся характеристику написать сам, ибо этот документ - фактически рекомендация твоя и твоей фирмы.

И нижеследующий тест поможет тебе успешно справляться с этим делом, которое безнадежно "проваливают" всякий раз многие руководители.

Тест

"ЧТО ДЛЯ МЕНЯ ХАРАКТЕРНО?"

Отвечай: "да", "нет", "скорее, да" или "скорее нет".

1. Не жду, что мои сотрудники будут сообщать мне о своих ошибках.
2. Бывают случаи, когда нужно игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы делать дело.
3. Не всегда возможна точная регистрация расходов для отчетности, и потому иногда лучше давать примерные цифры.
4. Могу и скрыть неблагоприятную информацию от партнеров или контролеров.
5. Делаю так, как велят вышестоящие руководители, хотя правильность этих действий сомнительна.
6. Иногда занимаюсь личными делами в рабочее время.
7. Задаю цели, немного превышающие норму, если это помогает стимулировать усилия работников.
8. Я не скрою "желательную" дату заказа, чтобы получить этот заказ.
9. Разрешаю пользоваться служебным телефоном для личных разговоров, когда он свободен.
10. Я всегда ориентирован на конкретную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства.

11. Если ради получения крупного контракта потребуются устройство банкета или легкая деформация политики компании, я сделаю этот шаг.
12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались "нехватки", а не "излишки".
14. Использовать время от времени копировальную машину для личных целей - вполне приемлемо
15. Унести домой то, что является собственностью фирмы (карандаши, бумагу, ленту для пишущей машинки), вполне нормально.

За каждые "да" поставь 3 балла, за каждые "скорее, да" - 2 балла, за "скорее, нет" - 1 балл, "нет" - 0.

Подсчитай сумму набранных баллов. Если ты набрал:

- 0 баллов - готовься к тому, что церковь сделает тебя святым.
- 1-5 баллов - ты занимаешься не своим делом, иди-ка лучше в священники, там высоко оценят твои моральные качества.
- 16-10 - у тебя высокий уровень этико-моральных качеств.
- 11-15 - вполне приемлемый этический уровень.
- 16-25 - средний уровень.
- 26-35 - нужно задуматься над своим моральным обликом и попытаться его улучшить.
- 36-44 - ты скользишь в пропасть безнравственности или вышел на прямую дорогу в ад.
- 45 - охраняй ценные вещи от самого себя, напиши характеристику на самого себя, скоро она потребуется для следователя. А также убери из компьютера некоторые файлы, приведи в порядок всю свою корреспонденцию,

сделай свои папки более тощими и обдумай, что ты скажешь жене или матери в свое оправдание. Только они сумеют тебя оправдать и понять.

Глава 4

УВАЖАЙ ЛЮДЕЙ ОЧНО И ЗАОЧНО

Каждый, кто тебе звонит по телефону, убежден в том, что он - единственный и нет вопроса более важного, чем у него, Плюс он уверен в том, что ты можешь слушать только его весь рабочий день. И если ты попытаешься разубедить такого человека, ограничить время разговора или вообще уклониться, во-первых, он не поймет тебя, а во-вторых, трудно предвидеть, к каким последствиям может привести твой отказ.

ЗАЩИТА ОТ ТЕЛЕФОНА

СЕМЬ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Он может отнимать очень много времени. Как вписать его в рабочий день? Будет лучше, если ты заранее отгородишься от ненужных звонков или отодвинешь их на другое, более удобное для тебя время.

1. Проинформируй всех своих потенциальных абонентов, с которыми ты часто говоришь по телефону (подчиненных, коллег, клиентов, друзей, жену, детей), о том, когда тебе не звонить.

2. Назначь по возможности время для ежедневных активных (исходящих от тебя) телефонных переговоров.

3. Сообщи своим абонентам время, когда тебе лучше всего звонить.

4. Избегай в конце разговора таких фраз, как: "Позвоните мне"

как-нибудь!", если ты желаешь, чтобы человек позвонил еще раз.

5. Не заставляй ждать людей, которые рассчитывают получить от тебя известие, а звони точно в назначенное тобой время, прежде чем они позвонят тебе и напомнят.

6. Пусть все входящие телефонные звонки идут через твоего секретаря или через автоответчик.

У многих людей есть эмоциональное предубеждение против автоответчика. Он "глушит" все звонки без разбора. Однако его преимущества по сравнению с полным отключением телефона состоят в том, что после завершения всех дел можно прослушать сообщения абонентов и позвонить им.

7. Если у тебя нет секретаря или автоответчика, ты сможешь защититься от ненужных звонков с помощью таких кратких и точных фраз, как: "Я перезвоню вам позже" или "Пожалуйста, перезвоните мне в 16 часов".

Разговор без откладывания

В исключительных случаях, когда прорываются важные звонки, или во время телефонных "часов приема" ты должен сразу же в начале разговора выяснить:

1. Кто твой абонент, из какой фирмы, какая у него должность, какие вопросы решает...
2. Чего он хочет.
3. Насколько срочно и важно его дело (срок исполнения).
4. Когда ты сможешь позвонить ему (после того как выполнишь его просьбу (предложение)).
5. По какому номеру ты можешь дозвониться до него (при первом контакте: адрес, номер телефона или телекса, точное написание фамилии).

И, естественно, надо записать все ответы на эти вопросы.

Обратный звонок

Третий метод рациональной работы с телефоном (после отгораживания и разговора без откладывания) - обратный (ответный) звонок.

Почему повод для звонка к тебе должен автоматически считаться более важным, чем твое дело, которое ты прерываешь, снимая трубку? Один из западных менеджеров так говорил на этот счет: "Никто не рассчитывает на то, что врач или хирург прервет прием или операцию и подойдет к телефону. Никто не попросит к телефону адвоката во время служебного разбирательства или профессора во время лекции. Почему же можно ожидать от делового человека, что он "всегда готов", когда звонит телефон?"

"Телефонный блок"

Метод обратных звонков толкает к еще одному методу - "телефонный блок".

Выбери один-два временных промежутка, например, ближе к полудню или к вечеру, когда ты сможешь вести все свои телефонные разговоры последовательно (все вместе) или сериями, предварительно подготовившись к ним. Вместо многочисленных разрозненных звонков тебе надо лишь один раз подготовиться к однородной работе.

Но следи за тем, чтобы "телефонные блоки" были не слишком продолжительными (примерно 30 минут), иначе телефон будет постоянно занят и звонящие тебе потеряют терпение.

Метод "телефонный блок" гарантирует не бессистемные разговоры "между прочим", а нацеленные, планомерные и потому более эффективные.

И не будут мешать входящие звонки (поскольку ты заблокируешь свою линию). Если ты заранее определить цель разговора, то сразу сможешь начать обсуждение важных вещей. Ты не трастишь время на поспешный поиск во время разговора необходимых документов, поскольку все уже заранее приведено в порядок. Это помогает сэкономить много времени.

ТЕЛЕФОН И ДНЕВНИК ВРЕМЕНИ

Для ускоренной подготовки одного или нескольких телефонных разговоров можно использовать план дня. Помечай в плане дня вопросы для выяснения по телефону, а также при необходимости их результаты.

Телефонный листок			Дата		
Разговор	Партнер, повод	Тема	№ телефона	Приоритетность	Контроль за исполнением

КОГДА БОЛЕЕ ЦЕННО НЕ ЗВОНИТЬ?

ШЕСТЬ ПРАВИЛ

1. "Мелкие" телефонные звонки, которые приходится делать в течение одного или нескольких рабочих дней делай в то время, когда они не могут нарушить ход работы.

2. Используй "холостые" промежутки времени и другие паузы между делами и совещаниями, чтобы сделать нужные звонки.

3. Пользуйся телефоном антициклично, то есть не в рабочие часы пик.

4. Наиболее благоприятное для телефонных звонков время - с 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30. В другие часы длительность решения вопроса по телефону почти удваивается и твой партнер может медленно взять трубку примерно в 50% случаев.

5. Перед каждым звонком ответь себе на три вопроса:

- 1) имеется ли однозначная потребность говорить?
- 2) обязательно ли знать ответ партнера?
- 3) нельзя ли увидеть партнера (абонента) без звонка?

6. Предварительные соображения, которые не приводят к телефонному разговору, ценнее, чем телефонный звонок без цели или результата.

Самоанализ

"КОГДА ЗВОНИТЬ И КАКОВА МОЯ ЦЕЛЬ?"

I. Набирай номер абонента только тогда, когда будет ясна цель разговора:

Хочу ли я просто поддержать контакт и обменяться мнением с коллегой?

Хочу ли я кое-что вспомнить или установить новую связь?

Хочу ли я получить информацию или передать ее?

Хочу ли я поделиться идеей и попросить ее оценить? Хочу ли я убедить другого в своих намерениях и ближе познакомить со своими проектами?

II. Позаботься о выборе правильного момента своего разговора:

Выясни самое лучшее время для звонка, чтобы не отрывать партнера от дела. Установи это время в конце телефонного разговора или при личной встрече.

Предупреждай о своем звонке заблаговременно. Многие из твоих партнеров будут ждать твоего звонка, если ли ты заранее укажешь (с помощью письма, телекса, секретаря) точное время. Ты сэкономишь их и свое время = деньги и ускорит решение проблемы.

Готовься к своим звонкам по-деловому и содержательно. Настройся на партнера и сконцентрируйся на ведении разговора.

В досье "ПОДГОТОВКА ТЕЛЕФОННОГО ЗВОНКА"

Сначала подготовиться - потом звонить	
Цели	
1. Чего я хочу достичь (установить общие и промежуточные цели разговора)	
2. Кому я хочу позвонить (фамилия, подразделение, функция, N телефона)	
3. Когда я хочу позвонить (в утренние часы, в скользящее время, в обеденное время, в конце дня)	
4. Какие вопросы я хочу задать (записать основные пункты)	
Документация	
5. Какие документы мне потребуются (карточка клиентуры, корреспонденция, обзор, отчет и т.п.)	
6. Какие документы потребуются моему партнеру (корреспонденция, проспекты, акты)	

ТЕЛЕФОННЫЙ ПРОЦЕСС

10 СОВЕТОВ

Четко произноси слова, не заслоняй микрофон, повторно называй свое имя, - эти и другие правила широко известны. Но плюс к ним надо:

1. Будь кратким. Своди фразу до минимума. Начало разговора определяет его ход и его завершение.

"Добрый день, господин X., как ваши дела?", - это не что иное, как приглашение к долгому разговору о семье, отпуске, хобби и текущих событиях, вплоть до погоды.

"Добрый день, господин Х.! Мне нужно быстро получить некоторые сведения, если у вас есть для меня минута времени", - подобные фразы ни в коем случае не являются невежливыми, но гарантируют краткий телефонный разговор.

Если первый контакт имеет для цели разговора особое значение, можешь кратко напомнить о совместных делах. Незнакомцу уместно кратко представиться.

2. Сначала сообщи, "о чем идет речь", и только затем объясни причины и подробности.

3. Не прерывай разговор по той причине, что по другому аппарату поступает важный звонок. В случае необходимости спроси, можно ли прерваться, и заверь в том, что ты перезвонишь через 10 минут.

4. Избегай "параллельных разговоров" с окружающими тебя людьми.

5. Изъясняйся четко и спрашивай согласие своего абонента, если хочешь записать разговор на пленку или подключить параллельный аппарат.

6. В конце длительного разговора кратко подведи итоги и перечисли меры, которые надо принять (кто именно, когда и что должен сделать).

7. При необходимости попроси или пообещай краткое письменное подтверждение телефонных переговоров. Это - копия записей разговора с подписью.

8. Во время разговора запиши такие важные подробности, как имена, цифры и основную информацию, с которой потом смогут ознакомиться и которую могут понять твои подчиненные или коллеги.

9. Следи, особенно при междугородных разговорах, за продолжительностью - стоимостью твоего звонка (используй для этих целей секундомер, хронограф, песочные часы, электронный счетчик).

10. Завершай разговор, как только достигнута его цель!

Многие телефонные разговоры часто длятся очень долго потому, что оба партнера имеют трудности с их завершением. "Большое спасибо, господин Х.! Я думаю, этого достаточно. Я надеюсь вас в скором времени увидеть!" - такого рода фраза позволяет закончить разговор рационально и кратко, вежливо и

необезличенно.

Старайся приучить своих партнеров к своему стилю телефонных переговоров - краткости, но и вежливости. Последнее впечатление от тебя должно быть наилучшим.

ЗАПИСЬ ТЕЛЕФОННОГО РАЗГОВОРА

Телефон наиболее часто используется в деловом мире и наиболее часто дает также поводы для недоразумений. Приучи себя к тому, чтобы составлять запись всех важных разговоров. Зачем?

Ты будешь иметь важный документ (доказательного характера) для последующей работы. Запись можно делать непосредственно на документе, используемом при разговоре, на деловом письме или на отдельном листе.

Рекомендуемый ниже формуляр пригоден как подготовки, так и для записи и последующей обработки телефонного разговора.

Кто ? Что ? Когда?		
До звонка	Во время звонка	После звонка

Памятка-1 ЕСЛИ ЗВОНИШЬ ТЫ...

До разговора:

Подумай, так ли обходим этот разговор.

Определи его цель.

Имей под рукой бумагу, карандаш (ручку), а также календарь и нужные для разговора материалы.

Во время разговора:

Сняв трубку, представься: фамилия, имя, отчество, отдел, предприятие (город, республика).

Говори прямо в трубку.

Произноси слова четко.

Выясни, с тем ли ты говоришь, кто тебе нужен.

Спроси, есть ли у собеседника время на разговор или лучше перезвонить попозже.

Постарайся создать положительное настроение.

Не возражай "в лоб" собеседнику, если желаешь добиться благоприятного исхода разговора.

Внимательно слушай собеседника, не прерывай его.

Говори спокойным голосом, не кричи.

Попробуй придать своему голосу приятную интонацию.

Чаще улыбайся. Собеседник этого не видит, но чувствует.

Избегай монотонности, меняй темп и интонацию разговора.

Не говори слишком быстро или медленно, попробуй "подстроиться" под темп собеседника.

Не переоценивай способности собеседника понять специальную терминологию.

Избегай жаргона.

Используй паузы.

Если собеседник не понимает, не раздражайся и не повторяй сказанное теми же словами, найди новые. В конце разговора уточни: кто и что дальше будет делать.

После разговора:

Спроси у себя: сказано ли все нужное? Не следует кому-либо передать это сообщение? Точно запиши итог разговора - о чем договорился с собеседником.

Запиши, что ты обещал сделать.

Сделай необходимые заметки в ежедневнике.

Памятка-2

ЕСЛИ ЗВОНЯТ ТЕБЕ...

Всегда рядом с телефоном держи карандаш и бумагу.

Отвечая, называй свою фамилию и отдел (фирму).

Запиши сразу фамилию позвонившего и его проблему.

Если позвонивший не представился, попроси его об этом.

Если ты не можешь сразу ответить на вопрос, то:

а) передай содержимое разговора человеку, знающему данную проблему,

б) спроси, можно ли перезвонить сразу же, как выяснится вопрос,

в) спроси, может ли собеседник подождать.

Если для этого требуется много времени, сообщи об этом собеседнику и спроси, может ли он подождать или лучше перезвонит попозже.

Выяснив вопрос, поблагодари собеседника и извинись за то, что заставил его ждать.

Если позвонивший агрессивен, не воспринимай его поведение как выпад против тебя и не раздражайся: очевидно, у такого поведения есть причина, постарайся ее понять.

Памятка-3

КАКОВ ВОПРОС, ТАКОВ ОТВЕТ

Основная цель всех разговоров по телефону - получение полной и точной информации, исключающей повторные уточнения. Что мешает этому? Во-первых, неумение так задавать вопросы, чтобы информация была полной. Во-вторых, барьеры коммуникаций, которые искажают смысл и ведут к потерям информации (о коммуникации см. главу 4).

Критерии для оценки полученной информации: полнота и точность, достоверность, полезность, новизна, своевременность, необходимость реагирования.

Швейцарский мыслитель конца XVIII в. Лафатер говорил: "Хочешь быть умным - научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать".

Еще во II в. до нашей эры римский император Квинтилиан для полного понимания проблемы рекомендовал набор вопросов: "Кто? Что? Где? Как? Когда? Почему?"

ПОНЯТЬ НЕПОНЯТНОЕ

ШЕСТЬ СОВЕТОВ ЖЕЛАЮЩЕМУ ПОНЯТЬ, ЧТО ЕМУ ГОВОРЯТ ПО ТЕЛЕФОНУ

- Любые непонятные глаголы (действия) и существительные (действующие лица) уточни конкретными вопросами: "Что (кого) вы имеете в виду?", "Как это должно выглядеть?", "Что именно..?"
- 2. Выявляй в телефонных переговорах референтный индекс - кто предлагается как исполнитель, его телефон, адрес, кто он...
- Выясни различные опущения (недомолвки) абонента: где, когда, как?
- Детализируй обобщения типа "все, каждый, всегда, никогда" ("Все" - это сколько? "Все" - без исключения?).
- Если собеседник говорит: "Я не могу это сделать" или "Я должен сделать", задай уточняющие вопросы: "Что этому мешает?" или "А если вы не сделаете этого?"

- 6. Тебе сказали: "Он лучше", "Это больше (меньше)... Спроси: "Лучше кого?", "По сравнению с чем?"

"АЛЛО, КТО ГОВОРИТ?"

12 ОШИБОК ОКОЛО ТЕЛЕФОННОГО АППАРАТА

1. Не поднимаешь трубку сразу после первого звонка.
2. Кричишь в трубку, думая, что собеседник плохо тебя слышит, порождая шум собственным же криком.
3. Говоришь традиционное "алло", что совершенно не содержит информации.
4. Грубишь, если абонент попал не по адресу.
5. Набираешь номер, хотя звонили тебе и связь прервалась.
6. Долго молчишь, создавая впечатление, что с абонентом разъединили.
7. Говоришь о вопросах, не подлежащих оглашению.
8. Долго занимаешь телефон, забывая, что он нужен и другим.
9. Разговариваешь так, что мешаешь окружающим.
10. Используешь служебный телефон в рабочее время для частных разговоров.
11. Получив на свой телефонный вызов ответ, спрашиваешь "кто у телефона?".
12. Не представив себя, говоришь имя человека, который тебе нужен.

Практикум НЕЗВАННЫЙ ГОСТЬ ХУЖЕ...

ПОЧЕМУ ПРИШЕЛ ПОСЕТИТЕЛЬ?

Телефон можно выключить, переключить на автоответчик или можно игнорировать телефонные звонки. Труднее с посетителями, которые для многих менеджеров представляют проблему. На посетителей затрачивается часто намного больше времени, чем на любую другую работу. Шведские управляющие считают посетителями и своих подчиненных (затраты времени на них в среднем 3,5 часа в день).

Неспособность предвидеть - имеет ли посетитель сообщить что-то важное - ведет ко многим, зачастую бесполезным, беседам. Наибольшие "пожиратели" - неожиданные посетители, которых обычно принимают немедленно из-за опасения что-то упустить, если их не выслушать.

Каковы мотивы посетителей?

1. Желают что-то узнать.
2. Нужна помощь или консультация.
3. Хотят проинформировать.
4. Вспомнили мимоходом твое приглашение или вызов ("Если будете поблизости, заходите!")

Вот этот последний повод может легко привести к наибольшим временным потерям, поскольку многие посетители приходят как раз по этой причине, чтобы заглянуть". Они ничего не приносят с собой.

Главные цели принимающего посетителя:

1. Уловить суть просьбы (предложения, желания).
2. Понять, чего от тебя хотят.
3. Предложить какой-либо вариант решения вопроса.
4. Снять агрессию, если она имеется. Успокоить человека, если он взволнован.
5. Оставить о себе хорошее впечатление.

Как вести себя?

Чтобы понять смысл просьбы и того, чего хочет посетитель, надо

1. Уметь слушать:

а) Используй приемы нерефлексивного слушания: физическое внимание (поза, контакт глаз, мимика, дистанция, расположение чуть по диагонали или рядом, но не строго напротив).

б) Обязательно поддерживай говорящего эмоционально ("Да, да", "Я вас слушаю", "Продолжайте").

в) Рефлексивно слушай: спрашивай, уточняй, перефразируй смысл проблемы ("Если я вас понял правильно...", "Вы хотите...", "Вы имеете в виду ...").

2. Суметь полно описать проблему (кто, что, где, когда, как, кому, почему, насколько...) и получить информацию, отражающую ее многоаспектно.

3. Уточнить факторы, влияющие на выбор решения ("Кто бы мог решить это?", "В чем заключается решение?"), и разработать вариант решения. Лучше это делать вместе с посетителем. Иначе любой самый хороший твой вариант человек может отвергнуть, так как все, что "изобретено не мной", кажется нам с изыском. Обязательно предложи посетителю высказать свои соображения о том, каким он видит решение своего вопроса.

4. Снять агрессию или психонапряженность. Помни, что агрессия - это выход тех отрицательных эмоций, которые накопились у человека. Значит, попробуй нейтрализовать отрицательные эмоции, заменить положительными. Как это сделать? Люди хотят уважения, признания, доброжелательного отношения, безопасности, гарантии, социальной справедливости, свободы.

Не успокаивай человека ("Не волнуйтесь, успокойтесь"). Это может лишь усилить напряженность. А вот скрытый комплимент, демонстрация подлинного уважения и внимания, обращение за советом, с просьбой, подчеркивание его каких-то достоинств (например, равнодушия, активности) помогут успокоить и снять агрессию.

Хорошо действует прием: "Что бы вы дела на моем месте, подскажите" или вместе с ним проанализировать последствия каких-то решений, предложить ему изложить просьбу с другой позиции.

5. Оставить о себе хорошее впечатление. Хотим или нет, но в процессе общения мы показываем даже неосознанно себя, свое отношение к партнеру и свое отношение к предмету разговора.

Твой партнер с позиции своих ценностей, ожиданий оценивает нас и формирует свое отношение к нам. А все люди хотят видеть хорошее отношение к себе.

Следовательно, первое и главное условие для управления собственным авторитетом и статусом в глазах другого человека - это уважительное отношение к нему. При этом имеется в виду искреннее уважение. Фальшь люди всегда почувствуют.

ОТЧЕГО КОНФЛИКТ С ПОСЕТИТЕЛЕМ?

Конфликт с посетителем возникает потому, ощущает:

1. Неопределенность или скрытие какой-то для него информации.
2. Унижение своего достоинства, пренебрежение, высокомерие, проявление власти или угрозу.
3. Грубое поведение как реакцию на его поведение или как черту твоего характера.
4. Несоответствие предполагаемым ожиданиям. Неоднозначность толкования обязанностей и возможностей.
5. Небрежность, невнимательность.
6. Долгое ожидание беседы или длительное "ходить по мукам".

