

МЕЖЛИЧНОСТНАЯ КОММУНИКАЦИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Методическое пособие

Составитель:

Олег Воронин,

BUSINESS METHODS

Программы повышения квалификации руководителей низового и среднего звена

Web-: www.BusinessMethods.ru

E-mail: info@BusinessMethods.ru

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ТЕМА 1. ФОРМА РЕЧИ.....	3
ТЕМА 2. ТЕХНИКИ СЛУШАНИЯ	7
ТЕМА 3. КОНСТРУКТИВНАЯ КРИТИКА И КОНСТРУКТИВНОЕ ОДОБРЕНИЕ. 10	
ТЕМА 4. ПРИНЯТИЕ КРИТИКИ.....	12
ТЕМА 5. РЕГУЛЯЦИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО НАПРЯЖЕНИЯ В РАЗГОВОРЕ ...	13
ТЕМА 6. НАВЫКИ УВЕРЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ	15
ТЕМА 7. ЗАКРЕПЛЕНИЕ НАВЫКОВ	18
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	18

ВВЕДЕНИЕ

Руководитель, как представитель «разговорного жанра» должен в совершенстве владеть навыками эффективной коммуникации. Способность обходить острые углы в общении, правильно критиковать и хвалить подчиненных, слышать собеседника, спокойно принимать критику от Клиентов/подчиненных – все это не дается нам от природы, а требует специального обучения.

Методическое пособие «Межличностная коммуникация для руководителей» является материалом одноименного тренинга в рамках программы «Advanced Manager», проводимой компанией BUSINESS METHODS.

Из данного пособия вы узнаете о техниках транзактного анализа, техниках слушания, правилах конструктивной критики и конструктивного одобрения, техниках принятия критики, регуляции эмоционального напряжения и навыках уверенного поведения. Дополнительно в пособие включено описание того, как привить коммуникативные навыки себе и/или своим подчиненным.

ТЕМА 1. ФОРМА РЕЧИ

Банальности

В данном подразделе описываются приемы коммуникации, ясные как Божий день, но, не смотря на это, часто нарушаемые.

Принцип «пирамиды»

Часто люди выкладывают вам свои доводы, говорят про одно, потом про другое, желая подвести к нужному выводу. Пока они вас подводили, вы уже все доводы-то и забыли... Надо начинать с вывода, а потом выкладывать аргументы или развивать свою мысль дальше. Тогда человек не надо будет гадать, что вы имели в виду, пытаться связать в единое целое услышанного от вас.

Правильный алгоритм речи:

1. Сначала вывод;
2. Затем выкладки, чтобы проиллюстрировать этот вывод.

«Правило 30 секунд»

Многословие, предыстория, несущественные детали – все это утяжеляет восприятие информации. Сознание человека ограничено в восприятии. Чем короче и проще мысль, тем быстрее её поймет собеседник. За 30 секунд можно изложить выводы полугодовой работы.

Контроль интонации и используемых слов

В коммуникации большое значение имеет то, **как** вы говорите, а не то, что вы говорите. Нейтральная фраза, сказанная с враждебной интонацией, воспринимается враждебно.

Часто люди игнорируют то, с какой интонацией они произносят слова. Хитрость в том, что вы иногда сами не можете определить, как звучит ваша интонация. Ведь она сформировалась за несколько лет и в вашем сознании маркируется как адекватная. Обратную связь можно получить, наблюдая за невербальной реакцией собеседника и спрашивая своих знакомых о том, как воспринимается ваша интонация.

Касательно использования слов можно было бы порекомендовать использовать в речи «мягкие» слова и выражения. Это позволяет щадить чувства собеседника и доносить до него информацию в такие моменты, когда он может неправильно трактовать любое слово. Например, когда человек взволнован, расстроен или устал.

Например, ваш коллега просит сказать свое мнение о его выступлении.