УБЕДИТЬ ВИЗИТЕРА ТРУДНО, НО МОЖНО

ТРИ РЕКОМЕНДАЦИИ

Часто при встречах с визитерами нужно убедить их чем-то.

1. С самого начала создавай у собеседника установку на согласие. Выслушав его, найди и подчеркни прежде всего общее в ваших точках зрения, то, что вас объединяет. Используй вопросы, на которые собеседник ответит "да".

2. Бессмысленно доказывать посетителю его неправоту, а лучше проследить вместе с ним ход рассуждений, найти в них неточность, нелогичность или ошибочность и встроить в его рассуждения свои аргументы.

3. Если собеседник упорно сопротивляется, подумай, что побуждает его не соглашаться с тобой. Наиболее типичны следующие причины возражений:

1) Защита от нового. Собеседник либо не понял аргументов, либо просто сопротивляется новой информации, которая требует умственного напряжения и изменения своего мнения.

2) Спортивная позиция. Собеседник склонен к соперничеству и хочет проверить твои способности, опыт, знания.

3) Роль "хозяина положения". Независимо от твоих действий такой собеседник считает, что все зависит от него и что он мгновенно замечает, устраняет слабые места в беседе.

4) Другой подход. У собеседника просто другое мнение и либо он держится за него, либо ты не приспособил свои аргументы к его интересам и особенностям личности.

4) Тактика. Собеседник хочет обеспечить себе преимущество, выиграть время, получить дополнительный материал для спора.

Но ты не унывай, даже если заочные и очные разговоры не удались, проверь-ка свой уровень макиавеллизма"

Тест

"ДАЛЕКО ЛИ МНЕ ДО МАКИАВЕЛЛИ?"

Надемся, что ты слышал про Никколо Макиавелли(1469-1527), итальянского идеолога власть имущих, который оправдывал любые методы в борьбе за власть: подкуп, предательство, убийство тоже. Для того чтобы определить степень твоего макиавеллизма, обведи кружочком соответствующую оценку в ответах на вопросы №№ 1, 3, 4, 5, 9, 10. Отвечая на другие во-

просы, необходимо оценку, которую ты выбрал, поменять на противоположную (например, 5 становится 1). Твоя сумма очков будет состоять из ответов на все 10 вопросов.

Большинство людей в среднем набирают около 25 очков. Чем выше сумма, тем выше степень макиавеллизма.

Если у тебя получилась сумма в 40 очков, тебе лучше скрывать этот результат от друзей.

Расшифровка колонок:

I - Не согласен полностью. II - Не согласен отчасти.

III - Отношусь нейтрально. IV - Согласен отчасти.

V - Согласен полностью.

Суждение	I	II	III	IV	V
1. Самый лучший способ управлять людьми – это говорить им то, что они хотят слышать	1	2	3	4	5
2. Когда просишь кого-нибудь сделать что-то для тебя, не лучше ли сказать ему о реальных причинах, почему ты хочешь, чтобы это было сделано, а не выдумывать более весомые, чем на самом деле	1	2	3	4	5
3. Каждый человек, который доверяет кому-то, кроме себя, навлекает на себя опасность (заботы, неприятности)	1	2	3	4	5
4. Продвигаться вперед трудно без срезания углов	1	2	3	4	5
5. Безопасно считать, что все люди имеют склонность к поро-	1	2	3	4	5

Суждение	I	II	III	IV	V
ку, который все равно когда-нибудь проявится					
6. Человеку необходимо предпринимать какие-то действия только в случае его полной уверенности в моральном праве на эти действия	1	2	3	4	5
7. Основная часть людей в своей основе добрые и хорошие	1	2	3	4	5
8. Не может быть никаких аргументов в оправдание того, чтобы говорить неправду	1	2	3	4	5
9. Многие люди с большей легкостью забывают о смерти родителей, чем о потере своей ответственности	1	2	3	4	5
10. Люди не будут упорно работать, если их не заставить это делать	1	2	3	4	5

Многие исследования свидетельствуют о том, что люди с высокой степенью макиавеллизма анализируют ситуацию более хладнокровно и рационально, без лишних эмоций. Люди с низкой степенью макиавеллизма обычно "хорошие парни", которые доверяют другим людям и не манипулируют ими.

Глава 5

НЕ СКРЫВАЙ НИЧЕГО ОТ СЕКРЕТАРЯ

Все телефонные звонки всех посетителей часто более рационально пропускать через секретаря. Она (иногда и он) может наполовину разгрузить руководителя от рутинной работы, быть надежной плотиной в потоке сиюминутных дел. Квалифицированный секретарь со знанием дела и эффективно управляет людьми, деловыми бумагами и всеми видами офисной техники.

"СОЕДИНЯЮ..."

СЕКРЕТАРЬ ВЗЯЛ ТРУБКУ

Общие правила

Продолжая "телефонно-посетительскую" тему, начнем с того, что секретарь обязан принимать входящие телефонные звонки, сортировать их и, учитывая приоритетность, переключать на тебя, руководителя.

Очень много телефонных обращений бывает по неправильному адресу (по правилу российского "авось"). Их нужно переадресовать. Другие сотрудники или службы на предприятии (в фирме) могут быстрее и лучше дать желаемые сведения.

Секретарь обязательно спрашивает о цели звонка, чтобы определить степень срочности и важности разговора. Каждый действительно деловой партнер это поймет, если просить его вежливо.

Твой секретарь должен иметь бланк с вопросами-

критериями, согласно которым входящие разговоры могут быть отклонены, перенесены (повторный звонок) или "пропущены" к тебе.

Телефонный бланк для секретаря

1. По какому поводу звоните? _____
2. Какие звонки должны быть переадресованы другим руководителям или сотрудникам? _____
3. Какие темы (проблемы) надо выяснять непосредственно у абонента? _____
4. В какое время ты хочешь, чтобы тебе не мешали ("спокойные часы")? _____
5. С какими лицами тебя вообще не надо соединять? _____
6. С какими абонентами тебя следует соединять только в определенные часы (часы приема, "телефонные часы")? _____
7. С кем нужно соединять в любое время? _____
8. Когда следует "пропускать" к тебе частные разговоры? С кем? _____
9. В какое время тебе лучше всего давать повторные звонки? _____
10. Когда лучше всего позвонить тому иному абоненту? _____

ВХОДНОЙ ПИЕТЕТ

7 правил-приемов для очного или заочного контакта

1. Никогда не позволяй секретарю использовать следующие формулировки: "...На важном совещании"; "... Не хочет, чтобы ему мешали"; "... У него важный визит".

Подобные фразы вызывают неприятные чувства у звонящего, который хочет, чтобы с ним обходились как с важным лицом, а ему вдруг дают понять, что "другой важнее, чем ты!"

2. Выбирай с секретарем "нейтральные" извинения, не говоря уже о том, что ты и твой секретарь вообще не должны сообщать позвонившему или посетителю, чем в настоящую минуту ты занят.

3. Используй такие необязывающие формулировки, как: "Господина X. в настоящее время нет на месте (в пути, обедает), и мы ждем его к 14 часам. Не могли бы вы позвонить тогда?"

4. Если твоя секретарша не уверена в том, хочешь ли ты соединиться с абонентом, она может сказать абоненту (посетителю): "В настоящее время он очень занят (у него важный разговор). Должна ли я его прервать?" Эти фразы говорят абоненту ясно, что ему хотят пойти навстречу.

5. Отгораживание, обратный звонок, телефонный блок" - методы работы с телефонными звонками не только руководителя, но и его секретаря. Исходящими звонками легче манипулировать, чем входящими.

6. И потому с последними следует работать особенно рационально. Метод обратного звонка, например, дает твоему секретарю время для подготовки необходимых для разговора материалов и сокращает общее время телефонного разговора. Если абонент назвал цель звонка, то ты выигрываешь время, обдумав в промежутке свой ответ.

7. Другой прием - ответ незамедлительно - включает-

ся в том, что секретарь просит звонящего немного подождать, говоря при этом: " Я посмотрю, могу ли я его прервать". И получает у своего шефа краткий ответ, которого часто бывает достаточно абоненту. Ее же шеф почти не отрывается от дел (не требуется слов приветствия и прощания, долгих разговоров).

НА ЛИНИИ "РУКОВОДИТЕЛЬ - СЕКРЕТАРЬ - ЛЮДИ"

АЗБУЧНЫЕ, НО ТРУДНЫЕ ПРАВИЛА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Нормальные взаимоотношения между начальником и секретарем содержат три важных момента: общение, доверие, уважение. Как проявить доверие и уважение к своему секретарю?

- а) Будь организованным, собранным, предсказуемым.
- б) Все материалы (документы) держи всегда в определенном месте, известном секретарю.
- в) Готовься к диктовке, чтобы потом не откладывать ее и не тратить время (свое и ее) на словесные и прочие поиски.
- г) Сообщай секретарю, куда уходишь и когда вернешься. Не может же она отвечать по телефону и посетителям: "Не знаю, где он и когда будет".
- д) Не уходи, когда заказан междугородный звонок.
- е) Спрашивай регулярно: не нуждается ли она (он) в твоей помощи по какому-либо вопросу.
- ж) Не упускай случая похвалить (положительно оценить) усилия секретаря. Люди этой профессии часто слышат, что они что-то делают не так, и все знают, кажется, что они должны делать. Не скупись на одобрительные слова, и этим ты будешь отличаться от многих руководителей.
- з) Спрашивай и учитывай ее (его) мнение по той или иной своей проблеме. И сможешь услышать иногда нетривиальные предложения.

и) Предлагай самостоятельно отвечать на текущую почту и вообще дай возможность проявить себя в я том, что она (он) может и хочет сделать.

к) Не оправдывайся перед теми, кто жалуется на твоего секретаря: "Не соединяет... не пропускает". И не делай замечания по этому поводу, ведь секретарь защищал тебя от бесполезных звонков или визитеров, сэкономил твое время.

Большинство секретарей у российских руководителей очень уязвимы, когда им задают всякого рода вопросы. Они не имеют достаточной информации и не могут ответить на самые простые вопросы: где ваш начальник, когда будет на месте, что он имел в виду, написав такое письмо... Информированность секретаря не только облегчает взаимоотношения с заочными и очными клиентами, но и позволяет секретарю выглядеть в лучшем свете.

ЕСЛИ БЫ Я БЫЛ НАЧАЛЬНИКОМ!?

6 РЕКОМЕНДАЦИЙ И ОДИН МОНОЛОГ СЕКРЕТАРЯ

1. Говорите, что мы должны сделать и как, что имели в виду, написав то или иное письмо, почему важно.

2. Позволяйте нам самим принимать некоторые решения, особенно по текущим делам. Это даст нам чувство уверенности и собственной значимости.

3. Не ройтесь в старых бумагах, когда диктуете новую, не бормочите себе под нос, не меняйте ее текст заново, когда новая мысль осенит вас.

4. Не отменяйте назначенные встречи, что ставит нас в неловкое положение.

5. Когда кто-то ждет вашей информации или решения, делайте это быстро.

6. Сделайте так, чтобы наша работа шла непрерывно, без напряженных часов или совсем незанятых.

Квалифицированный, компетентный секретер не любит бездельничать. И слаб тот руководитель, который не может обеспечить ее (его) работой. Вот как об этом говорил один опытный секретарь:

"В противоположность комическим нашим образам в литературе или на эстраде - а на самом деле они не так уж смешны - секретарь не любит, когда у нее уйма свободного времени.

Если секретарь на своем рабочем месте приводит в порядок ногти, читает журналы или бесконечно говорит по телефону с подругами, то это означает, что ее начальник не может организовать свою собственную работу.

Это - почти наслаждение, если хорошо сделана моя работа. И нет ничего более печального, когда у некоторых начальников к концу рабочего дня остается огромное количество несделанных дел, вполне посильных его бездельничавшему секретарю".

СЕКРЕТАРЬ-РЕФЕРЕНТ: КТО ОНА (ОН) И ЧТО МОЖЕТ?

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОТЕСТИРОВАНИЯ ТВОЕЙ "ПРАВОЙ РУКИ"

1. Знает ли твой секретарь весь объем твоей работы?
2. Понимает ли твои личные цели и стремления? Может ли соотнести (согласовать) их с целями предприятия (фирмы)?
3. Можешь ли ты оставить свой офис на три-четыре недели и быть уверенным в том, что во время твоего отсутствия она будет ответственно и быстро вести твои рабочие и личные дела?
4. Помогает ли она организовать твоё время, координировать встречи и составлять их расписание, выполнять срок порученные ей дела, и все это с удовольствием, не докучая тебе?
5. Организованный ли человек она сама?
6. Проявляет ли она инициативу, работая над твоими заданиями? Берется ли за них без дополнительных твоих напо-

минаний?

7. Умеет ли она вежливо, с желанием помочь, уважительно и внимательно обращаться с твоими коллегами, сотрудниками, посетителями, клиентами (покупателями)? Отзываются ли они о ней одобрительно?

8. Обладает ли она воображением? Творческий ли она человек? Дает ли она тебе оригинальные идеи? Подсказывает ли, как улучшить твою и свою работу? Предлагает ли новые подходы к работе или новые действия?

9. Находчива ли она? Проявляет ли инициативу при решении того или иного вопроса, не перекладывая на тебя свои проблемы?

10. Умеет ли она эффективно (рационально) заниматься бумагами? Может ли она тактично достать документы и проекты, слишком долго лежащие без дела на твоём столе?

11. Может ли она извлечь из людей информацию, интересующую тебя?

12. Может ли она получить информацию, которую тебе самому неловко или невозможно достать?

А также:

13. Безупречны ли ее чисто профессиональные умения (регистрация документов, умение стенографировать, работать на печатной машинке, на компьютере, с диктофоном, телефоном (факсом), ксероксом)?

14. Сохраняет ли она спокойствие и самообладание в конфликтных, напряженных ситуациях? Остается ли в таких условиях любезной, вежливой? Когда ты попадаешь в трудные обстоятельства, теряешь самоконтроль и самообладание, может ли она не обратить внимания и продолжать работать так же хорошо, как и прежде?

15. Абсолютно ли она предана фирме и доверяет ли тебе?

16. Можешь ли ты поделиться с ней личной и доверительной деловой информацией?

17. Много ли и со знанием ли дела она читает для того, чтобы обратить твоё внимание на публикации, необходимые для твоих рабочих и личных дел?

18. Есть ли у нее программа самоусовершенствования? По-

сещает ли она занятия, лекции, участвует ли в разработке программ, посвященных управлению фирмой? Пытается ли она больше узнать о твоей фирме, работе, твоих партнерах?

19. Хорошо ли она формулирует мысли? Может ли кратко изложить собранную для тебя информацию (устно и письменно)?

20. Знает ли она, что ты думаешь по определенным вопросам, и может ли она изложить это другим так же хорошо, как ты сам?

21. Работает ли она до тех пор, пока не закончит не считаясь с рабочим графиком фирмы? Охотно ли она задерживается по вечерам и приходит в офис по выходным, когда это необходимо?

22. Можешь ли ты назвать ее руководителем в том смысле, что она может поручить кому-нибудь свою работу, когда это необходимо? То есть, может ли она передавать дела другим (делегировать), контролировать и отвечать за то, что недоделала сама?

23. Может ли она обучать чему-либо нужному для фирмы или помочь в обучении других сотрудников?

24. Может ли она справляться с ежедневными текущими делами, не привлекая тебя ?

25. Следит ли она за знаменательными датами, которые отмечаешь ты, твои партнеры, семья? Ведет ли записи юбилеев, дней рождения, религиозных праздников, отпусков и так далее?

26. Может ли она подготовить основу для твоего исследования (статьи, интервью), собрать информацию для доклада или даже написать первый (сырой) вариант?

"ПЕЧКУ ЗАТОПИШЬ, СЯДЕШЬ ОТДОХНЕШЬ"

ОБЯЗАННОСТИ СЕКРЕТАРЯ-РЕФЕРЕНТА В РАМКАХ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ И ВНЕ ИХ

Почта

Писать ответы на простые письма, визировать их у директора (президента, управляющего) и регистрировать. Сортировать входящую корреспонденцию по ее важности. Собирать информационные материалы для того, чтобы выполнить просьбы. Устанавливать даты выполнения заказов, содержащихся в письмах. Когда шеф отсутствует больше пяти дней, отвечать на письма, адресованные ему, или передавать их другим сотрудникам для принятия решений.

Телефон

Телефонные переговоры вести четко, компетентно и вежливо. Телефоннограммы записывать подробно, отсылать или передавать их сотрудникам фирмы, написав дату выполнения поручения. Уметь давать нужную информацию тем, кто звонит. Группировать телефонные звонки (при их обилии) и составлять список тех, кому руководитель должен перезвонить. В этих списках указывать время звонка и его цель. Готовить документы, которые могут понадобиться во время телефонного разговора.

Встречи

Устанавливать время для встреч и совещаний, их регламент. Для них готовить помещение и необходимую информацию. Рассылать повестку переговоров, совещаний всем участникам. Все сроки записывать и проверять каждый день.

Посетители

Заботиться об их удобстве. Если им приходится ждать, предложить кофе и что-нибудь почитать. Необходимые документы должны вовремя лежать на столе руководителя, чтобы он мог просмотреть их перед приходом посетителя. Когда посетитель задерживается слишком долго, звонить руководителю и напоминать

ему о ближайшем срочном деле, тем самым помогая закончить разговор.

Отношения с людьми

Работать в согласии с подчиненными и с теми, кто по положению выше ее начальника, тем самым проявлять подлинный интерес к своей работе и к благосостоянию своей фирмы. Быстро и четко передавать поручения и, когда необходимо, проявлять инициативу (поручать указания своего руководителя). В приемной должна быть полная достоинства, но в тоже время дружеская атмосфера.

Текущие дела

Все доклады, решения, записки представлять вовремя. Номера телефонов и почтовые адреса должны соответствовать действительности. Заранее позаботиться обо всех принадлежностях, необходимых для работы. Постоянно вести списки вопросов, которые требуют обсуждения. Эти списки поддерживаются и обновляются в контакте с людьми и используются для напоминания.

Конфиденциальные вопросы

Избегать сплетен о делах фирмы и ее служащих. С личными вопросами обращаться осторожно. Во всех разговорах с посетителями также проявлять разумную осторожность.

Командировочные дела

Задолго до отъезда руководителя достать железнодорожное или авиарасписание, согласовать время отъезда и вид транспорта, заказать билеты, номер в гостинице, оформить финансовые документы и приготовить все, что может понадобиться в поездке (досье, деловые бумаги). Хорошо также иметь три одинаковые карточки (для себя, для семьи и для офиса), на которых записаны названия гостиниц, где будет останавливаться руководитель, номера рейсов и фамилии людей, с которыми у него назначены встречи. Подготовить финан-

совый отчет о командировке и передать в бухгалтерию.

Документооборот

Создать такую систему классификации, чтобы все документы хранились в специальных папках и чтобы их можно было оттуда легко достать. Разрабатывать и поддерживать систему хранения, чтобы не накапливать ненужные бумаги. Папки все время обновлять.

Цели и приоритетность дел

Иметь два отдельных списка дел: долгосрочных (выполнение более 6 месяцев) и краткосрочных. Долгосрочные дела просматривать ежемесячно, отмечая их состояние и ход выполнения. Цели и порядок текущих дел устанавливать ежедневно.

"К ЧЕРТУ ПОШЛЮ Я НАШУ ПЛАНЕТУ"

РАССКАЗ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА ОДНОЙ ИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ ФИРМ

**о том, как жить без секретарш, лучшая из которых
может отправить шефа на виселицу.**

Большинство моих секретарш были очень хороши. Но вот однажды я представил себе, что я делал бы, если бы улетел на Марс.

Телефон на Земле

Джейн отвечала на все мои звонки, а также сама за меня звонила (в действительности она должна делать что-то одно). Вот две из многочисленных игр, в которые мы играли:

"Как долго позволить телефону звонить, прежде чем я решу, что ее нет на месте?", "Следует ли мне прервать совещание из-за этого звонка?"

Сколько же совещаний в самый решающий момент прерываются секретаршей, спрашивающей хотите ли вы ответить на тот или иной звонок, а затем вы никак не можете собраться с мыслями независимо от того, ответили вы или нет?!

Телефон на Марсе

До одиннадцати часов утра дежурные на телефонах отвечают всем, кто мне звонит: "Если вы не возражаете, то мистер Таунсенд сам вам перезвонит". Затем в одиннадцать часов они посылают мне всю информацию о звонках и начинают переключать на меня селектор, если кто-то звонит после одиннадцати, а я сам набираю номера тех, кто мне звонил ранее.

Результат: никто не в обиде. Все мои телефонные звонки укладываются в сорок пять минут. Я сам подхожу к телефону (очко в мою пользу).

То же происходит после обеда до четырех часов, когда мне приносят информацию о звонках и опять соединяют с теми, кто звонит в это время.

Земляне приходят, а меня нет

Когда я возвращался из однодневной командировки или после затянувшегося обеда, то обнаруживал на своем столе календарь, переполненный фамилиями моих же сотрудников, записавшихся ко мне на прием.

Марсиане приходят, а меня тоже нет

Поскольку никому специально не назначено время приема, ко мне постоянно заглядывают мои сотрудники. Если меня нет на месте, они зайдут попозже или передумают. Если мне кто и помешает раз-другой, большой беды в этом нет. В конце концов, для того я и сижу на своем месте.

Земные письма

Сначала их просматривала Джейн. Затем на следующее утро я отрывался от дел, чтобы подписывать отпечатанные письма.

Марсианские блокноты

У меня два блокнота. На одном написано мое имя. Второй блокнот, предназначенный для ответа тем, с кем я знаком, содержит более подробную информацию на каждой листке: мое имя, должность, адрес и номер телефона. Все ответы я пишу от руки.

Преимущества: никаких папок и карточек. Отвечать можно, находясь в командировке, в выходные дни, утром или вечером. Экономия времени.

Те редкие письма, которые требуется напечатать на машинке, печатаются в отделе штатных услуг. Если мне нужна ксерокопия моего письма, я пишу в уголке "копия".

Три шкафа бумаг на Земле

Джейн подшивала копии всех бумаг. На всякий случай. Проводила уйму времени у ксерокопировальной машины и в экспедиции. Наконец, ей потребовалось место для установки третьей картотеки (каждая по четыре ящика).

На Марсе - один ящик в столе

Я освободил все три шкафа. Все, что я оставил, заполнило лишь половину ящика моего стола. Когда в нем не осталось больше места, я опять все просмотрел и выбросил половину. Если я вернусь на Землю, то меня могут повесить, изучив копии документов и писем, собранные Джейн.

На Земле лучше не возвращаться из командировки

У одного из моих коллег была прекрасная секретарша. Когда бы он ни звонил с намерением узнать что-нибудь или

оставить распоряжение, ее никогда не был на месте. По возвращении же его стол был завален ворохом писем, записок и списков людей, ожидающих приема. Ему требовалось два дня на раскопки.