Первый вариант: *«Оно было трудно воспринимаемым. Ты плохо выучил текст, слайды были перегружены информацией»*

Второй вариант: *«Мне кажется, у тебя есть резервы для повышения качества выступления.»*

Например, проработать текст, возможно, уменьшить количество слайдов, и оставить на них только ту информацию, которую без слайдов не подашь. Вот, что приходит мне на ум».

При практически идентичном содержании эти два сообщения отличаются по форме, и, значит, по характеру воздействия на собеседника.

Контроль «нужды»

У каждого из нас есть свои «потребности»: кто-то любит мельком, как бы невзначай, похвастаться своими достижениями, кто-то показать при любой удобной возможности, какие у него обширные знания по тому или иному вопросу, кто-то продемонстрировать в разговоре свою значимость и статус.

Мало того, что такая лишняя информация раздражает собеседника, но еще и показывает наши слабые стороны, которыми можно манипулировать в дальнейшем.

Если относительно вас можно сказать, что вы должны всячески скрывать свою «нужду», то относительно собеседника – вы должны потакать ему в его слабостях. О чем я говорю? Не надо фальшивых вопросов, демонстрирующих якобы интерес. Это быстро станет заметно. Лучший метод – это слушать собеседника. Просто слушать и не перебивать, стараясь не выдавать жестами свое недовольство. Собеседник, позволяющий в своем обществе вести себя так, как нам нравится, получает наше расположение. Что поделать!?

Если противник непозволительно долго отклоняется от темы встречи, переходя, например, на описание своих профессиональных успехов, перемените тему разговора в тот момент, когда он сделает паузу в предложении. Если он упрекнет вас в том, что вы его перебили, скажите с невинным видом, что вы подумали, будто он уже закончил.

Контроль проявления эмоций

Не нравится вам что-то в поведении собеседника, не подавайте виду, просто сделайте для себя выводы. Как можно контролировать проявления своих эмоций? Взять для себя за правило никогда не выходить из себя. Если вы поставите себе такую цель, вы её обязательно добьетесь.

Транзактный анализ коммуникаций

В этом подразделе вы познакомитесь с приемами транзактного анализа. Зачем нам знание этих приемов? Методология транзактного анализа показывает нам, как строится коммуникация, и как построить свою речь, чтобы вызвать положительную реакцию собеседника.

Структура личности

Структура личности в транзактном анализе (направление психологии) - эго-состояния Родителя, Ребенка и Взрослого.

Эго-состояние – состояние нашего «Я».

Эго-состояние «Родитель»

Эго-состояние Родитель – манера общения, в детстве скопированная с поведения родителей или других лиц, которые произвели впечатление на ребенка (киногерои, кумиры, преподаватели, старшие братья и т.д.).

Язык Родительского эго-состояния - это предписания, запреты, стандарты, оценки, поощрения, разрешения.

Предписания: «Учиться *надо* усердней»

Запреты: «Никогда *нельзя* врать»

Стандарты: «Мужчина *должен* носить короткие волосы»

Оценки: «Не слушать маму – это *плохо*»

Поощрения: «Ты хорошо это сделал, *молодец!*»

Разрешения: «Совершать ошибки *можно*»

Виды Родительского эго-состояния

Выделяют два вида: Поддерживающий Родитель и Ограничивающий Родитель.

Поддерживающий Родитель: «*Держись, боец!*», «*Все получится!*», «*Береги себя!*».

Ограничивающий Родитель: «*Не ной!*», «*Соберись, тряпка, будь мужиком!*», «*Помолчи, ты мне мешаешь!*», «*Ты меня уже «запарил!».*

Эго-состояние «Ребенок»

Эго-состояние Ребенок – это наши личные поведенческие модели, которые мы сформировали еще, будучи маленькими и ходящими под стол пешком.

Виды Детского эго-состояния

Естественный Ребенок – спонтанность, непосредственность, креативность.

Адаптированный Позитивный Ребенок – приспособление вопреки своим желаниям: «*Хорошо, я сделаю, как вы скажете, босс!*».

Адаптированный Негативный Ребенок – протест: «*Не буду делать и все!*»

Эго-состояние «Взрослый»

Если Родитель и Ребенок – реакция по сходству с ситуацией в прошлом, то Взрослый – это реакция именно на текущую ситуацию.

Взрослый объективно оценивает информацию, находится «здесь и теперь».

Хотя и у Взрослого эго-состояния есть свои ограничения - необоснованные убеждения (предрассудки).

Как же включаются эти эго-состояния?

Первое, что пришло на ум, это «а фиг его знает». И вы знаете, это не совсем далеко от правды. Мы реагируем в беседе так, как привыкли с детства, неосознанно.

Понятие транзакции

Транзакция – реплика и ответная реплика.

Человек всегда обращается к конкретному эго-состоянию другого человека.

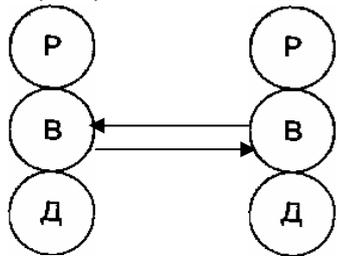
Правила коммуникации в транзактном анализе

Параллельные транзакции способствуют общению

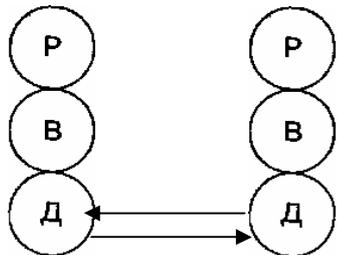
Если человек отвечает из того эго-состояния, к которому мы обратились, и его реплика адресована к тому эго-состоянию, из которого мы посылали наше сообщение, такие транзакции называются *параллельными*.

Общение, основанное на параллельных транзакциях, происходит без проблем.

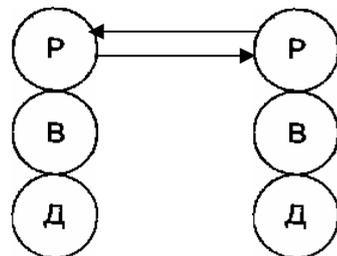
Пример:



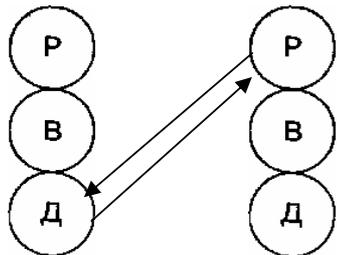
- Что бы вы могли сказать по сегодняшнему совещанию?
- Я считаю, что решение, выдвинутое руководством, нам подходит.



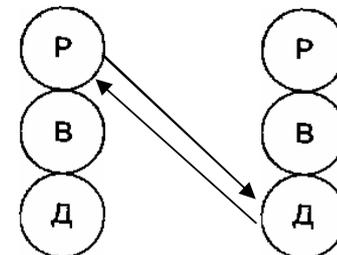
- Убийный анекдот.
- Да, точно



- Нужно больше времени уделять обучению сотрудников
- Не нужно, а скорее должны



- Шеф, я волнуюсь из-за предстоящей презентации
- Все будет нормально, мы хорошо подготовились



- Очень хорошо у вас получилось, вы просто молодец!
- Ну что вы, это просто случайность.

Перекрестные транзакции осложняют общение

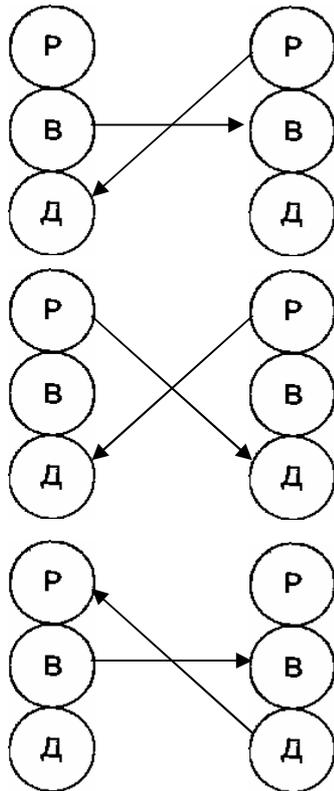
Если собеседник отвечает не из того эго-состояния, к которому было отправлено сообщение, то такие транзакции называются *перекрестными*.