На Марсе так и тянет в свой кабинет

Когда звоню я, вся информация находится у дежурных на телефонах. В почтовой экспедиции имеется штамп: "Я в командировке. Пожалуйста, решите этот вопрос по своему усмотрению. Меня о вашем решении информировать не надо. Спасибо. Р.Т.". Письма вскрываются, штемпелюются и направляются в соответствии с их содержанием. Когда я возвращаюсь, мой стол чист.

РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО

ДЕВЯТЬ ПРАВИЛ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО "СТОЛОНАЧАЛЬНИКА"

1. Расположи подчиненных, с которыми приходится иметь дело чаще, поближе к себе.
2. Хочешь дать больше самостоятельности своим подчиненным - отдали их от себя территориально.
3. Организуй выборочные, а не беспорядочные вызовы людей к себе, жестко ограничь число лиц, выходящих на тебя.
4. Неудобная мебель или тусклое и мерцающее освещение быстро ведут к физической усталости. Свет в офисе должен быть ровным, не слепящим глаза, не дающим тени, но достаточно сильным, чтобы освещать столы. Поменяй своему секретарю кресло -сделаешь наиболее цен-

ный вклад в повышение его продуктивности, а значит и своей.

5. Излечись от "синдрома заваленного стола". Очисти стол от всего, что не связано с делом, которым ты сейчас занимаешься. Не позволяй, что другие дела появлялись на столе до тех пор ты не будешь готов к ним.

6. Не поддавайся соблазну оставить дело, над которым сейчас работаешь, из-за усталости или желания перейти к другой, более привлекательной задаче. Затем перепроверь порядок выполнения дел и начинай работать над следующим, наиболее важным делом.

7. Вместе со своим секретарем заведи такой порядок, чтобы она проверяла: убран ли твой перед твоим приходом утром, лежит ли на столе материал № 1.

8. Разложи на столе папки с бумагами в пределах досягаемости по принципу срочности: первая очередь, средней срочности, то, что может подождать, для чтения в свободное время.

9. Продумай систему регистрации и хранения бумаг на рабочем столе. Определи, какие документы и каким образом регистрировать и хранить. Система должна быть известна и понятна всем окружающим тебя людям. Определи сроки хранения документов.

Тест

МОЙ УСПЕХ - В МОИХ РУКАХ

Если ответишь на нижеследующие вопросы искренне, узнаешь, каковы твои шансы на успех. Пометь баллы.

ВОПРОС	Нет	Иногда	Часто	Да
1. Стараюсь все делать лучше, чем мои коллеги	1	2	3	4
2. Мне больше нравится давать советы, нежели попросить у кого-то совета	4	3	2	1
3. Мне нравится быть в центре внимания	1	2	3	4
4. Мне нравится поступать оригинально	1	2	3	4
5. Я эмоционально привязан к коллективу	4	3	2	1
6. Радуюсь, когда другие интересуются мной и моими проблемами	4	3	2	1
7. Играю в коллективе первую роль	1	2	3	4
8. Всегда благодарю за внимание и мелкие услуги	4	3	2	1
9. Одеваюсь по моде	1	2	3	4
10. Не бросаю неоконченную работу	4	3	2	1
11. Открыто говорю, если мое мнение отличается от мнения других	1	2	3	4
12. Мне трудно скрывать свои чувства	4	3	2	1
13. Я легко поддаюсь чужому мнению	4	3	2	1
14. Имею склонность к риску	1	2	3	4

ВОПРОС	Нет	Иногда	Часто	Да
15. Коллеги считают меня прямым и открытым	1	2	3	4
16. Чувствую потребность осуществить какое-то большое начинание	4	3	2	1
17. Легко решаюсь руководить другими людьми	4	3	2	1
18. Способен на все, лишь бы обратить на себя внимание	1	2	3	4
19. Не люблю ситуации, когда требуется посторонняя помощь	1	2	3	4
20. Мне нравится чувствовать себя полноправным членом коллектива, я легко вхожу в приятельские отношения	4	3	2	1
21. Ищу понимания и помощи у других	4	3	2	1
22. Не боюсь предъявлять свои претензии другим	1	2	3	4
23. Охотно помогаю тем, кто имеет меньшие шансы, чем я	4	3	2	1
24. Работаю усердно, но никогда не беру несколько заданий сразу	4	3	2	1
25. Если меня обидят, ищу случая отплатить тем же	1	2	3	4
26. Смущаюсь, когда на меня обращают внимание	4	3	2	1

ВОПРОС	Нет	Иногда	Часто	Да
27. Думаю, что следует быть скромным и не подчеркивать свои способности	4	3	2	1
28. Сумею преодолеть самые сложные ситуации	1	2	3	4
29. Я способен быстро загораться и оказывать влияние на коллектив	1	2	3	1
30. Уверен, что сумею выполнить намеченное	1	2	3	4
31. Легко принимаю и исполняю указания своих руководителей	4	3	2	1
32. Мне нравится рассказывать о себе	1	2	3	4
33. Не боюсь критиковать других, даже начальника	1	2	3	4
34. Для друзей сумею сделать и невозможное	4	3	2	1
35. Хочу нравиться людям, люблю, чтобы меня хвалили	4	3	2	1
36. Обо всем хочу знать и руководить другими	1	2	3	4
37. Радуюсь, если люди делятся со мной своими проблемами и я могу им помочь	4	3	2	1
38. Люблю переезжать с места на место	1	2	3	4

ВОПРОС	Нет	Иногда	Часто	Да
39. Мне нравятся сложные проблемы	4	3	2	1
40. В определенных ситуациях быстро начинаю сердиться и свой гнев вымещаю на окружающих	1	2	3	4
41. В напряженной или небезопасной ситуации сразу теряюсь и не знаю, что делать	4	3	2	1
42. В большой компании становлюсь робким и держусь в стороне	4	3	2	1
43. Сознательно принимаю участие в начинаниях, которые могут создать большие проблемы	1	2	3	4
44. Мне нравятся перемены и эксперименты	1	2	3	4
45. Я считаю себя необычным человеком, зачастую рассчитываю на внешний эффект	1	2	3	4

Подсчитай сумму очков.

45 - 68 очков. *Мало! Ты всегда ищешь только покоя.*

69 - 92 очка. *Ты энергичен, как муравей, Вероятно, тебе не удастся реализовать свои замыслы.*

93 - 116 очков. *Ты - из группы лидеров. Положись на обстоятельства.*

117 - 140 очков. *Ты начинаешь выделяться, но тебе пред-*

стоит пройти большую часть пути к цели.

141 - 161 очко. Ты набираешь скорость и находишься на правильном пути к успеху.

162 - 180 очков. Ты очень самолюбив, точно знаешь, чего хочешь, и добьешься этого.

Глава 6

БУДЬ И МУЖЕМ, И МУЖЧИНОЙ

Огромная группа подчиненных, аномальных для нормального руководителя, - женщины. Они рожают в самое неудобное для фирмы время, на работе думают о домашних делах, а нередко их решают параллельно или одновременно. Они забывают служебные телефоны, телексы, факсы какими-то бесконечными переговорами, весьма далекими от интересов твоей фирмы...

"АМЕРИКАНЦЫ ВСЕГДА ВЫДУМЫВАЮТ НЕЧТО ЭТАКОЕ", -

**так сказал один из наших предпринимателей,
прочитав**

9 правил обращения с женщинами в рабочее время

Дуглас Е. Дюранд, профессор университета Южной Каролины и Леонард Х. Чусмир, профессор менеджмента во Флоридском международном университете, исследовали проблемы взаимоотношений между мужчинами-начальниками и женщинами-подчиненными.

Они установили, что женщины имеют очень ясное представление о том, чего они хотят от своих менеджеров и от своей работы. Наиболее важные идеи исследования были резюмированы авторами следующим образом.

1. Женщины хотят, чтобы их воспринимали как индивидуумов, и они хотят деловой помощи и поддержки от своих боссов.
2. Чтобы делать более компетентную работу, женщины нуждаются в обратной связи, которая была бы честной и тактичной.
3. Женщины стремятся к тому, как делать свою работу луч-

ше. Они гордятся своей работой. Позволь им знать, где они находятся на пути к поставленным перед ними целям.

4. Женщины желают работать с компетентным боссом. Если ты как менеджер имеешь устаревшие профессиональные навыки или недостатки, например по части контроля, то обнаружишь, что они будут уважать тебя больше, если ты повышаешь свою квалификацию.

5. Непременно рассматривай искренне и на законном основании женщин при любых возможностях продвижения в твоей фирме. Помогай женщинам получить такую квалификацию, которая будет вести их к более высокой должности. Неправильно считать: все, чего хотят женщины, - это работа, а не карьера.

6. Осознай, что мужской эгоизм может помешать тебе заметить вклад женщин или их предложения. И помни, что естественная агрессивность мужчин может сработать так, что женщины "уступят" мужчинам твоей фирмы свои идеи. Просто не захотят "драться" за них.

7. Избегай говорить или делать любую вещь, которая могла бы пониматься как признак сексуального возбуждения. Гляди на женщин профессионально.

8. Ожидай высокого уровня исполнительности от женщин. Дай им понять, что посредственное исполнение неприемлемо.

9. Будь справедлив, имея дело с женщинами. Ищи и развивай их силы и способности во всех делах, где только возможно.

Эти девять правил очень важны! В России если и знают о них, то обычно не соблюдают, ограничиваясь демагогической фразой о равенстве между мужчиной и женщиной. Вспомним, что каждый третий управляющий (первое лицо в фирме) в США - женщина.

ШЕФ В ЮБКЕ

СОВЕТЫ НА ТЕМУ "ЖЕНСКИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА"

Шведские психологи провели специальное массово; анкетирование большого числа "шефов в юбке". В итоге был сформулирован ряд советов о том, как быть идеальной начальницей.

Власть

Это - то, чем не следует козырять, а уж тем более злоупотреблять. Используй ее в подходящие моменты, но очень экономно и умеренно, желательно в позитивном направлении, то есть в интересах подчиненных.

Гости

Принимай их в своем офисе по мере возможности лично. В качестве шефа ты более представительна, чел твой заместитель-мужчина. Порой чей-то визит в твою организацию может начаться не вовремя. Ты очень занята - тут уж ничего не поделаешь. В обычных же условиях помни: контакты с людьми обогащают и развивают. Не избегай их.

Женственность

Незачем чрезмерно ее выставлять напоказ, но и маскировать тоже ни к чему. Ты по природе иная, чем мужчина, а потому не учись у него управлять. Не перенимай сухого, бумажного языка мужчин мужских жестов и манер. Будь последовательной в сохранении своей женственности, и все будет хорошо.

Злость

Недопустимо изливать ее на подчиненных. Нельзя вести беседу с ними резко, в скандальном тоне. Но весьма желательны искренность и правдивость эмоций. Поэтому, если у тебя действительно имеется повод для недовольства, - не скрывай его. Всегда лучше в соответствующей форме выразить кому-то

свое неудовольствие, чем подавлять его в себе и копить неприязнь.

Имидж

Будь доброжелательна, приветлива, открыта и дружелюбна. Без крайней нужды не подчеркивай своего превосходства в той или иной области: это не вызывает симпатии окружающих. Все и так знают, что ты - шеф и чем-то заслужила свое назначение.

Инициатива

Очень ценное качество для любого шефа. Не ожидай слишком многого от других. Требуй большего от себя самой, а к инициативе своих подчиненных относись всегда с доброжелательностью и искренним интересом.

Интерьер

В твоём кабинете могут быть сугубо индивидуальные вещи. Вполне допустимо, чтобы чувствовалась женская рука. Не бойся, что тебя осудят за служебный женский уют. Ваза с цветами или красивые занавески на окне вполне приемлемы.

Рабочий кабинет, конечно, не будуар, но и не монастырь, а яркие мелочи всегда приятны глазу, уставшему от однообразия официальной обстановки. Пусть твой кабинет не напоминает кабинет мужчины, но там не место и типично женским предметам.

Мстительность

Помни, что всем угодить невозможно, найдется хоть один недоброжелатель. Не огорчайся этому поводу. Но и никогда не используй свое превосходство по должности и не мсти, потому что мстительность - отталкивающая черта характера, она принесет лишь новых врагов.

Новая работа

Поищи ее, если почувствуешь, что занимаемая должность совершенно тебе не подходит. Терять тебе нечего. Лучше уверенно занимать более низкую должность, чем страдать на более высокой. Такой переход не имеет ничего общего с бегством от ответственности. Это - только проявление твоей зрелости.

Одежда

Сохрани свой привычный стиль. Твоя руководящая должность вовсе не обязывает отказаться от своих пристрастий. Одевайся элегантно, не кричаще.

Помощь

Не бойся попросить о ней. Сотрудники - это не только подчиненные и исполнители, но и партнеры. Не опасайся доверять им самостоятельную работу. Если у тебя есть секретарша, научись с ней правильно обращаться - и ты увидишь, как во многом она тебе может помочь. Не стыдись признаться, что чего-то не знаешь. Такие признания не отталкивают подчиненных, а наоборот - повышают их роль и доверие к тебе.

Предшественник

На отношении к нему и к тому, что он сделал, проверяется твоя тактичность. Постарайся, не привлекая внимания, собрать сведения о том, что это был за человек и как подчиненные относились к нему. Но полученная информация предназначена лишь для твоего личного пользования. Ни в коем случае не критикуй прежнего владельца твоего кресла. Напротив, если что-то из оставленного им "наследства" заслуживает одобрения, не колеблясь, подчеркни это при случае.

Решение

Может потребоваться от тебя уже в первый день работы на руководящем посту. Не паникуй, если не знаешь, что решить. Посоветуйся с ближайшим помощником или с ветеранами фирмы. Всего знать и узнать сразу невозможно. И первые решения не зазорно принять после консультаций.

Чрезмерность

Плоха во всех случаях. Новый пост поначалу требует очень многого, потом работать станет чуть легче. "Слишком хорошо" - порой синоним "плохо". Не отказывайся от личной жизни, не пренебрегай интересами семьи. Не сиди вечерами в своем кабинете. Подчиненные не любят начальников, которые стараются подчеркнуть свое трудолюбие, измеряемое часами, про-

веденными в офисе.

Язык

Береги от засорения служебным и профессиональным жаргоном. Канцелярская речь всегда звучит некрасиво и сухо, а уж в устах женщины!

ВСТРЕЧАЮТ ПО ОДЕЖКЕ

10 ПРАВИЛ "НЕ... НИКОГДА" И ВОСЕМЬ - "ВСЕГДА"

Правильный выбор одежды помогает женщине добиться успеха на работе и в личной жизни. Но...

Никогда:

1. Не появляйся в офисе в модной вещи... первой: мода может быть однодневкой и подведет тебя.
2. Не приходи на работу в одежде, подчеркивающей твою женскую привлекательность, чтобы не предлагать окружающим в первую очередь, увы, не свой ум.
3. Не носи брюки, если имеешь дело с мужчинами
4. Мужской стиль одежды для женщины-руководителя противопоказан.
5. Оставь женскую сумку, когда можно взять атташе-кейс.
6. Не позволяй моде диктовать длину твоей юбки.
7. Не снимай жакет на работе.
8. Не носи очков в ультрамодной оправе.
9. Пей умеренно на коктейлях и официальных обедах.
10. Одежду для работы не покупай сгоряча.

Всегда:

1. Надевай в рабочие часы костюм с юбкой.
2. Шей новый костюм с учетом специфики работы.
3. Носи простые туфли на среднем каблуке (около 4

см).

4. Надевай чулки телесного цвета.
5. Носи пальто и плащ, закрывающие юбку или платье.
6. Пользуйся добротной ручкой.
7. На выезде (в выходные дни) надевай спортивную одежду хорошего качества.
8. Прежде чем одеться, подумай, с кем придется встречаться и что нужно будет сделать.

Консультация в ситуации "КАКОГО ЦВЕТА ДОЛЖНЫ БЫТЬ СТЕНЫ?"

Цвет стен, мебели, офисного оборудования и твоей одежды может вызвать приятные и неприятные чувства, и по нему можно определить твой преобладающий эмоциональный настрой.

Белый

Идеальный цвет, цвет мечты. Он никого не отталкивает, но и информации не несет.

Черный

Символ неуверенности и мрачного восприятия жизни. Если одежда темного тона, могут подумать, что ты несчастна, склонна к депрессии, сомневаешься в своих силах.

Серый

Этот цвет любят рассудительные и недоверчивые натуры, которые долго думают, прежде чем решиться на что-нибудь. Этот цвет предпочитают и те, кто боится "выгнуться".

Красный

Цвет страсти. Его любит человек смелый, волевой, властный. Однако он нравится и вспыльчивым, и общительным типам. Люди, у которых этот цвет вызывает раздражение, очень

верные и стабильные в своих отношениях, но у них есть комплекс неполноценности, они боятся ссор, склонны к уединению.

Оранжевый

Цвет мечтателей, правда не лишенных интуиции. В старину любителям этого цвета приписывали также лицемерие и притворство.

Коричневый

Его предпочитают те, кто тверд и уверен, ценит традиции и любит семью. Те, кому неприятен этот цвет, склонны к самолюбию и эгоизму, эти люди скрытны и с трудом идут на откровенные разговоры.

Желтый

Символизирует спокойствие, непринужденность в отношениях и интеллигентность. Такие люди общительны, любопытны, смелы, легко приспосабливаются к условиям, любят нравиться и привлекать к себе внимание. Кому неприятен - тот сосредоточен, пессимистически настроен, с трудом завязывает новые знакомства.

Салатный

Его любят циники и мизантропы (с греческого - "человеконенавистники", в мягком смысле: мизантропы отчуждены от людей, большие пессимисты). Нравится он и властным людям, стремящимся навязать свою волю другим. Правда, сами при этом стараются не принимать участие в деле, дабы не попасть в затруднительное положение.

Розовый

Те, кому он нравится, очень возбудимы, могут разволноваться по самому незначительному поводу. А раздражение этот цвет вызывает у прагматичных людей.

Фиолетовый

Такой цвет любят эмоциональные, чувствительные и деликатные люди, а не любят те, у кого развито чувство долга и реалистичный подход к жизни.

Синий

"Говорит" о скромности, меланхолии. Люди, склонные к синему цвету, быстро устают. Им крайне важно почувствовать уверенность и благожелательность окружающих. Человек, который не любит этот цвет, обычно старается произвести впечатление, будто ему все по силам, однако в душе он неуверен и замкнут.

Зеленый

Предпочитающий его боится попасть под чужое влияние, ищет способ самоутвердиться. А тот, кто не любит этот цвет, страшится житейских проблем, старается уйти от всех трудностей, не преодолевать их.

Конечно, эта тональная, радуга далеко не исчерпывает реальные цвета. Наилучший эффект дают полтона, смесь различных красок.

СУПРУЖЕСКИЙ КОДЕКС

10 РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ СЕМЕЙНОЙ ЖИЗНИ

1. Муж и жена - одна душа.

Если ты хочешь иметь с мужем (женой) хорошие отношения, постарайся лучше узнать его. Бывают супруги с многолетним стажем совместной жизни, но плохо знающие, с кем живут. Его (ее) мнения, увлечения, интересы надо запоминать и учитывать. Слабые стороны не задевать. Все проблемы должны быть на двоих и важны в одинаковой степени.

2. Сначала выслушай.

На мужа, только что пришедшего с работы, жена обрушивает нескончаемый поток последних своих новостей: что ей не удалось купить, что купили подруги, что натворили дети, как хорошо зарабатывают настоящие мужчины, как плохо без горя-

чей воды... Мужу остается только молчать и думать о своих новостях.

Позволь сначала высказаться мужу (жене) или выясни, что у него (нее) случилось за день, внимательно выслушай. А потом рассказывай о своих делах и проблемах.

3. Говори о том, что интересно мужу (жене).

Жена вскопала грядки, посадила цветы и овощи, хотела бы посадить и несколько кустов крыжовника. Она рассказывает мужу об этом, желает показать ему эти грядки. А муж не интересуется огородом, дачей. Он может и внимательно слушать, но сказать ему нечего по этому поводу. И после монолога жены наступает тишина. Она не нашла тему, интересную для него, он - для нее.

4. Критикуя - похвали.

Когда жена говорит мужу, что он небрит и плохо выглядит, она может получить и такой ответ: "Сначала посмотри на себя, чучело!"

Супружеская критика не должна задевать партнера, но скорее "подталкивать" его к самокритике. Если критикуешь внешний вид мужа (жены), скажи о каких-либо его внутренних достоинствах, на днях обнаруженных тобой.

5. В семье нет доски для приказов.

Муж приходит с работы домой, а жена говорит ему: "Сбегай за хлебом!" Приказной подтекст предложения может вызвать отрицательную реакцию. Гораздо разумнее спросить: "Не мог бы ты сходить за хлебом, а заодно купишь и пива себе?" Смысл остается тем же, но не провоцируется отпор и даже стимулируется желаемое действие.

Муж протягивает пиджак: "Пришей мне пуговицу", жена в своих более серьезных заботах об ужине может ответить: "Пришей сам, руки не отсохнут!" Если бы муж добавил: "У тебя это лучше получается", то, скорее всего, последовал бы положительный ответ.

6. Сделав ошибку, признай ее.

Жена, потеряв сторубливку, говорит мужу об этом между

прочим, словно ничего не случилось. Вполне возможно, что услышит в ответ: "Ты, наверное, думаешь, что я печатаю деньги?!" Если же она сообщит ему эту новость с чувством вины, то может рассчитывать на утешение: "Это может случиться с каждым" или на нейтралитет мужа.

7. Радуйся чаще.

Муж упрекает жену, что она "в постели как бревно". Такие замечания превратят ее из "бревна в камень" Если же он будет проявлять радость, когда она хоть немного ведет себя так, как ему хотелось бы, он скорее добьется желаемого поведения.

Если мужу по вкусу блюдо, приготовленное женой, он ест молча. Когда же ему еда не нравится, он говорит об этом. С точки зрения правильной супружеской тактика должно быть наоборот.

8. Душа мужа (жены) - не потемки.

Муж опоздал к ужину, усталый и нервный, он отодвигает недоеденный ужин. Обиженная жена грохочет посудой. Она думает, что муж недоволен ужином, недоволен ею. В квартире весь вечер говорит только телевизор.

Жена не смогла понять, что происходит с мужем не встала на его место, не выяснила, что у него случилось. Своим молчанием и посудным грохотом она увеличила нервное напряжение мужа, и он в лучшем случае решил тоже молчать.

9. Не забывай закон "отрицания отрицания".

Жена предложила мужу взять в воскресенье детей на рыбалку. Муж сказал, что там много комаров. Жена ответила, что комаров там нет, что ему просто не хочется общаться с детьми. Муж категорически заявил, что "комары есть и это она не любит детей".