При перекрестных транзакциях происходит разрыв коммуникации, т.к. один из собеседников испытывает негативные эмоции к другому.

Чтобы восстановить контакт, одному или обоим участникам нужно изменить свои эго-состояния.

Однако перекрестные транзакции иногда необходимы. Например, когда собеседник говорит из позиции Ограничивающий Родитель – Неблагополучный Ребенок: грубит, кричит, неконструктивно критикует. Полезней будет порвать коммуникацию и побудить его общаться из позиции Взрослый-Взрослый. То есть обсуждать факты и искать решения.

Пример:



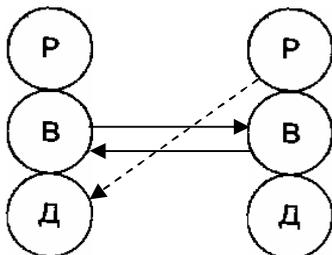
- Мне кажется, у вас есть предубеждение насчет Дмитрия.
- Вы слишком много на себя берете!

- Вы ведете себя как ребенок.
- Выбирайте выражения.

- Вы сегодня выглядите обиженным.
- Ничего подобного, я абсолютно спокоен.

Помимо открытых существуют еще и скрытые транзакции

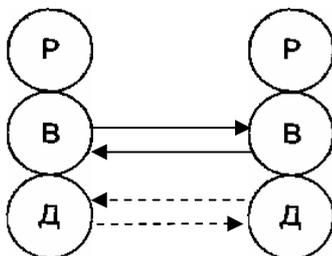
Пример:



- Сергей, на чем мы вчера остановились?
- Руководители вообще-то должны помнить, на каком этапе общее дело.

Формально ответ подчиненного – это ответ Взрослого – Взрослому, а реально – Ограничивающего Родителя – Неблагополучному Ребенку. Товарищ нарывается на грубость.

Другой пример:



- Наш шеф страшно силен в машинах.
- Да, особенно после того, как он сказал: « А как правильно: Honda или Hyundai?»

Вроде бы коллеги обсуждают факты, общаясь в позиции Взрослый-Взрослый, но в реальности они потешаются над своим начальником.

Чтобы «включить» какое-то эго-состояние, нужно говорить на его языке

Говоря из определенного эго-состояния (выбирая его слова), мы можем управлять эмоциональным фоном разговора. Однако, эго-состояния включаются не только словами, но и интонацией.

- Андрей, как обстоят дела с "Ванкорнефтью"?

- А что-то не так? (сказано резко)

Внешне ответ выглядит как ответ Взрослого Взрослому, но на самом деле это скрытая транзакция Ограничивающий Родитель - Неблагополучный Ребенок.

Список использованной литературы:

1. Васильев Н.Н. «Тренинг профессиональной коммуникаций в психологической практике», Речь, 2005.
2. Я. Стюарт, В. Джойнс «Современный транзактный анализ», Социально-психологический центр, СПб, 1996.
3. Д. Желязны «Бизнес-презентация: Руководство по подготовке и проведению», М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2004.
4. Д. Кэмп «Сначала скажите «Нет». Секреты профессиональных переговорщиков», М.: ООО "Издательство "Добрая книга", 2003.

ТЕМА 2. ТЕХНИКИ СЛУШАНИЯ

Мы будем рассматривать три техники слушания:

- Нереплексивное слушание – только слушать и поощрять к разговору;
- Рефлексивное слушание – перепроверять, правильно ли вы поняли собеседника;
- Активное слушание – получать интересующую информацию от собеседника.

Помимо того, что мы лучше понимаем собеседника, слушая, мы передаем ему сообщение, что то, что он говорит, важно для нас. Мелочь, а приятно.

Важно: используя любую технику, мы должны дать собеседнику закончить фразу. Если думаете, что это так просто, наблюдайте за собой. Часто вы даете договорить человеку?

Нереплексивное слушание

Зачем нужно нереплексивное слушание?

Нереплексивное слушание нужно, чтобы заставить себя просто слушать, не перебивая и поощряя рассказчика.

Обычно используется, когда нет другой возможности получить информацию: собеседник возбужден или испытывает трудности в формулировании своих мыслей.

Задачи нереплексивного слушания:

- 1) Понимание текста;
- 2) Поощрение продолжения разговора;
- 3) Запоминание сказанного.

ПОНИМАНИЕ ТЕКСТА

Чаще всего мы почти ничего не слышим из того, что говорилось, поскольку мы не слушали потому, что не хотели.

Сосредоточение

Необходимо управлять своим вниманием: слушать «всем телом», сознательно принимая соответствующую позу. Поворот лицом к говорящему, установление и поддержание визуального контакта. Направленное внимание повышает нашу способность воспринимать речь, оно вызывает в мозгу «волны ожидания», которые стимулируют готовность услышать.

Пауза

Часто люди теряются, когда рассказчик вдруг временно замолкает. Они пытаются заполнить паузы, задавая вопросы. Отвечая на эти вопросы, рассказчик уходит от главной темы. Целесообразно выдержать паузу, дать собеседнику собраться с мыслями и продолжить свой рассказ.

ПОощРЕНИЕ РАССКАЗЧИКА

Методы поощрения рассказчика:

- взгляд;
- мимика;
- поза, телодвижения и жестикация;
- расстояние между собеседниками и его изменение.

Взгляд

Устойчивый визуальный контакт не только показывает заинтересованность, но и вдохновляет собеседника продолжать речь, что, в свою очередь, помогает слушать его еще внимательней.

Если мы избегаем контактировать с его взглядом: смотрим в сторону, в пол, в потолок или «сквозь» собеседника – он, вероятно, интерпретирует как незаинтересованность в общении.

Для начала непринужденной беседы первым шагом является установление кратковременного визуального контакта. Затем контакт периодически поддерживается. С визуальным контактом перебарщивать тоже нельзя.

Мимика

Главный инструмент – это, конечно же, позитивное, не хмурое выражение лица. Улыбаться не обязательно. Российский менталитет очень чувствителен к фальши.

Позы и жесты

Поза может говорить об отношении к собеседнику и к теме разговора.

Когда мы немного наклонились вперед к собеседнику и одобрительно смотрим на него, мы тем самым передаем ему: «Товарищ, мол, я весь - внимание». Если же мы небрежно разваливаемся в кресле, то мы показываем: «Катись ты, друг, со своим общением».

Если мы прячем руки, скрещиваем их на груди, закидываем ногу на ногу, ставим на колени сумку – мы бессознательно «возводим барьеры», прячась за ними от собеседника.

Открытые позы, напротив, будут поощрять к искренности и продолжению разговора.

Однако, привычка сидеть в стандартно-открытой позе вряд ли сделает вас гениальным коммуникатором. Говорящий хочет видеть перед собой живого собеседника, который реагирует на его слова, а не робота.

Еще один важный способ поощрения к рассказу – изменение своей позы. Изменением позы, жестов мы можем передавать партнеру наше отношение к услышанному. Можно выразить согласие или одобрение, кивая головой, а можно – осуждение, внимание или нетерпение, покачивая головой из стороны в сторону, барабаня пальцами по столу, сжимая кулаки, качая ногой и т.д.