И начался конфликт, в котором комары и дети забыты. Ошибка была допущена уже в первом отрицании. Достаточно было просто не реагировать на "комаров", а сказать, как полезно, невзирая на комаров, детям побывать на реке. Или перевести разговор на другую тему, а со своим предложением подождать до более удобного момента.

10. Улыбайся, увидев мужа (жену).

Всегда. Может быть, это - единственный человек, воспринимающий тебя всерьез и желающий, чтобы ты жил. Или, как минимум, единственный, кто выслушает тебя до конца и попытается понять твои проблемы, забыв на время собственные.

Консультация в ситуации "НЕУПРАВЛЯЕМЫЙ МУЖ И ТАКАЯ ЖЕ ЖЕНА"

Признаки (сигналы) неуправляемости супруга:

- а) Негативное отношение к твоим словам и действиям.
- б) Излишняя и бескомпромиссная критика.
- в) Стремление отчитывать, "воспитывать".
- г) Общение в стиле, вызывающем психонапряжение.
- д) Беспричинная ревность.
- е) Доказанная супружеская неверность.
- ж) Отказ выполнять привычные домашние обязанности.
- з) Отказ обсудить и попытаться решить возникшие во взаимоотношениях проблемы.

Что делать, если супруг неуправляем?

Быть выше конфликта? Сдерживать свои отрицательные эмоции и пытаться ослабить их у партнера? Но то, что срывается в конфликте с деловым партнером, может оказаться бесполезным с мужем (женой). Для этого могут потребоваться чрезвычайные усилия, ведущие к неврозу, стрессу.

Здесь уместно вспомнить одну метафору из области психосоматической медицины: "Когда не плачут глаза, плачут внутренние органы". Женщине в таких случаях можно и поплакать, а мужчина (настоящий, зрелый) овладеет ситуацией, используя далеко не все из вышеописанных рекомендаций, приемов.

В любом случае следует общаться, и...

1. Чувство удовлетворения от владения ситуацией и радость от того, что с ней "все же удалось справиться", нередко успешно сменяет ненависть и злость.

2. Понимание того, что происходит с мужем (женой), сильно уменьшает число поводов к проявлению агрессии.

3. Приветливость и доброжелательность одного вызывают аналогичную ответную реакцию, снимая напряжение.

Практикум "КАК ПРЕДУПРЕДИТЬ СЕМЕЙНЫЙ КОНФЛИКТ?"

14 БЕЗВЫХОДНЫХ СИТУАЦИЙ И ТРУДНЫХ ПРАВИЛ.

**Они вполне посильны только тем,
что хочет мирной семейной жизни**

Как говорят в народе, "муж запыет - полдома пропыет, жена запыет - весь дом пропыет". И лучше предупреждать конфликты, беречься от супружеского "пожара", чем потом тушить. Есть многочисленные рекомендации на этот счет. Вот некоторые из них.

1. Если чувствуешь, что "созреваешь" для конфликта, то предупреди супруга, например, так: "Прости, но я сегодня перенервничала, очень устала. Ах, очень хочется полежать. Может быть, вдвоем полежим молча. А потом поговорим... Не готов говорить на эту тему. Давай через час? Я пойду немного пройдуся, пивка выпью... А я тоже хочу пойти. Тебе что-нибудь надо купить в магазине?" А в твоём магазине (пивбаре) тебя ждёт такой конфликт, после которого зреющий семейный покажется сущей чепухой.

2. Будь готов всегда к тому, что супруг открывает дверь усталым, нервным и несёт заряд отрицательных эмоций. Опереди разряд и

скажи хоть одно ласковое слово: "Рада, что ты пришел... У меня сердце чувствовало, что..." А он (она) всю дорогу домой думал (а), что все люди бесчувственны. А уж если удастся и поцеловать супруга, подавленного всеобщей бесчувственностью, то ты уже владеешь ситуацией и услышишь проклятия не в свой адрес.

3. Малое или большое недовольство обычно выливается в малое или большое столкновение, а недовольство у нормальных людей не бывает беспричинным. Найди причину и попытайся устранить ее. А как найти? Для этого требуется в подходящий момент мягко и тактично рассказать друг другу обо всем, что вызывает беспокойство с одной стороны и неудовлетворенность - с другой. (Эту рекомендацию можно считать под N 1).

4. Не обнажай перед посторонними свои конфликты, противоречия. Наедине, а не при людях и не с ними, анализируй свое поведение, разберись сначала сам, кто прав или неправ.

5. Не позволяй вмешиваться в конфликт с супругом ни родителям, ни собственным детям, ни друзьям (подругам), ни соседям, а тем более посторонним (и они пытаются помочь часто). Не рассказывай никому о своем муже или жене порочащие их истории, факты, не жалуйся на их недостатки. Между мужем и женой есть только Бог, соединивший их. Или Сатана, разъединяющий.

6. Помни, что умен не тот, кто прав, а тот, кто понимает, когда надо остановиться в возникшем споре, чтобы не допустить "перехода на личности".

7. При разрешении спора с супругом не пользуйся "волевыми аргументами", например: "Я так хочу!", "Как сказал, так и будет!", "Тебе же хуже будет!"

8. Говори только о самой разногласии, только о предмете спора. Не обобщай и не вспоминай прежние недоразумения ("Ты всегда... Тогда год назад...").

9. Не делай контрвыпад ("А ты сам...") на замечание, реплику

супруга. Не фехтованием же занимаетесь.

10. Даже в разгар ссоры не срывайся на бранные слова. Думай не о том, чтобы "ударить" побольнее, а об убедительности аргументов. Резкость вызывает ответную резкость у самого мягкого человека. И супруга-"тряпку" можно сделать палкой, которая тебя же и ударит.

11. Представь, что ваш спор слышит посторонний человек, мнением которого ты дорожишь (например начальник, коллега, знакомый). Наверняка ты будешь говорить на тон ниже. Ведь в присутствии другого человека ты вряд ли потерял бы от возбуждения голову, начал кричать или оскорблять личного оппонента.

12. Если в ходе семейной ссоры ты понял, что не прав, признай это. Самокритичность всегда вызывает уважение. Но, разумеется, если "победивший" супруг не добивается твоей "безоговорочной капитуляции".

13. Твой дружеский шаг вызывает очередной выпад. Все равно не уходи от своей "мирной линии". Спокойный, доброжелательный тон призывает партнера остыть, одуматься. Если же он не идет на примирение, прекрати разговор, не откликайся на его выпады, но и не уходи в "молчанку", что означает противостояние в другой форме.

14. Спор зашел так далеко, что грозит семейной катастрофой. Пересиль себя и признай свою вину, подчинись другой стороне, даже если уверен в своей правоте. Катастрофа, разрыв отношений (развод) требуют гораздо больше времени и психических сил, чем признание себя виновным. Будь великодушен: истина, которую ты "предал", рано или поздно восторжествует. Если это - истина, а не заблуждение.

Тест

"УРОВЕНЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ

ЗАТРУДНЕНИЙ"

В скобках пометь балл (положительный, отрицательный). Не помечай, если у тебя нет такого затруднения.

1. Часто ссорюсь с людьми из-за того, что у меня трудный характер (+ 1). [Дальше положительные баллы без знака "+"].
2. Я часто сомневаюсь: действительно ли мои друзья - это настоящие друзья (1).
3. Я постоянно ощущаю поддержку со стороны моей семьи во всех своих делах (-1).
4. Меня пугает то, что поведение моего ребенка часто кажется мне непонятным (1).
5. Я думаю, что в другой профессиональной области я мог бы достичь большего (1).
6. Я уверен, что в трудную минуту ко мне на помощь придут люди (-1).
7. Я убежден, что все семейные трудности можно преодолеть, не доводя дело до развода (-1).
8. Мне хотелось бы во многом помочь моему ребенку, но я часто не знаю, как это сделать (1).
9. Я легко умею находить с людьми общий язык (1).
10. В последнее время я стал замечать, что мы с супругой перестали доверять друг другу (1).
11. Мне и матери моего ребенка никак не удастся прийти к согласию в вопросах его воспитания (1).
12. Я очень редко жалею о своих поступках (-1).
13. Мне не нравится выполнять работу с кем-нибудь вместе, я люблю работать один (-1).
14. Семейная жизнь перестала приносить мне радость и удовлетворение (1).
15. Общение с моим ребенком всегда доставляет мне радость (-1).
16. Если бы не некоторые черты моего характера, я бы достиг в жизни гораздо большего (1).
17. Меня огорчает то, что общение с людьми часто становится мне в тягость (1).

18. Я постоянно думаю о том, что мешает нашей семейной жизни (1).
19. Часто после разговора с моим ребенком ругаю себя за несдержанность и резкость (1).
20. Я всегда отстаиваю свою правоту (-1).
21. Я часто чувствую себя одиноким никому не нужным (1).
22. Я хотел бы, чтобы мой ребенок во всем брал с меня пример (-1).
23. Я сильно переживаю то, что множество обстоятельств мешает мне жить лучше (1).
24. Я легко осваиваюсь в новой компании и чувствую себя среди людей "как рыба в воде" (-1).
25. Меня очень волнует то, что я постепенно теряю контакт с моим ребенком (1).
26. Я часто теряюсь от того, что моя жизнь начинает идти помимо моей воли (1).
27. Мне очень мешает то, что в общении с людьми надо постоянно под них подстраиваться (1).
28. Если бы можно было начать все сначала, я ничего не стал бы менять в своей семейной жизни (-1).
29. Я твердо уверен, что сумею преодолеть все трудности и добьюсь намеченных целей в жизни (-1).
30. Меня мучает то, что я слишком мало времени уделяю своей семье (1).
31. Я думаю, что окружающие могут многому у меня научиться (-1).
32. Меня огорчает то, что в нашей семье ссоры возникают из-за каждого пустяка (1).
33. Мне хотелось бы, чтобы мой ребенок больше считался с моим мнением и относился ко мне более уважительно (1).

Подсчитай сумму баллов. Не забудь, что перед (1) подразумевается знак "+".

Определи на шкале твой уровень психологических затруднений:



Глава 7

И В ЛЮБВИ ЛУЧШЕ - "ИГРАТЬ" СОЛИДНО

Людам, в том числе и твоим партнерам, сотрудникам, родственникам, жене, детям, свойственно путать факты и мнения. Факты - это то, что ты видишь, или то, что доказано. Но вот человек видит, затем судит об этом в меру своей "испорченности", пристегивает к факту свои суждения (мнения) и подает все как факт.

Консультация в ситуации "ХОЧУ ЖИТЬ БЕЗ ОШИБОК"

Вещи, которые существуют вне твоего наблюдения, - это лишь выводы или мнения. Выводы могут быть очень вероятными, но все же это выводы, а не факты, и ведут они часто к несогласию. Если имеется конфликт любого рода, психологические затруднения, ищи их источник -выводы, сделанные из фактов. Нашел? И тогда запомни и применяй

СЕМЬ ПРАВИЛ развязывания психологического узла "Факт и мнение"

1. Предложи тому, кто мнение выдает за факт, оценить, что это: факт или мнение? Если он утверждает, что это факт, то пусть докажет.
2. Считай все мотивы, цели, намерения, оценки мнениями. И они не могут быть доказаны мнениями других людей.
3. Все, что проистекает из опыта людей, - тоже не факт, и ничего чьим-либо опытом не докажешь.

4. Помни, что факты нейтральны (объективны) и не зависят ни от личности, ни от состояния людей. А опыт и его интерпретация субъективны.

5. Авторитетное мнение может быть принято за факт, но только в том случае, если этот авторитет авторитетен для обеих сторон.

6. Можно подавать факт в том или ином свете, скрывать или выделять его составные части (характеристики), особенно нежелательные, но факт сам по себе от этого не изменится. Факт достоверен, мнение вероятно.

7. Во всех высказываниях различай сам и научи свое окружение различать факты и мнения (выводы, суждения, интерпретации по поводу фактов и прочий приятный словесный "гарнир без мяса").

И теперь, когда с окружающими людьми и теми фактами, которые ты видишь, все ясно, посмотри на себя.

Тест "КТО Я ПО НАТУРЕ"

Возьми лист бумаги и запиши свои очки.

1. Сны:

Драматичны, страшны - 1; туманны, неясны - 4; приятны - 3; эротичны - 5

2. Утром, только что проснувшись, думаю:

О погоде - 2; о любимой работе - 5; о нелюбимой работе - 2; о приятном человеке - 4; о неприятном человеке - 1

3. Во время завтрака:

Нахожу время для сервировки стола - 5; говорю, что не выспался - 2; люблю поговорить за столом - 3; часто спешу

и потому ем "на ходу" - 1

4. Газеты просматриваю, начиная с:

Политических и экономических новостей - 2; с материалов о спорте - 1; со статей о культуре - 4.

5. К сообщениям прессы о ЧП, преступлениях, скандалах отношусь:

Безразлично - 3; беспокоюсь, как бы такое не случилось и со мной - 1; возмущаюсь, что органы правопорядка не могут предотвратить преступление - 2; понимаю, что, увы, подобное случается на свете - 4.

6. С незнакомым человеком:

Сразу же доверяю ему - 5; жду, когда он о чем-то спросит - 1; с интересом наблюдаю за ним - 3; слежу за его поведением, но не делаю каких-либо выводов - 3.

7. Если я заметил, что кто-то разглядывает меня:

Мне кажется, что в моей внешности есть что-то смешное - 1; мне это приятно - 5; смотрюсь в какую-нибудь витрину, зеркало - все ли в порядке - 2; не обращаю внимания, мне все равно - 4.

8. В поисках адреса в незнакомом городе:

Предпочитаю взять такси - 1; буду расспрашивать прохожих - 5; попытаюсь найти сам - 3; боюсь, что не найду - 2.

9. Мой рабочий день начинается с того, что я:

Надеюсь, что он будет успешным - 5; желаю, чтобы он поскорее закончился - 2; болтаю с коллегами - 3; думаю, что сегодня не будет проблем и неприятностей - 2.

10. Когда я проигрываю:

Это меня расстраивает - 2; буду играть дальше, пока не повезет - 1; считаю, что игра есть игра и кто-то должен проиграть - 5; ищу способ выиграть - 3.

11. Если мне подадут что-то особенно вкусное и много:

Ем с аппетитом - 5; боюсь, как бы не испортить фигуру -2; съедаю, но с угрызениями совести - 3; боюсь, что желудок "даст сбой" - 1.

12. Когда я ссорюсь:

Боюсь, как бы не разругаться окончательно - 1; отношусь к ссоре спокойно - 2; уверен, что все будет в порядке и в конце концов помиримся - 5; считаю, что "гладкие" отношения скучны - 4.

13. Глядя на себя в зеркало, думаю:

Выгляжу неплохо, хотя предела совершенства нет - 5; надо сбросить лишний вес, но лень - 2; фигура как фигура, ничего особенного - 3; решаю срочно заняться гимнастикой - 2.

14. В любви я:

Полностью отдаюсь увлечению, даже мимолетному - 3; ловлю себя на мысли: а есть ли взаимность - 2; все время чувствую себя настороже, встревожен, беспокоен - 1; уверен в себе и ни о чем не беспокоюсь - 5.

15. После медицинского обследования:

Боюсь, как бы не нашли чего-нибудь серьезного - 2; уверен, что врач все равно не скажет правды - 1; думаю,

что мне уж нечего бояться - 4; считаю, что лучше узнать правду, даже если она неприятна - 5.

16. Общаясь с людьми:

В зависимости от обстоятельств держусь приветливо или холодно - 5; часто чувствую себя неловко, не знаю, как себя вести - 2; внимательно прислушиваюсь, что говорят обо мне - 3; мне кажется, что я лучше других по многим качествам - 4.

17. Собираясь уехать в командировку (на отдых), я:

Тщательно планирую - 2; уверен, что наверняка будет какой-нибудь сбой - 1; думаю, что все утрясется само собой, поэтому особой подготовки не требуется - 4; до самого отъезда "на нервах" - 2.

18. Я предпочитаю:

Красный цвет - 3; серый - 1; зеленый - 2; синий - 4.

19. Принимая решение:

Я рассчитываю на везение, счастье, удачу - 2; надеюсь только на самого себя - 5; объективно оцениваю свои шансы - 3; обращаю внимание на приметы (черную кошку, 13-е число) - 1; считаю, что у каждого своя судьба и с ней бессмысленно бороться - 2.

20. Я желаю:

Получить небольшое наследство - 3; добиться успехов в профессии - 1; сделать что-то значительное в своей работе - 5; встретить большую любовь, познакомиться с хо-рошим другом - 4.

Теперь подсчитай очки.

23 - 35: Ты - жуткий пессимист. Возможно, надо посоветоваться с психологом.

36 - 47: Хотя у тебя бывают проблески оптимизма, однако пессимизм чаще берет верх. Постарайся радостнее смотреть на мир, сделай что-то приятное себе. И вообще последи за собой.

48 - 60: У тебя трезвый взгляд на мир, но и пессимистический настрой тебе иногда не чужд. Это нормально.

61 - 75: Ты реалистично смотришь на жизнь и в любой ситуации стараешься сохранить оптимизм. Прекрасно.

76 - 90: По натуре ты - оптимист от рождения. Но это качество иногда мешает тебе исправлять свои ошибки.

91 - 100: Это уже не оптимизм, а легкомыслие. Пока не наделал бед, одумайся.

ПРАЗДНИЧНЫЙ ИЛИ ОБЫЧНЫЙ ОБЕД

44 ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ ЗА СТОЛОМ

1. Садись, когда пригласят хозяева или организаторы обеда.

Хозяева стола:

2. Не должны заставлять гостя съесть все.
3. Не угощают гостя непрерывно.
4. Не начинают и не кончают есть или пить, ждут, когда начнут (закончат) гости.
5. Не наливают себе вторую чашку чая или кофе, пока этого не сделали гости.

Женщины

6. За стол садись после того, как сядут женщины.
7. Мужчина, сопровождая женщину к столу, всегда предлагает ей правую руку и усаживает справа от себя.
8. Обслуживание за столом начинай с сидящих рядом женщин.
9. Женщина, сидящая справа от мужчины, имеет приоритетное право на его внимание.
10. Женщина, сидящая рядом с мужчиной слева, тоже не должна оставаться без его внимания.
11. Мужское внимание за столом должно быть одинаковым к знакомым и к незнакомым женщинам.

Соседи

12. Не знакомь незнакомых людей и не знакомься с ними после того, как они сели за стол.
13. Не поворачивайся спиной к одному соседу по столу, разговаривая с другим.
14. Не разговаривай с кем-либо через соседа.
15. Не нагибайся над тарелкой соседа, когда требуется что-то достать.
16. Очень плохие манеры демонстрирует тот, кто делает вслух замечания о манерах другого.

Как сидеть?

17. Не садись слишком близко к столу или слишком далеко от него.
18. Сиди за столом прямо, не нагибайся слишком низко над своей тарелкой.
19. Не клади локти на стол.
20. Локти лучше прижать к телу, а не расставлять широко.
21. Не откидывайся и не разваливайся на стуле.

Общаясь во время обеда:

22. Не разговаривай с полным ртом.

23. Не поднимай стакан или бокал слишком высоко.
24. Отказываясь от какого-либо блюда, не говори, что оно тебе вредно или не нравится. Лучше всего отказаться без объяснения причин.
25. Не намекай на плохое пищеварение или другие телесные недуги.
26. Не говори ничего относительно плохого качества подаваемого (или начатого) блюда.

Салфетка, нож, вилка, ложка

27. Салфетку не затыкай за воротник и не вешай ее на груди.
28. Есть суп с конца ложки не рекомендуется, то есть, открывай рот шире и целиком засовывай ложку.
29. Нельзя есть ножом. Его не надо подносить ко рту. При помощи ножа не накладывай еду на вилку.
30. Нож лучше не втыкать в масло, салат и другие блюда.
31. Вилкой бери не больше того, что может на ней легко поместиться.
32. Не пользуйся обратной стороной (ручкой) вилки или ножа.
33. Все, что можно есть вилкой, не ешь ложкой.
34. Салфетка служит только для вытирания губ, но не лица или бороды.
35. Не играй салфеткой, вилкой и другими приборами.
36. Не роняй на пол нож или вилку. Но если это произошло, не смущайся, спокойно попроси другого поднять, если самому трудно.
37. Ни в коем случае не вставай на колени или на четвереньки, не ныряй под стол на поиски оброненного.
38. Закончив есть, не складывай салфетку, небрежно положи ее на стол.

Как есть?

39. Есть слишком быстро - вредно и некрасиво.
40. Не чавкай и не причмокивай.
41. Не дуй на горячее, не ешь с открытым ртом.

42. Не набивай рот слишком большим количеством пищи,
43. Хлеб отламывай кусочками, а не откусывай от целого куска.
44. Подожди, когда тебе предложат добавку, и не подавай тарелку с просьбой об этом. А еще лучше вообще обойтись без добавки.
45. Кости извлекай изо рта на вилку, поднесенную к губам, и затем клади в тарелку.
46. Фруктовые зернышки извлекай изо рта незаметно в ложку.
47. Выплевывать кости или зернышки на тарелку очень некрасиво.

Закончив есть:

48. Не старайся вычерпать последние капли супа, съесть последний кусочек мяса или другого блюда.
49. Не собирай с тарелки остатки соуса или подливки с помощью кусочка хлеба на вилке или без нее.
50. Не катай шарики из хлебного мякиша.
51. Не пользуйся зубочисткой за столом, если нет особой необходимости. Или делай это незаметно.
52. Если нет зубочистки, не заменяй ее вилкой, спичкой или пальцами.
53. Не оставайся за столом последним.

И 54-е правило

Лучше делать ошибки в поведении за столом, чем стараться не делать, психически напрягаясь. Твое напряжение заметят и могут истолковать совсем иначе. Не пытайся в компании избавиться от своих привычек поведения за столом. Это надо делать, когда ты ешь один или в обществе людей, привыкших к твоему поведению.

Консультация в ситуации "ВОШЛИ В РЕСТОРАН"

Первые движения

Если в ресторан пришла компания, желательно освободить официанта от переговоров с каждым посетителем в отдельности, выделив кого-то одного для этих целей.

Как и что делать за столом? Вспомни 54 предшествующих правила поведения за столом и добавь еще одно -

Женщина выбирает блюда первой.

Оркестр заиграл

Шесть танцевальных ситуаций

Ситуация 1. Твою женщину увели.

Если приглашенной на танец оказалась та женщина, ради которой пришел в ресторан ее спутник, исправление этой для него неловкости зависит от женщины.

Заканчивая танец, она может сказать партнеру: "Если вы не против, пригласите в следующий раз мою знакомую".

Выполнять подобную просьбу, конечно, необязательно, но бестактно вновь приглашать женщину, намекнувшую, что у нее есть кавалер.

Ситуация 2. Ты пришел с двумя женщинами

До тех пор, пока одна из женщин не будет приглашена, сидящий с ними мужчина не может пойти танцевать с другой, так как нельзя оставлять женщину в одиночестве за столом.

Ситуация 3. Ты пришел без женщины. Как ее найти?

Если часть компании пошла танцевать, но за столом оста-

лось несколько мужчин и женщин, то любую из оставшихся женщин можно пригласить на танец, не спрашивая разрешения у сидящих с ними мужчин.

Если за столом сидят две женщины и один мужчина, можно пригласить любую.

Когда в ресторан пришли двое мужчин и одна женщина, то ее приглашать не вполне вежливо. Танцуя поочередно со своими спутниками или хотя бы беседуя, она должна вежливо отказаться от полученного приглашения.

Лучше не приглашать женщину, которая явно имеет в ресторане спутника.

Ситуация 4. "Разрешите пригласить вас на танец".

Само приглашение должно быть кратким неприветливым.

Приглашая на танец, мужчина слегка кланяется и говорит: "Можно пригласить вас на танец" или что-то подобное.

Не следует протягивать женщине руку и, тем более, брать ее за руку, пока согласие не получено.

Если она согласна, надо понять: можно ли предложить ей руку или просто идти следом.

Женщина, принимая приглашение, обязательно отвечает какими-то краткими словами согласия или благодарности.

Ситуация 5. Ты танцуешь и желаешь продлить это удовольствие.

Попроси разрешения пригласить на следующий танец, но в случае отказа не будь навязчивым.

Если же согласие получено, пригласить надо обязательно, даже если появилась более приятная партнерша

После окончания танца следует проводить женщину на место, поблагодарить и уйти.

С совершенно незнакомой женщиной лучше удерживаться от проявления какой-либо даже самой малой доли интимности.

Ситуация 6. Женщина отказывается танцевать.

Разумеется, женщина может отказать, но в вежливой форме,

с благодарностью за приглашение.

Крайне невежливо для женщины (и даже опасно) оглядеть приглашающего с ног до головы, пожать плечами и отвернуться.

Бестактно со стороны женщины, не дождавшись, пока отойдет один мужчина, тут же идти танцевать с другим, даже если это - ее спутник.

Но и спутник должен слегка задержаться, чтобы не ставить отказавшую только что женщину в трудное "сложение".

Тот, кто получил отказ, не должен тут же приглашать рядом или близко сидящую женщину. Подобное действие обижает первую: ведь для отказа у нее вполне могли быть уважительные причины.

ДЕНЬГИ НА СТОЛ

ПЯТЬ ПРАВИЛ (ТОЛЬКО ДЛЯ МУЖЧИН!) ДЕНЕЖНЫХ РАСЧЕТОВ В РЕСТОРАНЕ

1. Нежелательно, чтобы в сидящей за одним столом компании расплачивался с официантом каждый в отдельности.

2. Совершенно неприлично выяснять: сколько надо платить каждому, особенно в присутствии женщин.

3. Если необходимо все-таки подсчитать или разбросать расчеты, это лучше сделать, отойдя в сторону, и обязательно только среди мужской части компании.

4. Иногда официант приносит счет задолго до окончания еды. Не следует тут же, продолжая жевать, вынимать кошелек. Расплатиться лучше, уходя.

5. Чаевые в любом случае не должны быть источником напряжения. Например, в некоторых странах, оплачивая счет, клиент сам называет сумму, избавляя официанта от этой задачи. Известна старая традиция – чаевые равны примерно десяти процентам от общей суммы счета.

И СОЗДАЛ БОГ ЕВУ

ДЕСЯТЬ ТИПОВ ЛЮБОВНИКОВ

В брачных и внебрачных сексуальных отношениях невелика разница между мужским и женским поведением в наш век. Хотя кое-какие различия еще сохраняются. Они обычно проявляются тогда, когда женщина зависима экономически от мужа или психологически - от детей.

1. Донжуан

Незрелая личность. Прежде всего хочет нравиться. От измен своих временных подруг испытывает удовольствие.

Любительница приключений

Ищет кратковременные сексуальные приключения с возможно меньшим испытанием чувств. Дома она обычно - хорошая жена и мать. Любит своего мужа, но сексуально не находит с ним общего языка. Партнера по приключениям активно выбирает сама.

2. Распутник или "ловец женщин"

Его внебрачная половая активность вытекает или из потребности в переменах и разнообразии, или из ложно-обыденного представления, что мужественность Доказывается большим числом сексуальных побед.

Соблазнительница

Хочет любить и иметь поклонников, для чего использует и секс, однако ее действительное стремление к половым связям, как правило, невелико. Ее прежде всего волнует вопрос: мужчины обращают на нее внимание, или нет.

3. Вечно неудовлетворенный

Постоянно ищет любви, но ни с одной женщиной не имеет постоянных эмоциональных связей.

Неудовлетворенная

Не может найти удовлетворение ни в чем - ни в муже, ни в работе, ни в друзьях. Сомневается в правильности выбора партнера, даже когда имеет с ним достаточно длительные связи. Легко влюбляется в другого, которого обычно переоценивает. В любовных связях обычно испытывает чувство вины и быстро становится несносной.

4. Азартный игрок

Человек, увлеченный "добыванием" особ противоположного пола. С увеличением числа "побед" повышается ощущение собственной значимости, ценности. Завязывает кратковременные знакомства, не задумываясь о возможных последствиях.

Однако в большинстве случаев со своим брачным партнером связан эмоционально. В таких семьях часто наблюдается цикл: измена - обнаружение - покаяние - прощение - измена.

К этой группе относятся и фригидные, истеричные женщины, "вечные искательницы оргазма", считающие виновником их бед "неспособного" мужа, а позднее - столь же неспособных любовников.

5. Искатель(ница) счастья

Незрелая, несамостоятельная личность. Свои домашние обязанности выполняет "постольку-поскольку". В мужья (жены) выбирает серьезного партнера и ждет от него полной отдачи сил для блага и обеспечения семьи.

Уровень сексуальной активности скорее ниже среднего, секс используется как средство поощрения или наказания.

Обычно проявляет достаточную заботу о семье в начале совместной жизни и в тот период, пока дети еще малы. Когда же дети подрастают и не нуждаются больше в постоянной заботе, начинает скучать и требует от мужа (жены), чтобы он (она) обеспечил "наполненную жизнь".

Брачный партнер, как правило, не понимает, чего от него хотят. В этой фазе появляются внебрачные связи, причем о распаде семьи речи не идет до тех пор, пока не подворачивается возможность приобрести более высокий уровень материального обеспечения или более высокий

социальный статус.

Измена признается, но виноват в ней муж (жена). Любовник часто ускользает от брака. Такое окончание романа подается как жертва семье и детям.

Чаще всего такое поведение свойственно женщинам.

6. Уведенный и неотпущенный

Здесь речь идет о случайной измене. Муж не хочет уходить из своей семьи и не намерен поддерживать внебрачную связь. Он позволил себе "что-то" лишнее, но хочет от этой связи избавиться. Если ему удастся сделать это без скандала, то его поведение в семье под Сиянием угрызений совести может даже улучшиться.

Но то, что муж принимал за мимолетный эпизод, считал случайностью, может иногда оказаться рафинированной ловушкой любовницы, которая ищет постоянного партнера. Она сама старается сделать так, чтобы жена узнала об измене, в надежде, что он будет принадлежать ей целиком. Когда жена узнает об измене, муж испытывает облегчение;- он старается создать коалицию с женой против любовницы.

Иногда в этой же роли бывают и женщины.

7. Начинатель новой жизни

Здесь речь идет о создании нового брачного союза, инициатор ищет нового, "лучшего" партнера. Это бывает в случаях, когда не удовлетворяющий супругов брак продолжает сохраняться ради детей; между тем дети уже становятся независимыми.

Или это может быть синдром "заезженной лошади", когда занявший прочное социальное положение 50-летний мужчина оставляет свою постаревшую жену и женится на значительно более молодой, чтобы еще "взять кое-что от жизни". К детям он хочет сохранить хорошее отношение, на распавшийся брак смотрит как на изживший себя "рабочий союз".

8. Домохозяйка (ин)

В основе ее измен лежит усталость от брака, построенного на стереотипных отношениях и имеющего деградирующий уро-

вень коммуникации (общения). Внебрачные связи в таких случаях приятно разнообразят домашнюю рутину.

На рекомендации и советы относительно сохранения семьи "домохозяйка" не обращает внимания, а неверному партнеру устраивает дома "ад". Такие женщины позорят мужа на работе, оскорбляют его перед детьми, родственниками и знакомыми. В конце концов дело доходит до развода.

9. Беззащитная

Неспособна к отказу. Половая страсть мужчины сразу вызывает в ней ответное чувство. Имеет низкий порог половой возбудимости, сама не проявляет инициативы; удовлетворение находит, покорно отдавая себя во власть партнера.

Такое поведение бывает и у молодых мужчин, если им встречается "соблазнительница" постарше.

10. Солидный игрок

Эмоционально и психосоциально зрелый индивидуум, которого не удовлетворяют (по разным причинам) супружеские сексуальные отношения. Причиной может быть недостаточный интерес партнера к половым сношениям, которые не отвечают его потребностям.

Он (она) имеет внебрачные связи, однако по отношению к партнеру по браку и к своей семье ведет себя весьма серьезно и ответственно. Измены обычно хорошо законспирированы, и совершающий их не признается. Солидный игрок выбирает внебрачного партнера с аналогичной мотивацией, желая, чтобы "солидная игра" была двусторонней.

Во внебрачной связи ни один из партнеров не опускается до излишней эмоциональной зависимости. Оба рассматривают свой союз лишь как "дополнительное Удовольствие". Внебрачная связь не создает им проблем в семейной жизни, в выполнении супружеских и родительских функций.

Хотя сексуальность и является для них определенной целью, они во всем соблюдают меру, чтобы не навредить особе, с которой находятся в интимных отношениях. Если удастся удерживать внебрачные связи в определенных рамках, то возникновение конфликтной ситуации возможно лишь тогда, когда в ре-

зультате какой-то "несчастной" случайности скрываема́я связь обнаруживается.

Тест КАК У ТЕБЯ С ЧУВСТВОМ, ЮМОРА?

1. Оцени по пятибалльной системе такой диалог:

- Вы верите в привидения? - Нет! - ответил он и исчез.

2. Оцени по обратной пятибалльной системе (1 - высшая оценка, 5 - низшая) юмористический эффект циркового номера:

Один клоун хочет забить гвоздь в доску, широко замахивается огромным молотом (гвоздь крохотный) и уже опускает его, но второй клоун убирает доску с гвоздиком, а первый со всей силы ударяет молотом себе по ноге. Громко крича, он, прыгая на одной ноге, удаляется с арены. Другой клоун громко хохочет.

3. Обидит ли тебя, если друзья поместят в стенгазете по месту твоей работы или учебы очень похожую на тебя карикатуру (дружеский шарж) с шутливым словесным сопровождением?

- а) да, обижусь,
- б) нет, не обижусь,
- в) не только не обижусь, но и сам посмеюсь,
- г) не только сам посмеюсь, но и похвалю авторов шаржа.

4. Любишь ли ты разыгрывать своих домашних и друзей?

- а) да, б) нет.

5. Понравится ли тебе, если тебя остроумно разыграют - так, как ты сам хотел бы разыграть других?

- а) да, б) нет.

6. *Рассказываешь ли ты анекдоты, веселые случаи из своей и окружающей жизни?*

а) да, б) нет.

7. *Хорошо ли ты запоминаешь шутки, анекдоты, рассказанные другими или прочитанные тобой?*

а) всегда запоминаю надолго,
б) запоминаю не всегда, даже если понравилось,
в) почти сразу забываю.

8. *Читаешь ли ты юмористические разделы в журналах и газетах, слушаешь ли развлекательные радиопередачи и смотришь ли телепрограммы "Вокруг юмора"?*

а) да, стараюсь смотреть и читать, б) нет.

9. *Оцени по пятибалльной системе "наоборот" (1 - высшая оценка, 2 - ниже, самая низкая - 5) юмористический эффект такого начала письма другу:*

"Здравствуй, Саша, Федот ты, да не тот; у которого болит живот, но не закрывается рот, который делает все наоборот, словно бегемот или кашалот!"

10. *По той же пятибалльной системе "наоборот" (высшая оценка - 1!) оцени юмористический эффект следующей ситуации:*

В расположение воинской части приносят почту. Молодой солдат жадно раскрывает долгожданное письмо, адресованное, конечно, ему. В конверте - записка: "Чем от девушек писем ждать, научись лучше койку заправлять. Вот когда научишься койку заправлять, тогда девушки и будут тебе письма слать!"

11. *По обратной пятибалльной системе (не перепутай!) оцени эффект еще одной ситуации:*

Девочка четырех лет возит по двору вокруг цветочной клумбы повозку с куклой и, подражая матери, рассказывает кукле сказку. Мальчик лет девяти незаметно вытаскивает из повозки куклу и заменяет ее игрушечным зеленым крокодилом. Обнаружив это, девочка начинает плакать, а мальчик смеется.

12. Какой киножанр ты выберешь при условии, что во всех нижеперечисленных жанрах фильмы поставлены интересно? Можно подчеркнуть несколько жанров или все жанры:

а) киносатрагедия, б) мультфильм, в) военная эпопея, г) бытовая, семейная драма, д) детектив, е) кинокомедия, ж) документальный фильм, з) детский фильм, включая фильм-сказку, и) фантастика, к) производственно-социальные проблемы.

13. Оцени по прямой (не спутай с обратной) пятибалльной системе юмор ситуации в библиотеке:

- Что бы такое почитать?
- Классиков любите?
- Классиков? Люблю.
- Рекомендую Гоголя "Мертвые души".
- Мертвые?.. А поживее ничего нету?
- Поживее? Рекомендую Толстого "Живой труп".

Подсчитай баллы

Рекомендации

для более точного определения уровня чувства юмора (цифра со скобкой - номер пункта):

1) - 5 баллов ■ 2) - 5 ■ 3а) - 1, 3б) - 3, 3в) - 4, 3г) - 5 ■ 4а) - 4, 4б) - 2 ■ 5а) - 5, 5б) - 2 ■ 6а) - 4, 6б) - 2 ■ 7а) - 5, 7б) - 3, 7в) - 2 ■ 8а) - 4, 8б) - 2 ■ 9) - 5 ■ 10) - 5 ■ 11) - 5 ■ 12) при подчеркивании "и" - 2 ■ 13) - 5.

Сумма ниже 40 баллов - чувство юмора недостаточно развито. Надо работать над собой, развивать его. Оно (чувство) от природы не дается.

47-54 балла - средний уровень.

55-57 баллов - хороший уровень.

Глава 8

ТВОЕ ЗДОРОВЬЕ - ТОЖЕ КАПИТАЛ

"Информационная перегрузка", "стрессовые ситуации" - эти слова часто мелькают на страницах газет и слышатся в радио- и телепередачах. Мы воспринимаем это как часть общего ущерба от научно-технического прогресса, а лично к нам все это прямого отношения вроде бы не имеет. Но любой из нас расплачивается за такой прогресс здоровьем, о котором мы начинаем думать лишь в поликлинике или больнице.

Тест

УМЕЕШЬ ЛИ ТЫ ВЕСТИ ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ И ПО-НАСТОЯЩЕМУ РАБОТАТЬ?"

В каждом из 16 пунктов выбери один вариант и очки просуммируй.

1. Если утром мне надо встать пораньше:

- а) я завожу будильник - 30 очков,
- б) доверяю внутреннему голосу (биобудильнику) - 20 очков,
- в) полагаюсь на случай - 0.

2. Проснувшись утром:

- а) я сразу вскакиваю с постели и принимаюсь за дела - 10,
- б) встаю не спеша, делаю легкую гимнастику и только потом начинаю собираться на работу - 30,
- в) еще несколько минут продолжаю нежиться под одеялом - 0.

3. Из чего состоит мой обычный завтрак:

- а) кофе или чай с бутербродами - 20,
- б) мясное блюдо, кофе или чай - 30,
- в) вообще не завтракаю дома и предпочитаю более плотный завтрак часов в десять - 0.

4. Какой вариант рабочего распорядка ты выбрал бы:

- а) точный приход на работу в одно и то же время - 0,
- б) появление на работе к установленному официально началу дня плюс-минус 30 минут - 10,
- в) гибкий график (свободное посещение рабочего места) - 20.

5. Продолжительность обеденного перерыва должна дать возможность:

- а) успеть поесть в столовой - 0,
- б) поесть не торопясь и еще спокойно выпить чашку кофе - 10,
- в) поесть не торопясь и еще немного отдохнуть - 20 очков.

6. Как часто в рабочее время мне удается немного пошутить и посмеяться с коллегами?

- а) каждый день - 30,
- б) иногда - 10,
- в) редко - 0.

7. Если на работе я вовлечен в конфликтную ситуацию, то пытаюсь разрешить ее:

- а) долгой дискуссией - 0,
- б) уходом от споров - 20,
- в) ясным изложением своей позиции «отказом от споров - 30.

8. Я обычно задерживаюсь после работы:

- а) не более чем на 20 минут - 30,
- б) до 1 часа - 0,
- в) более 1 часа - 0.

9. Мое свободное время уходит на:

- а) общественную работу - 10,
- б) хобби - 0,
- в) домашние дела - 30.

10. Встреча с друзьями и прием гостей для меня предоставляют:

- а) возможность встряхнуться и отвлечься от забот - 30,
- б) потерю времени и денег - 30,
- в) неизбежное зло - 0.

11. Я ложусь спать:

- а) всегда примерно в одно и то же время - 30,
- б) по настроению - 30,
- в) после окончания всех дел - 0.

12. Свой отпуск я использую:

- а) весь сразу - 20,
- б) часть - летом, а часть - зимой - 20,
- в) по два-три дня, когда становится меньше дел - 0 очков.

13. Во время летнего отпуска я:

- а) пассивно отдыхаю - 0,
- б) физически работаю (на садовом участке, в деревне у родителей...) - 30,
- в) делаю пешие прогулки и занимаюсь спортом - 0 очков.

14. Что касается спорта, то я:

- а) ограничиваюсь ролью болельщика - 30,
- б) делаю зарядку на свежем воздухе - 30,
- в) считаю, что физических нагрузок на работе и дома вполне достаточно - 30.

15. За последние 14 дней я как минимум один раз:

- а) танцевал - 0,
- б) занимался физическим трудом или спортом - 0 очков,
- в) прошел пешком не менее 4 километров - 30.

16. Мое честолюбие проявляется в том, что я:

- а) любой ценой стремлюсь достичь своего - 0,
- б) надеюсь, что мое усердие обязательно принесет свои плоды - 30,
- в) намекаю окружающим на мою истинную ценность - 10.

Если твоя сумма:

400-480 очков:

Это почти максимальная сумма, и можно смело сказать, что ты умеешь жить. Ты хорошо организовал режим работы и эффективного отдыха, что, безусловно, положительно скажется на результатах твоей служебной деятельности. Не бойся, что регламентированность жизни придаст ей монотонность. Напротив, сбереженные силы и здоровье сделают ее разнообразной и интересной.

280-400 очков:

Ты близок к идеалу, хотя и не достиг его. Во всяком случае, ты уже овладел искусством восстанавливать свои силы и при самой авральной работе. Важно, чтобы служебная деятельность, семейная жизнь и впредь оставались уравновешенными, без "стихийных бедствий". Но у тебя еще есть резервы для повышения производительности за счет более разумной организации своей работы в соответствии с особенностями твоего организма.

160-280 очков:

Ты "среднячок", как и большинство людей. Если ты и дальше будешь жить в таком же режиме, а лучше сказать, в такой запарке, твои шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики. Опомнись, пока не поздно, ведь время работает против тебя. Есть все предпосылки, чтобы изменить свои вредные гигиенические навыки и служебные привычки. Прими этот результат тестирования как предостережение и не откладывай на завтра ничего из того, что касается здорового образа жизни.

Менее 160 очков:

По правде говоря, незавидная у тебя жизнь. Наверняка ты уже имеешь неприятные ощущения в области сердца, желудка или где-либо еще. Виноват в этом не твой организм, его хватит и на 100 лет активной жизни. У тебя совершенно неправильный образ жизни.

И на работе, видимо, дела у тебя идут не лучшим образом. Тебе уже не помогут несколько взмахов рук и наклонов по утрам. Неплохо обратиться к специалистам-врачам: гигиенисту, психотерапевту, но лучше, если ты сам выплывешь из этого, без преувеличения, жизненного кризиса. И можно вернуть здоровье, когда организм не дает никаких сигналов о твоём физическом неблагополучии. Возможно, тебе помогут и упражнения, предлагаемые в следующем разделе этой главы.

ТЯЖЕЛЫЕ МЫСЛИ РАССЕЯЛИСЬ

МИКРОКУРС АУТОТРЕНИНГА

Пять сфер, начальные навыки и простейшие правила самоуправления телом

Первоначальные навыки саморегуляции состоят из следующих элементов:

1. Управление вниманием.
2. Оперирование чувственными образами.
3. Словесные внушения.
4. Управление мышечным тонусом.
5. Управление ритмом дыхания.

1. Что такое "внимание"?

Без способности длительно удерживать внимание на предмете собственной деятельности никогда не бывает настоящих успехов.

Внимание бывает активным и пассивным. В первом случае мы сознательно направляем и удерживаем его на определенном объекте, во втором – оно "прилипает" к различным предметам и явлениям непроизвольно, чаще вопреки нашим желаниям.

Внимание может быть направлено во внешний мир или на

внутренние переживания и ощущения. Выработка устойчивого внимания начинается с направления его на внешний мир, а заканчивается внутренним.

Самотренировка (аутотренинг) внимания

1) Начни с концентрации внимания на реальных монотонно движущихся объектах (минутная стрелка часов), затем на простейших, обязательно "неинтересных" предметах (карандаш, пуговица и т.п.).

2) Продолжи, сосредоточив внимание на характере и частоте собственного дыхания, на ощущениях в какой-либо части тела.

3) Повторяй сосредоточенный переход от внешних предметов к внутренним ощущениям несколько раз в день, начиная с одной минуты, и постепенно доведи до 4-5 минут.

2. "Игра" с чувственными образами

Реальные предметы, используемые в предыдущей тренировке, замени воображаемыми. Затем переходи к более сложным чувственным образам.

В частности, попробуй представить тяжесть, тепло, "распространяющиеся" с рук и ног на все тело. Если у тебя симптомы перенапряжения зрения, "тепло" концентрируй вокруг глаз.

Аутотренинг образов

1. Подставь палец правой руки под струю умеренно горячей воды и все внимание при этом сосредоточь на воспринимаемых ощущениях. Постарайся и зрительно запечатлеть видимые изменения цвета кожи пальца. Подкрепи это явление словесно: "Мне тепло... горячо... приятно".