Расстояние и положение относительно друг друга

Зоны

Интимная зона – менее 45 см. Мы чувствуем себя комфортно в этой зоне только с человеком, которому доверяем (друзья, знакомые, родные). Остальные категории лиц при вторжении в интимную зону вызывают у человека дискомфорт.

Личная зона – 45-120 см. Такая дистанция подходит для дружеской встречи или переговоров.

Социальная зона – 1,2 – 3,5 м. На таком расстоянии люди чувствуют себя комфортно в ситуации формального общения с незнакомыми людьми или с небольшой группой людей.

Публичная зона – больше 3,5 м. На таком расстоянии обычно происходят контакты с большой группой людей: лекции, собрания, чтение докладов и т.д.

Сознательно изменяя расстояние до собеседника, мы можем поощрять его к общению. Приближение к партнеру, в разумных пределах, говорит ему о позитивном отношении с нашей стороны. Напротив, отодвигаясь от собеседника, мы демонстрируем ему свои негативные эмоции.

Размещение

Размещение напротив друг друга стимулирует конфронтацию. Размещение рядом с человеком конфронтация не вызывает. Размещение по кругу больше подходит для дискуссии. Размещение по рядам (как парты в школе) подходит для ситуаций, когда нужно, чтобы участники слушали только вас и не могли разговаривать между собой.

При необходимости доверительного общения с человеком желательно избегать, чтобы какие-нибудь предметы оказывались между вами (например, стол). Во-первых, предмет снижает видимость и не позволяет воспринимать невербальные реакции партнера. Во-вторых, предмет создает у человека чувство защищенности не из-за доверия к собеседнику, например, а из-за наличия преграды между ними.

Минимальные поощряющие реплики

«Да?», «Ну и ну», «Продолжайте, пожалуйста, я вас слушаю...», «Угу», «Офигеть!» Такие ответы являются приглашением высказываться свободно и непринужденно. Пару слов о фразе «Я вас понимаю». Читать мысли никому, к сожалению, не дано. Поэтому есть риск, что собеседник говорит про другое, а ваше «понимаю» будет восприниматься как издевательство или фальшивое сочувствие.

ОШИБКИ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ НЕРЕФЛЕКСИВНОГО СЛУШАНИЯ

1. Имитация внимания

Слушатель улыбается, кивает головой, говорит: «Угу», но полностью не вникает. Имитация отнимает столько сил, что для самого слушания времени как-то не остается. К тому же такого слушателя легко вывести на чистую воду: вербальные послания не соответствуют невербальным. «Да, это очень интересно» (А у самого рожа «кислая»).

2. *Реплики принуждения или несогласия*

«Это почему же?», «Почему бы и нет?», «Ну, не может быть, чтобы так уж плохо», «Ну, давайте же, говорите!», «Приведите мне на это хотя бы одну причину!»

Эти ремарки приведут скорее к прекращению разговора. Нетрудно нарисовать диаграмму таких реплик. Это обращение из Ограничивающего Родителя к Неблагополучному Ребенку. Мало кому понравится такое отношение.

ЗАПОМИНАНИЕ УСЛЫШАННОГО

Информация сохраняется быстрее, если человек хочет её запомнить.

Первая техника - отмечать «про себя» информацию, которую нужно запомнить («А вот это обязательно надо запомнить!»)

Вторая техника - повторение ключевых идей про себя.

Третья техника - повторение ключевых идей вслух («Вы сказали, что уже пользовались услугами данной компании»)

В каких ситуациях будет неуместным использовать нерефлексивное слушание?

Во-первых, когда наше поведение ошибочно может быть принято за согласие. Поэтому, когда мы слушаем собеседника, чтобы понять его мнение и эмоции, и в тоже время не согласны, лучше всего высказать это честно и открыто. Во-вторых, когда позицией нерефлексивного слушателя могут злоупотреблять чрезмерно разговорчивые люди. В таком случае, лучше самому направлять беседу, задавая вопросы или удалиться под благовидным предлогом.