2. Спустя полчаса-час, сидя или лежа в спокойном состоянии, постарайся возможно ярче восстановить в памяти ощущение разогретого пальца, сосредоточь на этом все свое внимание. Во многих случаях уже с первого раза ты почувствуешь легкое покалывание внутри пальца, а затем и явное ощущение тепла. Несколько таких тренировок приводят к реальному повышению температуры пальца на 0,5 - 1,0 градуса.

3. Целенаправленному "разогреванию" пальца в значительной степени способствует мысленная посылка тепла при дыхании в каждую фазу выдоха: "Тепло в легких устремляется в па-

лец... в ногу... к глазам и там накапливается".

Значительно легче обрабатываются представления о тяжести рук, ног, тела, так как такого рода представления больше обеспечены жизненной практикой.

Легко реализуются и зрительные представления, сопутствующие расслаблению тела (летний день на лугу, на берегу моря, в лесу и т.п.).

Задача состоит лишь в том, чтобы эти образы устойчиво фиксировались внутренним вниманием.

3. Словесные самовнушения

Наукой давно отмечено, что словесные внушения, даже "произносимые" мысленно, оказываются более действенными, если выполняются в дремотном состоянии.

Формулировки таких внушений всегда должны быть предельно простыми и краткими (не больше двух слов).

Мысленное произнесение слов осуществляется в медленном темпе в такт дыхательным движениям. При вдохе произносится одно слово, при выдохе - другое.

Если внушение содержит одно слово, оно произносится только на выдохе.

Аутотренинг самовнушения

1) Чтобы ускорить начало ночного сна, говори себе: "Лежу удобно... Дышу спокойно... Я расслабился... Тело отдыхает... Полный покой... Мысли рассеялись... Забываюсь... Сон... Сон".

2) Каждую фразу (не больше двух слов!) повтори два-три и больше раз, в зависимости от состояния.

В дальнейшем словесные формулировки самовнушения строятся с учетом тех результатов, которых хочет добиться тренирующийся.

4. Мышечный тонус

Чаще всего для управления мышечным тонусом используется состояние полной расслабленности. Для активизации организма намеренно повышают тонус отдельных групп мышц или же всего тела.

Произвольное повышение тонуса мышц не требует специальных навыков, так как эта функция у нас достаточно развита и

подконтрольна.

Отработка же навыков расслабления (релаксации) требует специальной тренировки.

Аутотренинг

1) Начиная с расслабления мышц лица и правой руки. Эти части тела имеют наибольшее нервное представительство в коре головного мозга и, следовательно, играют ведущую роль в формировании общего мышечного тонуса.

2) Это упражнение в системе аутотренинга получило название "маска релаксации". При формировании такой "маски" внимание вначале сосредоточивается на мышцах лба, и они полностью расслабляются.

3) Брови при этом принимают нейтральное положение, верхние веки спокойно опускаются вниз, а глазные яблоки спокойно поворачиваются кверху, так что внутренний взор оказывается направленным в область переносицы.

4) Язык при этом должен быть мягким, а его кончик - находиться у корней верхних зубов. Губы полуоткрыты, зубы не соприкасаются друг с другом.

5) "Маску релаксации" научись делать в любой обстановке и поддерживать в течение 3-5 минут.

6) Затем легко вырабатывается навык расслабления мышц всего тела. Релаксация, проводимая под непрерывным контролем "мысленного взора", обычно начинается с правой руки (для правшей).

7) И продолжается в таком порядке: левая рука - правая нога - левая нога - туловище.

8) У некоторых людей расслабление мышц наступает быстрее, если оно сочетается с представлением о разливающейся в том же порядке тяжести или, наоборот, с "невесомостью".

5. Ритм дыхания

У здорового человека режим дыхания устанавливается автоматически, в зависимости от его общего состояния. Цикл дыхания включает вдох, выдох и паузу. Во время вдоха происходит активация психического состояния, а при выдохе - успокоение.

Аутотренинг

Произвольно установи ритм дыхания так, чтобы относительно короткая фаза вдоха чередовалась с более длительным выдохом и следующей за этим паузой.

Легко можно добиться выраженного успокоения, в том числе и заметного снижения частоты сердцебиений. Именно такой тип дыхания необходимо применять в упражнениях по релаксации мышц (см. выше).

Таков набор первичных психических и физических навыков по системе аутогенных тренировок. Отрабатывая эти навыки в комплексе, следует учитывать, что недостаточный волевой контроль своего состояния может привести к тому, что в этих условиях наступит обычный сон.

Существо тренировок как раз и заключается в том, чтобы научиться сохранять сознательный контроль своего состояния и в заданное время перейти к мобилизации функций организма, возбуждающих активность.

Тест

КАК У ТЕБЯ С НЕРВАМИ?

А заодно - и с психическим равновесием, со злопамятностью, "толстокожестью"

Дай один из трех вариантов ответа: "очень" (3 балла), "не особенно" (1 балл), "ни в коем случае" (0 баллов).

Раздражает ли тебя:

1. Смятая газета, которую тебе дали почитать?
2. Женщина не первой молодости, которая одевается как юная девица?
3. Чрезмерная "близость" с кем-либо в транспорте в час пик?
4. Курящая на улице женщина?
5. Кто-то кашляет в твою сторону (слишком-близко, совсем рядом)?

6. Кто-то грызет ногти?
7. Человек смеется невпопад?
8. Ты опаздываешь на свидание (любовное, дело вое)?
9. В кинотеатре кто-то в соседнем кресле вертится и комментирует сюжет вслух?
10. Тебе пересказывают роман (книгу), который ты собираешься прочесть?
11. Тебе подарили ненужный предмет или не то, что ты хотел бы?
12. Громкий разговор в общественном месте?
13. Слишком сильный запах духов?
14. Человек, жестикулирующий во время разговора?
15. Собеседник, часто употребляющий иностранные слова?

Спокойно!

Ты набрал:

45 баллов:

Тебя не зачислишь в группу терпеливых и спокойных. Тебя раздражает все, даже незначительные пустяки. Ты вспыльчив и легко выходишь из себя. Последи, пожалуйста, за собой. Не только ты теряешь нервные клетки, но и окружающие тебя знакомые и незнакомые люди.

от 12 до 44 баллов:

Ты принадлежишь к самой многочисленной группе людей, которых раздражает только что-то совсем неприятное. Более того, ты умеешь найти выход из этих ситуаций и легко забываешь о них, то есть ты к тому же и незлопамятен.

11 и менее баллов:

Ты - очень спокойный человек и тебя нелегко вывести из равновесия. О таких обычно говорят - "толстокожий".

11 СЕКУНД - И ТЫ СПИШЬ

ПРАВИЛА "ВЫКЛЮЧЕНИЯ" МЫСЛЕННЫХ ОБРАЗОВ

Метод "выключения" мысленных образов помогает засыпать в течение 11-ти секунд, независимо от того, когда хочешь поспать - ночью, утром, днем. Метод состоит из четырех "упражнений".

1. Расслабь тело. Расположись в своей любимой позе. Попробуй ощутить легкость ("невесомость") или, кому что подходит, приятную тяжесть во всем теле.

2. Расслабь мышцы лица. Сначала полностью - мышцы лба. Обрати внимание на челюсти, чтобы они не были стиснуты.

3. Расслабь глаза. Легко, без напряжения закрой веки, чтобы глаза "перестали поддерживать контакт с окружающим".

4. И, самое главное, ликвидируй все мысленные образы, грубо говоря, ни о чем не думай. Тяжело не думать? Очень. Даже Емеля-дурак, засыпая, думал мучительно о красной рубахе, которую ему пообещали братья, да забыли привезти.

КАК ЗАБЫТЬ ОБО ВСЕМ?

ШЕСТЬ ПРАВИЛ-СПОСОБОВ

1) Вообрази тьму. Все черно. Темнота наполняет твоё сознание легко и приятно. Если даже кто-то пытается появиться в твоём сознании, он моментально погружается в тьму и... тут же приходит сон!

2) Будь спокоен и готов к неудаче. Скажи себе, что будешь пытаться заснуть всю ночь... за 11 секунд.

3) Помни: если вообще не заснешь, полное расслабление в соединении с "выключением" всех мысленных образов эквивалентно спокойному сну.

4) Если трудно воображать одну тьму, думай о стене, покрытой мягкой черной драпировкой. Думай о такой стене! Перед тобой - большая черная стена, а с ее середины исходит тонкий, но очень яркий луч света. Сконцентрируй внимание на луче!

5) И черная стена не помогает. Вообрази прозрачную серость. Некоторые предпочитают серость, как более мягкую и расслабляющую. Эта серость непрозрачна. Сквозь нее ты ничего и никого не видишь.

6) И серость трудна для тебя. Тогда ты лежишь в густом тумане. И он становится облаком. Не видно сквозь облако даже солнца, не говоря о всяких земных предметах. Ты внутри облака. И тебе там уютно, тепло.

Консультация в ситуации "Я НЕ МОГУ ЗАСНУТЬ И ЗА 11 МИНУТ"

Это - простой метод с простыми правилами поведения. Если, однако, остается проблема с засыпанием, ты наверняка неправильно выполняешь правила-указания. Попробуй опять, приложи старания.

Быть может, тебе понадобится не 11 секунд, а 11 минут или больше, чтобы выбрать и освоить подходящую позу, картинку. Не считай секунды - иначе появится напряжение, которое даст противоположный эффект.

Выполняя все правила "выключения" мысленных образов, даже сильно взволнованные, обиженные, раздраженные люди проваливаются в сон.

Тест

КУДА ТЫ ИДЕШЬ: К СТРЕССУ ИЛИ ОТ НЕГО?

В каждой из шести групп ответов отметь один "б" или "в"), который соответствует твоему поведению.

- I. а) В работе, в отношениях с представителями противоположного пола, спортивных или азартных играх я не боюсь соперничества и проявляю агрессивность.
б) Если в игре я теряю несколько очков и если представитель противоположного пола не реагирует должным образом на самые первые мои знаки внимания, то я сдаюсь и выхожу из игры.
в) Я избегаю какой бы то ни было конфронтации.
- II. а) Я честолюбив и хочу многого достичь.
б) Сажу и жду "у моря погоды".
в) Ищу предлог увильнуть от работы.
- III. а) Люблю работать быстро, и часто не терпится поскорее закончить дело.
б) Надеюсь, что кто-то будет меня "подстегивать".
в) Когда я прихожу домой, то думаю о том, что сегодня было на работе.
- IV. а) Я разговариваю быстро и громко. В беседе довольно категоричен и перебиваю других.
б) Когда мне отвечают "нет", я реагирую совершенно спокойно.
в) Мне с трудом удастся сдерживать свои чувства и тревоги.
- V. а) Мне часто бывает скучно.
б) Мне нравится ничего не делать.
в) Я действую, учитывая желания других людей, а не свои собственные.
- VI. а) Я быстро хожу, ем и пью.

б) Если я забыл что-то сделать, меня это не беспокоит.

в) Я сдерживаю свои чувства.

Подсчитай очки: "а" - 6 очков, "б" - 4, "в" - 2 очка.

От 24 до 36 очков:

Ты идешь очень быстро к стрессу. У тебя могут даже появиться симптомы болезней, таких, как сердечная недостаточность, язвенная болезнь, болезни кишечника. С тобой, должно быть, людям очень трудно уживаться. Самое главное для тебя сейчас - научиться успокаивать себя. Это будет очень полезно и приятно для всех окружающих.

От 18 до 24 очков:

Ты - человек спокойный и не подвержен стрессу. Если ты набрал немного больше 18 очков, то тебе нужно стать терпимее к окружающим людям. Это позволит добиться от них большего.

От 12 до 18 очков:

Твоя бездеятельность тоже может стать причиной стресса. Наверно, очень раздражаются близкие люди, глядя на твое поведение. Побольше уверенности в себе! Составь перечень своих положительных качеств и совершенствуй каждое из них.

СЕАНС САМОГИПНОЗА

19 ПРАВИЛ С НЕКОТОРЫМИ КОММЕНТАРИЯМИ СПЕЦИАЛИСТОВ

"Аутогенные тренировки" - это фактически обычный самогипноз. Он целенаправленно делает внутренние образы и желания более интенсивными, захватывающими, а следовательно, и более длительно удерживающими внимание.

Подготовка к использованию этого метода самовоздействия предполагает ясно осмысленную цель такой работы. Затем следует своеобразная внутренняя беседа с самим собой. Она должна проводиться в совершенно спокойной обстановке, неторопливо и основательно. Лучше всего проводить ее в затемненной комнате в положении лежа, полностью расслабив мышцы и по возможности отрешившись от повседневных забот.

Представление своего образа, наделенного желаемыми качествами, должно быть достаточно ярким, выразительным, динамичным. Необходимо представлять как можно больше типичных ситуаций, в которых собственное поведение реализуется с учетом тех новых качеств, которые решено сформировать.

Уже в самом начале подготовительных тренировок следует задавать себе точное время нахождения в состоянии расслабленности. Обычно такое программирование реализуется точно и четко. Команды, определяющие величину временного промежутка нахождения в состоянии самогипноза, а также возможность срочного выхода из этого состояния в необходимых случаях, подаются сразу же после непроизвольного закрытия глаз.

Простота и доступность метода делают его весьма практичным, годным к использованию во многих жизненных ситуациях, требующих перестройки каких-то личностных качеств или психологических установок.

ЧЕЛЮСТЬ СЛЕГКА ОТВИСЛА

ПРАВИЛА САМОВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПОДСОЗНАНИЕ

1. Ляг поудобнее. Руки положи вдоль тела, не касаясь его. Ноги должны лежать вытянутыми и также не касаться друг друга (ноги не скрещивать).

2. Расслабь каждый мускул: лоб, щеки, нижнюю челюсть. Прежде всего не забудь расслабить мышцы на затылке.

3. Нижняя челюсть должна находиться в настолько свободном состоянии, чтобы она даже слегка отвисла.

4. Расслабь мышцы правой руки, а затем левой. Отдохни.

5. Сконцентрируй внимание поочередно на правой ноге и на левой, расслабляя мышцы стоп, икр, бедер.
6. Расслабь мышцы живота и спины.
7. Дышать ритмичнее, чем обычно. При каждом выдохе грудь должна опускаться все ниже и ниже.
8. Теперь представь, что руки и плечи, ноги, позвонки на спине связаны лентами.
9. Расслабь эти ленты до предела.
10. Твое тело начинает медленно становиться плоским под собственной тяжестью.
11. Представь, что на кончиках пальцев рук и ног имеются отверстия.
12. Каждый раз, когда ты выдыхаешь, через эти отверстия из тела выходит воздух. Тело как бы тает. Состояние расслабления очень приятно.
13. Найди на потолке какую-либо точку, расположенную на уровне лба.
14. Постарайся неотрывно смотреть на нее. Если глаза соскользнут с нее, то немедленно опять направь их на точку.
15. После одной-двух минут глаза начнут моргать, в них появится жжение, начнется незначительное слезоотделение.
16. Не закрывай глаза специально. Дождись, пока веки закроются сами собой.
17. Наконец глаза закрылись, появляется ощущение полного покоя и безразличия.

"Открывается прямой путь к подсознанию", - так считает автор этого метода. Несмотря на то, что человек еще бывает способен думать о том, что происходит вокруг него, этого состояния уже бывает достаточно для осуществления команд, поданных подсознанию как в словесной, так и в образной форме.

Сознание, как правило, не выключается, а лишь как бы отодвигается на задний план. У человека сохраняется возможность в определенной мере ориентироваться в окружающей обстановке, анализировать свои внутренние ощущения и отдавать себе необходимые команды. Особенно легко это осуществляется с ростом тренированности.

18. Команды должны иметь крайне категорический харак-

тер: "Устал, хочу спать", "Пять минут поспал -все!", "Погорячился - и достаточно", "Успокойся!".

19. При этом важно подкреплять словесные команды соответствующими визуальными образами, представляя себя мысленно в первом случае засыпающим, во втором - бодро и энергично просыпающимся, в третьем - спокойным и невозмутимым.

Люди описывают свое состояние после таких сеансов по-разному. Однако во всех описаниях есть одно общее - за состоянием, вызванным целенаправленным мышечным расслаблением, следует прилив сил, бодрости, повышение работоспособности.

Тест

ЛЮБЯТ ЛИ ТЕБЯ ЛЮДИ?

Подчеркни "да", если ты согласен с утверждением, или "нет", если не согласен.

- | | |
|--|-----------|
| 1. Помни, что почти ежеминутно в течение дня тебя пристально оценивают те, с кем приходится общаться. | Да Нет |
| 2. У человека должно быть чувство независимости, чтобы обсуждать с друзьями свое хобби, не обращая внимания - разделяют они или нет его увлечение. | Да Нет |
| 3. Самое мудрое - это сохранять достоинство даже тогда, когда имеется сильный соблазн поступить иначе | Да Нет |
| 4. Если человек замечает ошибки в речи других, ему следует их поправлять. | Да Нет |
| 5. Когда ты встречаешься с незнакомыми | Да Нет |

людьми, ты должен быть остроумным, общительным и привлекательным, чтобы произвести на них впечатление.

6. Когда тебя представляют другому человеку и ты не расслышал его имя, то попросишь его повторить. Да Нет

7. Ты уверен: тебя уважают за то, что ты никогда не позволяешь подшучивать над собой. Да Нет

8. Ты должен быть всегда настороже, иначе над тобой будут подшучивать и выставять в смешном виде. Да Нет

9. Если ты общаешься с блестящим и остроумным человеком, лучше не ввязываться в соревнование, а отдать ему должное и выйти из разговора. Да Нет

10. Человек всегда должен стараться, чтобы его поведение соответствовало настроению компании, в которой он находится. Да Нет

11. Ты должен всегда помогать своим друзьям, потому что может прийти время, когда будет нужна их помощь. Да Нет

12. Не стоит оказывать очень много услуг другим, потому что в конце концов очень немногие оценивают эти услуги по достоинству. Да Нет

13. Лучше, если другие зависят от чем ты зависишь от других. Да Нет

14. Настоящий друг старается помочь своим друзьям. Да Нет

15. Человек должен выставлять напоказ свои лучшие качества, чтобы его оценили по достоинству и одобрили. Да Нет
16. Если в компании рассказывают старый анекдот, ты остановишь рассказчика. Да Нет
17. Если в компании рассказывают анекдот, который ты уже слышал, ты должен быть вежливым, чтобы от всего сердца посмеяться над анекдотом. Да Нет
18. Если тебя пригласил друг в гости, а ты предпочитаешь сходить в кино, ты должен сказать, что болит голова, или придумать какое-то другое объяснение, но не рисковать возможностью обидеть друга, сообщая ему действительную причину. Да Нет
19. Настоящий друг требует, чтобы его близкие всегда поступали наилучшим для него образом, даже когда они и не хотят того. Да Нет
20. Люди не должны упрямо и настойчиво защищать свои убеждения всякий Раз, когда кто-нибудь выразит противоположное мнение. Да Нет

За каждый ответ, который кажется тебе правильным, начисли себе по пять баллов.

Сложи сумму баллов:

85-100 - люди тебя обожают,

75-80 - очень любят,

65-70 - чаще любят,- чем не любят,

0-60 - увы, тебя не любят.

Подсказка: правильные ответы: "Да"- 6-й, 13-й, 14-й, 20-й пункты. "Нет"- все остальные. Если откровенно для себя отве-

чаешь и набираешь меньше 60 баллов, подумай после подсказки, что тебе делать, чтобы и тебя полюбили.

Глава 9

ХОЧЕШЬ ЖИТЬ - УМЕЙ...

Мы говорим словами и телом. "Язык" тела (невербальный) может рассказать о внутреннем состоянии и незнакомого человека, не говоря о деловых партнерах, просто собеседниках, коллегах, родственниках. Этот "язык" очень красноречив, но надо понимать его. Жесты, взгляды, позы - не случайны, а отражают состояние человека часто более точно, чем слова, которые он говорит.

"ОН СКАЗАЛ "ПОЕХАЛИ" И МАХНУЛ РУКОЙ"

ЗАЧЕМ НУЖНО ЗНАТЬ НЕВЕРБАЛЬНЫЙ "ЯЗЫК"?

Он поможет тебе лучше: 1) понимать людей, 2) вести переговоры, 3) разрешать конфликты, 4) спорить, 5) выступать с докладами, 6) проводить инструктажи своих сотрудников, 7) беседовать с людьми и 8) располагать их себе, вызывать доверие.

Средства "языка" тела

Как они проявляются и что означают?

Имеется 27 различных жестов и еще больше может быть взглядов, позиций, поз. Так, после слова "поехали" можно сделать не меньше десятка взмахов руки, имеющих совершенно разные значения.

1. Взгляд

Взгляд на тебя, а затем пауза... Собеседник ожидает твоего ответа.

Пауза в речи, собеседник отводит глаза в сторону... Он просит тебя не перебивать его.

2. Позиция

Друг против друга... Так сидят соперники.

Рядом... Готовность к сотрудничеству, кооперации, ожидание успеха, открытое к тебе отношение.

Наискосок... Дает возможность отводить глаза, помогает правильно самоорганизоваться.

Рекомендуется менять позицию во время беседы в зависимости от ее предварительных результатов.

3. Поза

Отклонение назад... Твой собеседник желает прекратить общение, обсуждаемое вами дело безнадежно. Прими его идею - и ты сразу увидишь, как его поза станет другой.

4. Жест

1) Открытые руки, расслабленность... Открытость собеседника и его доверие к тебе.

2) Расстегивание пиджака, снятие его... То же самое.

3) Скрещенные руки, пиджак застегнут... Закрытость партнера, его готовность к защите или обороне.

4) Руки партнера сцеплены... Нужно выяснить его отношение к твоей позиции, пересмотреть отношения, прекратить убеждать или настаивать, отвлечь, перевести разговор на другую тему или передать ему инициативу.

5) Человек сидит на краю стула, немигающий взгляд, ноги крепко уперлись в пол... Высшее внимание к тебе и одновременно оценка того, что ты говоришь ему.

6) Рука у щеки, голова наклонена в сторону, почесывание подбородка или верхней губы... Собеседник сомневается и напряженно размышляет: "Хорошо, давайте вместе подумаем еще".

7) Партнер манипулирует с очками... Это позволяет ему держать паузу для размышления, может быть, перед тем, как

оказать тебе более решительное сопротивление.

8) Переставляет предметы на столе... Ему не хватает информации.

9) Человек расхаживает по комнате... Он пытается разрешить сомнение, или ему трудно принять решение. Не надо мешать, прерывать его движения, пытаться говорить с ним в это время.

10) Пощупывание носа, уха, глаза, бровей... Партнер напряженно думает.

11) Он (она) прикрывает рот левой рукой, отводит глаза... Возникло подозрение, пытается скрыть свою позицию, сильно несогласен с тобой.

12) Поворот ног в сторону, собирает свои бумаги, занялся чем-то другим, слушая тебя... Партнер потерял интерес к тебе и стремится уйти.

13) Руки в карманах, наклон туловища вперед... Собеседник показывает свое превосходство и уверенность.

14) Локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой - кисти рук, расположенные прямо перед ртом. Человек сохраняет эту позу не только когда говорит, но и когда слушает... Он скрывает свои намерения, играет в кошки-мышки, пока ты не раскроешь свои карты.

15) Предшествующая поза изменяется: собеседник разрушает пирамиду из рук, кладет их на стол ладонями вверх или вниз... Динамика разговора изменилась, и он либо сдается, либо склоняется к соглашению.

16) Собеседник сидит, скрестил лодыжки, кисти крепко сжимают подлокотники кресла... Он пытается контролировать себя и не войти в конфликт.

17) Он стоит, руки за спиной, кисти сжимают запястья... То же самое.

18) "Купол": пальцы соединяются как купол храма... Собеседник уверен, даже несколько самодоволен, уверен в своей непогрешимости, он эгоистичен или горд. Возможно, ему кажется, что он взял под свой контроль событие.

19) "Купол" в более мягкой форме: руки соединены теснее... Человек доверяет тебе.

20) Голова лежит на ладони, глаза полуприкрыты... Человек старается скрыть свою скуку от общения с тобой.

- 21) Ладони рук приложены к груди... Знак честности и открытости.
- 22) Почесывание руки... Жест ожидания.
- 23) Нога за ногу, руки скрещены на груди... Человек озабочен, лучше не подходить к нему со своими проблемами.
- 24) Стоя, человек держит в карманах руки с высунутыми наружу большими пальцами, вперед выдвинута нога... Он показывает, что он - хозяин положения, и уверен в себе.
- 25) "Поза Наполеона" - грудь вперед, одна рука засунута за борт пиджака, другая, как правило, в кармане... То же самое.
- 26) Сидит, руки заведены за голову... Высшая уверенность в себе.
- 27) Опущенная голова, согнутое туловище, скрещенные руки и ноги... Крайнее выражение закрытости. Человек полностью отгорожен от тебя и не воспринимает то, что ты ему говоришь. Его надо оставить в покое или попытаться вывести из этого состояния, пробудить интерес, оживить чем-либо контакт.

5. Расстояние

До 0,5 метра... Эмоционально близкие отношения.

Около 1 метра... Неформальные деловые отношения.

Больше 1 метра... Формальные отношения или беспокойство и нервозность у того, кто держится "подальше".

Чем выше социальный статус собеседника, тем большее расстояние выбирают люди по отношению к нему.

Если предложенное партнером расстояние слишком мало, возникает ощущение его назойливости, бесцеремонности.

Наилучший способ для налаживания отношений с партнером - перейти на то расстояние, которое (ты должен понять это сам) удобно ему.

Человек садится подальше от тебя, отстраняется или отключается назад... Ты ему или неприятен, или он опасается тебя.

ИНОСТРАННАЯ ЖЕСТИКУЛЯЦИЯ

Иногда разного рода недоразумения за рубежом да при плохом знании устного языка, а следовательно с частым использо-

ванием "языка" тела, происходят потому, что человек не знает жестов, принятых в той или иной стране.

Итальянцы и французы известны тем, что они во «сем полагаются на свои руки, когда нужно решительно подтвердить слова или придать беседе непринужденный характер.

Знак "нуль" **(кружок, образованный** **большим и указательным пальцем)**

В Соединенных Штатах и многих других странах это воспримут как "все нормально", "отлично" или просто "ОК".

В Японии поймут, что человек желает дать или получить деньги.

В Португалии и в некоторых других странах такой жест будет принят как неприличный и оскорбительный.

Между сумасшедшим и гением

Стучишь по своей голове пальцем: француз, немец или итальянец подумают, что их предложение ты считаешь глупым.

Шлепок по лбу открытой ладонью. Немец растолкует это: "Да ты с ума сошел!". Немцы, американцы, французы, итальянцы рисуют указательным пальцем спираль у головы, что означает: "Сумасшедшая идея...".

И, напротив, когда британец или испанец стучит себя по лбу, всем ясно, что он доволен, и не кем-нибудь, а собой.

Голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, это означает, что он по достоинству оценил ум собеседника. Но если палец укажет в сторону, то это значит, что у того мозги набекрень.

Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей. То же самое в Британии будет расценено как выражение скептицизма.

Наиболее выразителен язык жестов французов

Когда француз хочет о чем-то сказать, что это -верх изысканности, утонченности, он, соединив кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в воздух нежный поцелуй.

И с другой стороны, если француз потирает указательным пальцем основание носа, он предупреждает: "Здесь что-то нечисто", "осторожней", "этим людям нельзя доверять".

Этот жест очень близок итальянскому постукиванию указательным пальцем по носу, все равно справа или слева. Это означает: "Берегись! Впереди опасность. Похоже, они что-то замышляют".

В Нидерландах у того же самого жеста другое значение - "я пьян" или "ты пьяна"; в Англии - "конспирация и секретность".

Движение пальца из стороны в сторону

В США, Италии, Франции, Финляндии это может означать легкое осуждение, угрозу или всего-навсего призыв прислушаться к тому, что сказано. В Нидерландах и Франции такой жест просто означает отказ. Если надо жестом сопроводить разговор, указательным пальцем водят из стороны в сторону около головы.

Будь осторожен в Азии

Например на Ближнем Востоке, в Индонезии или Малайзии.

Не вздумай протянуть кому-либо еду, деньги или подарок левой рукой. Там она известна как "нечистая (туалетная)" рука и пользуется дурной славой.

Резюме

Легко непреднамеренно обидеть своих зарубежных деловых партнеров, если будешь применять привычную тебе жестикуляцию и не уловишь, какие жесты у них и что означают.

ПОДАРОК

6 ОБЩИХ ПРАВИЛ

1. Подарок должен доставлять удовольствие тому, кому он предназначен, и тому, кто дарит.

2. Его цена не имеет значения. Букет полевых цветов может иногда порадовать больше, чем самая дорогая вещь.

3. Дари бескорыстно, с единственным желанием - сделать человеку приятное.

4. Собираясь сделать подарок, будь внимателен: вскользь сделанное замечание поможет угадать, что будет воспринято с радостью.

5. Никогда не дари то, что тебе самому не нравится, даже если ты думаешь, что эта вещь понравится тому, кто ее получит.

6. Лучше всего дарить что-то полезное, но и прагматизм подарка не должен вытеснить внимание, восхищение, чувство дружбы, благодарности или любви к тому, кому даришь.

Консультация в ситуации "ПО КАКОМУ СЛУЧАЮ УМЕСТНО ДАРИТЬ?"

Детям и молодым людям подарки делают ко дню рождения, за успехи в школе, при получении аттестата зрелости или диплома.

Взрослым преподносят подарки ко дню рождения, именинам, свадьбе, Новому году, годовщинам заключения брака, по случаю юбилеев.

Иногда следует сделать подарок человеку, которого ты неумышленно обидел и хочешь помириться с ним. Сначала в подходящей форме попроси прощения, а затем преподнеси подарок. Если последовал отказ принять подарок, значит, восстанавливать отношения с тобой не хотят.

Если в течение нескольких лет ты делаешь кому-то подарки, например ко дню рождения, прекратить это внезапно очень невежливо.

Многие делают подарки к какому-то одному событию. Лучше и удобнее делать небольшие подарки по разным поводам и равномернее.

Покупай подарок заранее, в последнюю минуту, второпях, ты можешь купить совсем не то, что нужно, а то, что подвернется под руку.

КОМУ И ЧТО ДАРИТЬ?

Женщине неприлично принимать подарки от малознакомых мужчин, особенно если это драгоценности, одежда....

В знак благодарности или внимания женщина может дарить мужчинам, с которыми не находится в родстве или близком знакомстве, табачные изделия, бутылку вина, книгу.

Близким знакомым или родственникам она может купить галстук, шарф, носовые платки и прочее.

Более дальним родственникам и знакомым дарят цветы, сла-

дости, книги, кошельки, декоративные шкатулки, табачные изделия, письменные принадлежности.

Цветы

можно дарить по любому поводу, но являться с цветами надо в подходящее время. Например, неудобно прийти с букетом на многолюдный званый обед или ужин.

Если тебя пригласили одного или с кем-то к чаю, на воскресный обед или в будний день на ужин, цветы порадуют хозяйку.

Вполне уместно дарить цветы в кафе или в ресторане твоей спутнице (не случайной).

Женщина может дарить цветы женщине или пожилому мужчине, молодому - только если он тяжело болен.

Букет преподносят, сначала развернув его в прихожей. Держи букет в левой руке, чтобы правую можно было подать.

Книги

- прекрасный и полезный подарок, но надо уметь их выбирать. Лучше всего дарить книгу, наверняка интересную для того, кому она предназначена. Дари книги только интересные тебе или рекомендованные знающими людьми.

Не следует дарить подарки с назидательной целью. Например, можно подарить полшутя книгу о том, как себя вести, но в общем такая книга как подарок не годится.

Любям особенно приятны неожиданные (но полезные) подарки.

Приятно, если к подарку, о котором заранее известно, присоединяется в виде сюрприза какой-нибудь пустячок.

СТОИМОСТЬ ПОДАРКА

должна соответствовать финансовым возможностям дарителя.

Если он тратит слишком большую для себя сумму, то получатель подарка чувствует себя неловко.

Не забудь убрать кассовый чек. Если человек, имеющий возможность купить солидный подарок, отделается пустяком,

его чрезмерная бережливость бросится в глаза.

При рождении ребенка муж может подарить жене -если позволяют средства - ценную вещь, например кольцо или браслет. Близкие родственники и друзья дарят различные вещи для ребенка: коляску, ванночку, одеяло.

Дарить детям деньги не рекомендуется. Исключение может быть сделано, если есть уверенность, что они будут истрачены на подходящую вещь или положены на сберкнижку. Вообще сберегательная книжка с небольшим вкладом - это подходящий подарок для детей любого возраста.

Для супругов имеется бесконечное число поводов для подарков друг другу. Чаще всего это предметы домашнего обихода.

КАК ДАРИТЬ?

Если по каким-то причинам ты не можешь лично вручить подарок, приложи письмо или записку с теплыми словами. Нежелательно, чтобы подарок пришел с опозданием.

Старайся, чтобы виновник торжества получил его накануне или, самое позднее, утром в день праздника. Если все же случилось опоздание, обязательно объясни причину.

Подарок заворачивают в красивую бумагу, перевязывают красивой лентой. Можно приложить несколько цветков, на Новый год - еловую ветку.

Вручая подарок, не следует ждать, что тебя будут благодарить. Скажи несколько слов пожелания, но не говори о достоинствах подносимого предмета и тем более не упоминай о цене.

КАК ПРИНИМАТЬ ПОДАРКИ?

Подарок, тебе врученный, надо немедленно развернуть, а не откладывать его в сторону.

Женщина должна тотчас же поставить цветы в вазу. Любому подарку надо радоваться, никакого недовольства нельзя показывать, даже если подарок не нравится. Может случиться, что один

из приглашенных принес великолепный, дорогой подарок, резко выделяющийся на общем фоне. Твое особое удовольствие от такого подарка не должно быть заметно для остальных гостей. Отнесись благосклонно ко всем, даже скромным подаркам.

Если ты не считаешь возможным принять подарок, откажись от него решительно, но тактично, сохраняя полное спокойствие. Неверно было бы сначала колебаться, а потом все же принять подарок. Отказываясь от подарка, скажи, что внимание тебя тронуло. Не говори таких фраз, как: "Никогда не смогу отплатить... Нет, это невозможно... Из принципа не могу".

КАК СЕБЯ ВЕСТИ ЗА РУБЕЖОМ?

В США

Никогда не пиши на конвертах полностью "Mister" или "Mistress". Написанные таким образом, эти слова приобретают совершенно иной - весьма унижительный смысл. Писать надо "mr" и "mrs". Полностью пишется только "Miss".

Если ты хочешь встретиться в Америке с друзьями - предварительно позвони или, известив о своем приезде, жди их приглашения.

Если у тебя есть рекомендательные письма к "общим друзьям", то пошли их по почте, предоставив инициативу приглашения этим друзьям.

Когда ты звонишь по телефону, то не говори: "Говорит мадам N", а: "Говорит Сюзанна N".

Не обменивайся рукопожатием при каждой встрече. За столом не съедай полностью содержимое тарелки, оставляй немного каждого блюда. Никогда не давай чаевых билетерам в театре. Если ты приглашен на религиозную церемонию бракосочетания - необходимо прибыть точно во время, указанное в приглашении. Малейшее опоздание - недопустимая грубость. Поздравления принимаются не в церкви, а дома или в помещении, в котором устраивается прием.

При похоронах также необходимо прибыть точно в указанное время. При выходе соболезнования не приносятся.

В Германии

Называй титул каждого, с кем разговариваешь. Если его титул неизвестен, то можно обращаться так: "Herr Doktor", Редко ошибешься, так как существует целая гамма докторов (литературы, наук и т. п.), и это слово не ограничено, как в России.

Замужней женщине придавай титул ее мужа ("Frau Doktor") или обращай к ней "Gnadige Frau" (милостивая государыня). К девушкам - "Gnadiges Fraulein", потому что просто "Fraulein" называют только служанок или продавщиц в магазинах.

Перед тем как выпить, подними свой бокал и чокнись с хозяином. В ресторане приветствуй всех находящихся около тебя, даже незнакомых, выражением "Malzeit", означаящим приблизительно: "Приятного аппетита!"

Во Франции

Войдя в ресторан, сними головной убор, пальто. Попроси официанта указать свободный столик, сказав ему "Garson". К метрдотелю обращаются со словами "Maitre d'hotel" (он не носит фартука в отличие от официанта), к официантке - "Mademoiselle".

Не заставляй официанта долго ожидать, выбирая свое меню. Не стесняйся отклонить услуги "Sommelier" (официант, ведающий спиртными напитками), если действительно не хочешь спиртного. Призывая официанта, не хлопай в ладоши, тем более - не стучи ножом или вилкой по стакану.

Закончив еду, попроси счет. В случае несогласия с ним делай свои замечания тихо. Во многих ресторанах в меню обозначено: "Цены - с включением чаевых".

Если такого анонса нет - нужно прибавить к счету 10 процентов. Если тебе понравилось обслуживание, ты можешь дать чаевые и тогда, когда они включены в цены.

В ресторане "хорошего тона" счет подается оплачивающему на тарелке под салфеткой, чтобы скрыть сумму от посторонних

глаз. В таком случае плату кладут под эту же салфетку.

В Великобритании

Манера держаться за столом так же, если не более, важна, как и во Франции. Поэтому соблюдай основные правила этого ритуала.

Никогда не клади руки на стол, держи их на коленях. Ножи и вилки не снимаются с тарелок, так как подставки для ножей в Англии не употребляются. Не перекладывай приборы из одной руки в другую, нож должен находиться все время в правой руке, вилка - в левой; их концы обращены к тарелке.

Так как различные овощи подаются одновременно с мясными блюдами, накальвай на вилку маленький кусочек мяса и при помощи ножа набирай на этот кусочек овощи.

Поучись держать трудное равновесие: овощи должны поддерживаться кусочком мяса на выпуклой стороне зубьев вилки. Если ты рискнешь наколоть на вилку хотя бы горошинку, то тебя сочтут невоспитанным.

Никогда не обращай к незнакомым людям, пока ты им не представлен.

Рукопожатие у нас напрасно называют английским словом "handshake" - не увлекайся им. Оно употребляется весьма редко, лишь при первом представлении.

Не целуй рук у женщин. Не делай публично таких комплиментов, как "У вас красивое платье" или "Эти пирожные восхитительны". Это расценивается как величайшая неделикатность.

За столом не разрешаются отдельные разговоры. Все должны слушать того, кто говорит, и, в свою очередь, говори так, чтобы быть услышанным всеми.

Если ты приглашен на обед, то не колеблясь надень смокинг, а на официальный вечер - фрак.

Если ты хочешь прослыть джентльменом, никогда не произноси этого слова. Только во Франции позволяют себе говорить: "Это - настоящий джентльмен!" или "Это - не джентльмен!". Английская пословица гласит: "Джентльмен - тот, кто никогда не произносит этого слова".

Шотландцев и ирландцев называй "британцами", но никогда

- "англичанами".

В ресторане не давай чаевых подчеркнутым образом, их нужно незаметно подложить под край тарелки.

В Бельгии

Вежливость заключается в показе прекрасного аппетита и в том, что ты хорошо справляешься с солидными порциями каждого предложенного блюда.

Воспитанная женщина, которая, заботясь о своей фигуре, еле притрагивается к пище, вызывает в глазах бельгийцев сожаление.

При каждом подходящем случае говори: "S'il vous plait". Это выражение употребляется при любых обстоятельствах: не слышал ли ты, соглашаешься или отказываешь. Этими четырьмя маленькими словами ("силь ву плэ") ты в любом случае "попадешь в точку".

Если тебя просят остаться на завтрак - это простая формальность. Если повторяют - снова откажись. Только после третьего предложения можешь принять приглашение, так как на этот раз оно искренне.

Никогда не наноси визитов в часы послеобеденного отдыха. В поезде непременно предложи соседям закусить вместе с тобой. Они откажутся, тогда и ты должен это сделать, если они это предложат. Все это - лишь правило вежливости.

В Голландии

Будь сдержан, холоден, держись настороже. Избегай рукопожатия, не делай комплиментов. Соблюдай исключительную точность во времени при каждой встрече или приглашении.

В Италии

В поезде, как и в Испании, сделай символическое приглаше-

ние закусить вместе с тобой. Воздерживайся от принятия такого же приглашения попутчиков, ограничившись пожеланием им "Buon appetito".

Не скупись на чаевые и не вздумай сам нести свой чемодан. Спагетти ешь, навертывая их на зубцы вилки, - этому трудному делу нужно научиться.

Будь щедр на поцелуи женских рук. У знакомых сначала справляйся о здоровье их детей, а затем об здоровье.

В Португалии

Никогда не звони раньше 11 часов утра. Не вздумай отправиться с визитами, не предоставив предварительно обувь заботам эксперта - уличного мальчишку чистильщика.

Не наливай в качестве аперитива порто (портвейн) - там это вино считается десертным.

Не делай женщинам комплиментов публично.

В Швеции

Употребляй при всех обстоятельствах слово "Таек", то есть "спасибо". Это короткое слово легко запомнить, и оно будет твоим пропуском повсюду.

В Швейцарии

Не наноси визитов, не согласовав их накануне. Приноси в любом случае цветы. Не входи в квартиру, не вытерев тщательно обувь. Не целуй женских рук.

В Марокко

Пожав руку хозяину, поднеси свою руку к губам. Не пей

спиртного и ничего другого во время еды. Согласись выпить три стакана, ни одного меньше, чая с мятой, которые обычно предлагают после еды.

В Тунисе

Здороваясь на улице, поклонись, поднеси правую руку ко лбу, затем к губам, потом к сердцу. "Я думаю о тебе, я говорю о тебе, я уважаю тебя" - таков смысл этого красивого обычая.

Подробно расспрашивай своего хозяина о нем, о его детях, но никогда - о его жене и особенно не спрашивай его, ожидает ли она ребенка.

Самоанализ ТВОИ ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕЛИ СЕГОДНЯ И ЧЕРЕЗ 5 ЛЕТ

Оцени, насколько ты достиг их, и поставь уровень их достижения (0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%).

Цель	Сегодня	Через 5 лет
<p><u>1. Карьера:</u> стать директором, управляющим, завом, организовывать людей, руководить их работой, разрабатывать и добиваться целей группы, фирмы, коллектива</p> <p><u>2. Компетентность:</u> стать авторитетным в своей сфере интересов, достичь более высокого уровня квалификации, знать больше, чем знают</p>		

Цель	Сегодня	Через 5 лет
<p>ближайшие коллеги-соперники</p> <p><u>3. Положение (престиж):</u> достичь известности в своем деле, получить ученую степень, повысить социальный статус</p> <p><u>4. Полезность:</u> быть для кого-то нужным, оказывать людям всякого рода помощь</p> <p><u>5. Материальная обеспеченность:</u> достаточно зарабатывать, достигнуть прочного экономического положения</p> <p><u>6. Самостоятельность:</u> обладать свободой мышления и действия, достигнуть самостоятельного положения (самоуправления своими делами)</p>		
<p><u>7. Привязанность:</u> любить и быть любимым, быть преданным семье и кругу друзей, ощущать их преданность по отношению к себе</p> <p><u>8. Защищенность:</u> добиться стабильного (на перспективу) положения с должностной и социально-экономической точек зрения</p> <p><u>9. Самореализация:</u> всячески совершенствовать свою лич-</p>		

Цель	Сегодня	Через 5 лет
<p>ность, творчески работать и развиваться</p> <p><u>10. Долг:</u> полностью посвятить себя защите и воплощению в жизнь своих главных точек зрения (ценностей,) мыслей и принципов</p>		
<p><u>11. Удовольствие:</u> наслаждаться жизнью, быть счастливым, использовать лучшие стороны жизни, "всегда радоваться", как написано в Библии.</p>		

Выдели то, что считаешь достигнутым, и то, что не достигнуто. Попробуй найти и проанализировать причины недостижения целей или низкого уровня их достижения. Выдели среди них те, которые зависят только от тебя. Продумай способы и пути устранения этих причин.

Помни, что счастье - необъятное понятие, но прежде всего это - достижение своих целей! Успехов всегда, везде и во всем!

Ответы Игоря Добротворского на вопросы корреспондента журнала "Карьера" № 9, 2000 год

Каждый из нас сталкивается с непонятным, сразу не поддающимся оценке ощущением ограниченности. Многие ошибки, провалы, неудачи и неприятные случайности - следствие ограниченности наших взглядов, опыта, способности, знаний. И приходит время выбирать: смириться с отсутствием необходимого опыта, с этой ограниченностью или преодолевать ее, завоевывая новые вершины. Для тех, кто предпочитает второе, предлагаем классические и неординарные пути и способы личностного и профессионального развития

* * *

- Что подвластно нашему влиянию в развитии и продвижении человека в первую очередь и что можно усовершенствовать?

- Ну что ж, если хотите, то предметом нашего разговора будет не развитие человека вообще, а социальное развитие. И его, наверное, целесообразно разделить на личностное и профессиональное.

Схематически этот путь к новому выглядит следующим образом: человек понимает границы своих возможностей, сталкивается с тем, что его сегодняшнее состояние не позволяет достичь желаемого, четко определяет свои потребности и проводит самоинвентаризацию. Развитие в рассматриваемом контексте лежит между тем, где я нахожусь сейчас, и тем, где я намерен оказаться в определенном будущем.

- Как в наше время можно заниматься саморазвитием и что мы собственно развиваем? Что поддается развитию в нас самих? Где мы можем нащупать пустоты, заполнение которых приведет к большему росту?

- Приобретение знаний, интеллект - как правило, первое, что приходит на ум при ответе на вопрос о желании что-то усовершенствовать в себе. Но хочется все-таки чего-то большего...

Большее - это освоение нового опыта и развитие более продуктивных навыков. Это процесс трансформации знания в привычку. Осмелюсь назвать его более продвинутым и глубоким и сравню с тем, как мы перебираемся с велосипеда на автомобиль. Кстати, вспомните-ка ощущения, которые вы испытывали, когда учились управлять автотранспортным средством. Как поначалу было трудно фокусировать внимание сразу на нескольких деталях, а уже через пару месяцев вы могли одновременно, не задумываясь, переключать скорости, следить за движением, искать радиоволну на приемнике, включать указатель поворотов и т. д.

Результат данного изменения проявляется в поведении: теперь вы умеете больше слушать и задавать правильные вопросы, вы начинаете больше делегировать поручения и умеете контролировать исполнение. Но часто бывает так: руководитель приобрел навык делегирования, но не может отпустить контроль ситуации, доверить исполнение дел своим подчиненным. Это еще более тонкая материя - комплекс наших установок и интеллектуальных моделей.

Качества личности и характера - это широкий спектр, включающий в себя ценности и принципы человека, его мировоззрение и стереотипы, привычки и личностное своеобразие. Именно уравнивание важных для нас сфер жизни, коррекция собственных ценностей, изменение совокупности взглядов - это неисчерпаемый источник развития и возможность произвести ментальные изменения.

- Давайте все-таки поговорим наконец и о том, что же такое личностный и профессиональный рост сегодня, на заре нового тысячелетия?

- Во-первых, нужно сказать, что, несмотря на цель и сферу изменений, мы выбираем один из возможных вариантов развития. Либо мы привлекаем дополнительные ресурсы, расширяем, так сказать, охват - то есть выбираем путь экстенсивный; или занимаемся оптимизацией внутренних резервов. Такой путь - через повышение качества использования уже имеющихся ресурсов - принято называть интенсивным.

Во-вторых, кроме простых сфер, являющихся уже классическими (книги, академическое и дополнительное специальное образование), день нынешний предлагает нам новые, порой непривычные университеты. Начнем с так называемого кратко-

срочного образования для взрослых. Оно представлено такими форматами, как семинар и тренинг.

Как правило, семинар более дидактичен и теоретичен, в то время как на тренинге больше практических занятий: индивидуальные занятия и групповые дискуссии, ролевые игры и специальные упражнения. Более конкретно: если семинар - это в основном ознакомление с новой информацией, передача знаний, то тренинг - интенсивный процесс получения практического опыта через ощущения. То есть это уже уровень обучения умениям и навыкам.

Таким образом, можно сказать, что есть тренинговые программы, практикующие обучение умениям и навыкам (например, в сфере коммерческих коммуникаций), а есть программы личностного роста, изучающие в первую очередь те парадигмы мышления, которые руководят нами по жизни.

- Итак, есть тренинговые программы, практикующие обучение умениям и навыкам. Есть семинары. А что вы можете рассказать подробнее о программах личностного роста и о персональной работе?

- Что ж, персональной работой первыми начали заниматься не так давно появившиеся в России специалисты по персональной тренировке (personal coaching). Хотя это и не совсем справедливо - первенство в индивидуальной поддержке и развитии людей все-таки остается за психотерапевтами. Но новый формат развивающей работы "один на один" имеет несколько иную концепцию. Если коротко, то ее можно выразить так: вне зависимости от того, что у человека было в прошлом, можно помочь ему создать беспрецедентное будущее начиная с этого момента. То есть основной фокус направлен в будущее, а не в прошлое. Главный же вопрос коучинга: "Что возможно еще?".

Безусловно, личное развитие посредством коучинга пока не затронуло всех. Как и все прогрессивное и эксклюзивное, его сначала примеряют на себе предприниматели, политики, спортсмены. Высшее звено руководителей остается основными клиентами на персональную тренировку. Но по мере расширения рынка можно ожидать проникновения этого формата во все социальные слои. За океаном даже домохозяйка, студент и оставшийся без работы специалист могут использовать услуги профессионалов для прояснения перспектив и достижения желаемых целей. Наше не-

далекое прошлое, возможно, откликнется сейчас такими понятиями, как консультант или наставник. Но коуч - это все-таки не просто инструктор, и тем паче - не духовный гуру. О профессии коуча говорят обычно как о сочетании трех профессий: консультанта, тренера и психолога.

- Как же назвать специалиста, проводящего коучинг?

- Слово "тренер" (coach) пришло из-за рубежа и, как правило, ассоциируется со спортом. Но достижение спортивных высот, оказывается, происходит по тем же самым законам, что и социальное восхождение. И кроме недостатка информации (которую, впрочем, многие из нас не умеют добывать и использовать оптимально), дефицита времени для закрепления нового опыта, существуют ограничения иного свойства. Каждый из нас находится как бы внутри своей проблемы и необъективность наших оценок происходящего может быть весьма существенной. Это называется "эффектом замыленного глаза". И даже самые искушенные в жизни могут быть подвержены его влиянию, скажем, вследствие эмоциональной зависимости от ситуации. Выручить же в этом случае как раз и может специалист по персональной тренировке.

- То есть специалист по персональной тренировке помогает и раскрывать потенциал личности, и решать проблемы, и достигать поставленных целей?

- Можно сказать, что коучинг и его производные (например, VIP-тренинг) - это своеобразный вид поддержки человека в развитии. Он учитывает индивидуальные особенности тренируемого, развивая его способности, навыки и изменяя мировоззрение человека, исходя из актуальной ситуации. Один мой коллега назвал его "методом содостижения". То есть это одновременно экспертная помощь в достижении целей и реализации потребностей и поддержка инициатив человека в принятии им определенных решений и в дальнейших его действиях.

Пусть это покажется пафосным, но персональная тренировка может оказаться революционной формой развития личности, революционной формой достижения человеком поставленных целей. В целом же суть коучинга - раскрытие потенциала личности для максимизации ее собственной производительности и эффективности в достижении целей. И в этом случае вне зави-

симости от того, что мы хотим добавить в свою "палитру" - менеджерские качества, умение принимать взвешенные решения или планировать свою деятельность, способность быть заботливым родителем, навыки стратегического мышления, - изменения происходят на каком-то одном или сразу на нескольких вышеприведенных уровнях.

Предполагается, что "вблизи" и "на привычных глубинах" все могут плавать самостоятельно. А что касается "далеко и глубоко", то об этом - особый разговор. Ключик я вам дал. КЛЮЧИК называется КОУЧИНГ. Сделаете с ним, что хотите.

* * *

ЧТО РАЗРЕШАЕТСЯ ПОСРЕДСТВОМ КОУЧИНГА

Мы с Вами сможем успешно работать над разрешением таких проблем, как:

- Повышение эффективности Вашего бизнеса и карьеры
- Снятие стрессов, депрессий, волнений, тревог
- Разрешение конфликтов на работе и в семье...

И над достижением таких целей, как:

- ◆ Создать долгосрочную стратегию развития компании
- ◆ Начать успешную политическую карьеру
- ◆ Начать новое направление бизнеса
- ◆ Взрастить одного из директоров холдинга до партнера и двигателя бизнеса
- ◆ Сделать компанию № 1 в отрасли и выйти на международный рынок ...

Программы для персональной тренировки первых лиц:

- ★ Цикл «Принятие управленческих решений»
- ★ Цикл «Персональное управление временем»
- ★ Цикл «Делегирование и контроль за исполнением»

Каждая из программ представляет собой цикл из нескольких индивидуальных тренировочных сессий по 3 часа.

В результате Вы вырабатываете новые и более эффективные навыки и способы поведения, получаете индивидуально разработанные рекомендации, обучаетесь методам организации своего рабочего процесса...

Курс «V.I.P.- тренинг» включает:

- формирование внешнего облика (V.I.P.-имидж)
- «выстраивание» ресурсного состояния человека
- обучение рациональным умениям и навыкам: от действий в экстремальных ситуациях до эффективного ведения переговоров и совещаний...

**КАК ПРИКОСНУТЬСЯ
К НОВОМУ НАПРАВЛЕНИЮ?**

КУПОН

на право 30-минутной
БЕСПЛАТНОЙ сессии
профессионального коучинга.

Это ваш шанс!

Звоните прямо сейчас!

Тел. (095) 769-69-63

406-48-35

www.coachtraining.ru

линия отреза

- Это дает много сил и энергии для жизни.
Николаенко А.В., директор торговой компании.
- Я вернула себе любовь, жизнь, радость.
Фисун Л.С., начальник отдела персонала банка.
- Это было событие, которое многократно важнее любого события, произошедшего со мной.
Лучников Г.А., специалист по ценным бумагам.
- Я поверил в то, что возможности человека действительно неограниченны.
Волков Н.М., президент компании.
- Сейчас я чувствую себя гораздо более сильным и свободным, так как смог реализовать очень много важных решений.
Федорчук Г.Х., руководитель отдела продаж риэлтерской компании.
- Я научилась использовать свой внутренний потенциал, поддерживать высокий уровень работоспособности и быстро восстанавливать свои силы.
Сергеева Е.Н., заведующая сектором страховой компании.
- Коучинг будит в человеке "спящие" ресурсы, помогает распутиться бутонам способностей, позволяет проявиться и реализоваться талантам.
Савенков И.А., директор торговой компании.
- Удивительное открытие — осознание того, что у человека внутри него самого есть ответы на все вопросы, которые он задает, надо только суметь их найти...».
Викторенко Н.С., начальник управления банка.
- Мир стал разноцветным и я начала фотографировать. Даже не думала, что это перерастет во что-то серьезное. Скоро у меня первая выставка.
Тимофеева В.А., художник.
- Даже не думал, что я столько могу успевать. Как второе дыхание открылось. И масса новых идей.
Марков А.Д., финансовый директор холдинга.

**ХОТИТЕ ЛИ ВЫ СТАТЬ
ЭКСПЕРТОМ-СОАВТОРОМ
СЛЕДУЮЩЕЙ КНИГИ
ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО?**

Если вы хотите поделиться своим опытом с другими людьми, находящимися на «передовой» вашей сферы и использующими принципы, которым мы учим, я приглашаю вас принять участие в создании следующей книги.

Один из секретов нашего обучения заключается в том, что мы широко привлекаем реальный жизненный опыт. Если вы применяете какие-либо методы или принципы, обсуждавшиеся в этой или в любой другой из моих книг, то, пожалуйста, напишите мне как они работают (или не работают) и я приложу все усилия, чтобы ваш опыт стал достоянием других людей. Ценность представляет ваш самый разный опыт.

Если мы найдем возможным использовать вашу историю, анекдот или учебный материал, то вы будете помещены в список экспертов-соавторов, который помещается в начале книги. Вы также получите (бесплатно) экземпляр книги с моим автографом.

Пишите мне по адресу, приведенному ниже и помогите помочь другим.

E-mail: info@coachtraining.ru

Почтовый адрес: 101000 г. Москва, главпочтамт, а/я 464.

ИНСТИТУТ КОУЧИНГА И ТРЕНИНГА

БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Система корпоративных и открытых тренингов и тренинговых программ Игоря Добротворского, направленная на повышение эффективности организации. Освоение современных методов организации и ведения бизнеса. Выявление и раскрытие потенциала сотрудников всех уровней. Психологическое тестирование.

*Уникальные авторские разработки.
Адаптация программ к структуре и специфике
Вашей компании. Высококвалифицированные
бизнес-тренеры.*

**Эффективные продажи. Успешная коммуникация.
Командная работа. Искусство презентации.
Пробуждение подлинного лидерства.
Управление временем. VIP - коучинг.**

КОУЧИНГ. ОБУЧЕНИЕ КОУЧИНГУ

*Персональные тренировки Игорем Добротворским руководителей
высшего и среднего звена. Освоение принципов руководства
в стиле коучинг.*

Обучение и тренировки сотрудников: повышение профессионализма, достижение мастерства в коммуникации, увеличение компетентности и уверенности. Создание отдела коучинга и внедрение коучинговой культуры в организации. Обучение коучингу.

ТРЕНИНГИ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА

Система тренингов, направленная на раскрытие внутреннего потенциала человека, повышение его личной эффективности и социальной интеграции.

Самые современные технологии обучения и развития.

**Программа «Созидание»: Открытие, Прорыв,
Лидерская программа. Мастерство.**

Современный стиль общения, руководства и обучения.

Тел./факс: (095) 769-69-63

E-mail: info@coachtraining.ru

<http://www.coachtraining.ru>

ТРЕНИНГ «ИСКУСНЫЕ ПРИЕМЫ АКТИВНЫХ ПРОДАЖ»

Программа разработана на анализе наиболее эффективного продающих коммерческих организаций в России и опыте преподавания психологии продаж для преподавателей сетевого маркетинга, больших и маленьких магазинов, риэлтеров, представителей туристических и рекламных агентств, сотрудников страховых компаний.

Программа включает:

- Что считается продажей
- Отличия продавца от приемщика заказов
- Приемы выяснения потребностей клиентов
- Закрытые и открытые вопросы
- Типы и виды установления контактов
- Пять точек соприкосновения с клиентом
- Практика эффективной презентации
- Технология «свойство – польза – выгода»
- Эффективные приемы продаж
- Работа с возражениями: теория и практика
- Ответы на наиболее часто встречающиеся возражения
- Анатомия заключения сделки
- Обслуживание экстра-класса
- Практическая грамматика телефонных продаж

ТРЕНИНГ «ХАРИЗМА: НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ЛИЧНОСТИ»

Личностные качества как средство достижения успеха
в профессиональной и личной жизни
(Авторская программа, мастер-класс)

Это VIP-тренинг третьего поколения.

Дословное определение слова «харизма» звучит как умение убеждать и вести за собой людей. Харизма – это способность притягивать внимание других людей и удерживать его. Благодаря харизматическому воздействию закрытые двери открываются словно сами собой, легко возникают контакты и завязываются тесные отношения. Личность, умеющая убеждать, воодушевлять и мотивировать, вызывающая доверие, может оказывать воздействие на самые тонкие струны человеческой души.

В ходе курса вы:

- научитесь умениям и навыкам харизматической личности
- освоите инструменты активной работы с собой и окружающими
- отработаете формы и техники влияния и эффективности
- разовьете навыки влияния на партнера
- повысите коммуникативные навыки
- укрепите личностные качества как средства достижения успеха в личной и профессиональной жизни.

Тренинг длится два дня с 10 до 18 часов.

Вы также познакомитесь с лучшими приемами тренингов «Стратегии жизни», «Технологии успеха», «Постановка целей и управление временем», «Искусные приемы активных продаж».

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ

Мы с Вами сможем успешно работать над разрешением таких проблем, как:

- Повышение эффективности Вашего бизнеса и карьеры
- Снятие стрессов, депрессий, волнений, тревог
- Разрешение конфликтов на работе и в семье...

И над достижением таких целей, как:

- ◆ Создать долгосрочную стратегию развития компании
- ◆ Начать успешную политическую карьеру
- ◆ Начать новое направление бизнеса
- ◆ Взрастить одного из директоров холдинга до партнера и двигателя бизнеса
- ◆ Сделать компанию № 1 в отрасли и выйти на международный рынок ...

Программы для персональной тренировки первых лиц:

- ★ Цикл «Принятие управленческих решений»
- ★ Цикл «Персональное управление временем»
- ★ Цикл «Делегирование и контроль за исполнением»

Каждая из программ представляет собой цикл из нескольких индивидуальных тренировочных сессий по 3 часа.

В результате Вы вырабатываете новые и более эффективные навыки и способы поведения, получаете индивидуально разработанные рекомендации, обучаетесь методам организации своего рабочего процесса...

Курс V.I.P.- тренинг «7 шагов» для предприятий и организаций, руководителей, топ-менеджеров, спортсменов высшего класса и профессионалов включает:

- От чего зависит успех, радость, счастье в нашей жизни?
- Какие убеждения ограничивают нас?
- Как избавиться от психологических зажимов, связанных с детством?
- Как выстраивать стратегию жизни?
- Как научиться видеть ситуацию глазами другого человека?
- Как достигать поставленных целей?
- Как открыть в себе источник неограниченных возмож-

ностей и пользоваться им каждый день?

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО

- Решение семейных и личных проблем.
- Обретение уверенности в себе, удачи в делах и радости жизни.
- Одиночество. Трудности при общении с противоположным полом.
- Неудачи в карьере и бизнесе. Планирование карьеры.
- Технологичность поиска работы.
- Снятие стрессов.
- Искусство публичного выступления.
- Формирование внешнего и внутреннего имиджа.

По вопросам оптовой закупки книг (от десяти пачек или 140 шт.) просим обращаться по E-mail: info@coachtraining.ru.

Вы можете приобрести наложенным платежом или по предоплате:

Видеофильм:

«И. Добротворский. Искусство ставить и достигать цели», 160 мин.

Компакт-диски:

«Брайан Трейси. Психология достижений» в 2-х частях.

Аудиолекции:

1. «И. Добротворский. Законы ментального мастерства», 90 мин.
2. «И. Добротворский. Контроль и обретение силы», 90 мин.
3. «И. Добротворский. Как повысить умственные способности», 90 мин.
4. «И. Добротворский. Искусство ставить и достигать цели», 90 мин.
5. «И. Добротворский. Мастерство человеческих взаимоотношений», 90 мин.

Цена видео-кассеты \$ 10. Цена одной аудио-кассеты \$2.

Все цены указаны со стоимостью доставки по России. Оплата почтовым переводом в рублях по курсу ЦБ РФ на предыдущий день оплаты. Оплату просим направлять по адресу:

101000 Москва, главпочтамт, а/я 464 Добротворскому И.Л.

В разделе почтового перевода «Для письменного сообщения» укажите адрес доставки, имя получателя и заказ. Отправка заказа производится в течение одной недели с момента получения перевода.

Запись на лекции, тренинги и консультации:

Тел. (095) 265-13-65 Елена Петровна
(095) 383-65-65 Наталья Викторовна

(095) 769-69-63 Игорь Леонидович E-mail:
info@coachtraining.ru
(095) 923-18-28 Татьяна Васильевна [http:// www.coachtraining.ru](http://www.coachtraining.ru)

Почтовый адрес: 101000 Москва, главпочтамт, а/я 464.

АНКЕТА ЧИТАТЕЛЯ

Уважаемый читатель!

Мы были бы очень признательны за любые замечания и предложения, которые вы сочтете нужным сделать. Ниже перечисляются вопросы, которые нас особенно интересуют:

1. Какое общее отношение сложилось у Вас к книге (хорошая – плохая, нужная – ненужная) и почему?
2. Какие конкретно разделы вам понравились, не понравились и почему?
3. Были ли какие-то разделы слишком сложными или, наоборот, примитивными?
4. Какие еще темы, на Ваш взгляд, следовало бы включить в книгу?
5. Есть ли у Вас замечания по стилю изложения материала?

Если можно, то сообщите краткую информацию о себе. Спасибо.

Отзывы просьба направлять по E-mail: info@coachtraining.ru

Почтовый адрес: 101000 Москва главпочтамт а/я 464

Содержание

<u>КОРОТКО ОБ АВТОРЕ</u>	3
<u>КНИГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО:</u>	4
<u>ЧАСТЬ I. КАК ОБЩАТЬСЯ С ЛЮДЬМИ</u>	5
<i>Глава 1. НАЧИНАЙ СВОЕ ДЕЛО СМЕЛО</i>	5
<i>Глава 2. БУДЬ ГОТОВ К ТРИУМФУ И ПОРАЖЕНИЮ</i>	41
<i>Глава 3. ГЛЯДЯ НА ПАРТНЕРА, УЛЫБАЙСЯ</i>	79
<i>Глава 4. НАУЧИСЬ ПОДЧИНЯТЬСЯ, А ПОТОМ —</i> <i>ПОДЧИНЯТЬ</i>	118
<i>Глава 5. НЕ УНИЖАЙ ЧЕЛОВЕКА И НЕ ВОЗВЫШАЙ</i> <i>СЕБЯ</i>	154
<u>ЧАСТЬ II. КАК СТАТЬ ОРГАНИЗОВАННЫМ</u>	194
<i>Глава 1. НЕ ПЫТАЙСЯ ИЗМЕНИТЬ ЛЮДЕЙ</i>	194
<i>Глава 2. РУКОВОДИ ТАК, ЧТОБЫ ТЕБЯ</i> <i>НЕ ЗАМЕЧАЛИ</i>	213
<i>Глава 3. ВКЛЮЧАЙСЯ В КОНФЛИКТ ПОСЛЕДНИМ</i>	233
<i>Глава 4. ВЫХОДИ ИЗ СКАНДАЛА ПЕРВЫМ</i>	252
<i>Глава 5. САДИСЬ ВО ГЛАВЕ СТОЛА</i>	271
<i>Глава 6. ХАОС ИДЕЙ? НОРМАЛЬНО!</i>	289
<i>Глава 7. НЕ ОТВЕРГАЙ НИ ОДНУ ИДЕЮ</i>	308
<i>Глава 8. ТВОЯ МИНУТА СТОИТ ДОРОГО</i>	325
<i>Глава 9. ТВОЕ СЛОВО ДОРОЖЕ ДЕНЕГ</i>	342
<i>Глава 10. НЕОБЯЗАТЕЛЬНО БЫТЬ "ДИПЛОМАТОМ"</i>	360
<u>ЧАСТЬ III. КАК СТАТЬ КОМПЕТЕНТНЫМ</u>	379
<i>Глава 1. ГЛАГОЛОМ ЖГИ СЕРДЦА</i>	379
<i>Глава 2. В СПОРЕ СТАНЬ ДЖЕНТЛЬМЕНОМ</i>	399
<i>Глава 3. НЕ ПИШИ "НА ДЕРЕВНЮ ДЕДУШКЕ"</i>	421
<i>Глава 4. УВАЖАЙ ЛЮДЕЙ ОЧНО И ЗАОЧНО</i>	442
<i>Глава 5. НЕ СКРЫВАЙ НИЧЕГО ОТ СЕКРЕТАРЯ</i>	460
<i>Глава 6. БУДЬ И МУЖЕМ, И МУЖЧИНОЙ</i>	481
<i>Глава 7. И В ЛЮБВИ ЛУЧШЕ - "ИГРАТЬ" СОЛИДНО</i>	499
<i>Глава 8. ТВОЕ ЗДОРОВЬЕ - ТОЖЕ КАПИТАЛ</i>	520
<i>Глава 9. ХОЧЕШЬ ЖИТЬ - УМЕЙ...</i>	540