Рефлексивное слушание

Зачем нужно рефлексивное слушание?

Рефлексивное слушание нужно, чтобы перепроверять, правильно ли вы поняли собеседника. Это необходимо, т.к. смысл, которое в свое сообщение вложил собеседник, никогда в полной мере не будет понят вами. Издержки психологии человека, производственный брак, так сказать.

Причины непонимания

1. Многозначность большинства слов;
2. Говорящий намеренно вносит искажения в исходный смысл (боязнь обидеть, выглядеть глупо);
3. Трудность открытого самовыражения (начинают «издалека»);
4. Субъективное понимание. У каждого человека есть свой уникальный набор ассоциаций, связанных с различными словами.

ТЕХНИКИ РЕФЛЕКСИВНОГО СЛУШАНИЯ

Непонимание

«Я немного не понял, Вы сказали...»

«Эхо»

«Эхо» - это повторение слов собеседника.

«Забыли выставить счет...»

При повторении следует избегать собственных искажений.

Перефразирование

Перефразировать – значит сформулировать ту же мысль своими словами.

- «Как я вас понял, вы считаете, что...»;
- «Как я вас понимаю, вы говорите о том, что...»;
- «По вашему мнению...»;
- «Другими словами, вы считаете...»;
- «Правильно ли я понимаю, что...»

Резюмирование

Резюмирование – подведение итога разговора в целом. Резюме должно быть предельно простым и кратким.

- «Если подытожить сказанное вами, то...»;
- «Из вашего рассказа я сделал следующие выводы...»

Прояснение

Прояснение – это обращение к говорящему за уточнениями.

- «Что вы имеете в виду?»
- «Не могли бы вы развить вашу мысль о...»

- «Не объясните ли вы поподробнее, что значит...?»
- «Не могли бы вы развить вашу мысль о...»

Прояснение может быть направлено и на устранение логических противоречий в сообщении. Тогда оно принимает вид *конфронтационного вопроса*.

Слушатель, обнаруживший противоречия в высказываниях говорящего, *корректно* сообщает ему об этом и просит разъяснений:

- «Я не уверен, что понял вас правильно. Вы говорили, что..., а теперь говорите, что... Нет ли здесь противоречия?»

Активное слушание

Зачем нужно активное слушание?

Активное слушание необходимо, чтобы получать от собеседника интересующую информацию. Это можно сделать, как ни парадоксально, задавая вопросы. Все вопросы можно разделить на закрытые и открытые.

Закрытые вопросы

Закрытые вопросы предполагают однозначный ответ и часто начинаются с глагола («да», «нет», «угу», «пятнадцать», «не хочу» и т. д.).

«Вы готовы принять наше предложение?»

«Вас устраивает наше оборудование?»

Если закрытые вопросы идут один за другим, то у собеседника возникает ощущение дискомфорта, т.к. такая ситуация сильно напоминает допрос в отделении милиции.

Открытые вопросы

Открытые вопросы не предполагают однозначный ответ и часто начинаются с вопросительного слова («кто», «когда», «какое», «зачем»).

«Какое Ваше мнение об этом проекте?»

«Из каких соображений Вы приняли такое решение?»

Открытые вопросы поощряют собеседника к разговору, способствуют налаживанию контакта. Типичная ошибка – задать открытый вопрос и дать на него свои варианты ответа. Тогда открытый вопрос превращается в закрытый.

«В чем заключается ваша претензия? Некачественный товар или грубый персонал?»

Список использованной литературы:

1. Васильев Н.Н. «Тренинг профессиональной коммуникаций в психологической практике», Речь, 2005.

ТЕМА 3. КОНСТРУКТИВНАЯ КРИТИКА И КОНСТРУКТИВНОЕ ОДОБРЕНИЕ

Конструктивная критика

Конструктивная критика – критика, направленная на изменения *поведения* критикуемого. Другие цели: доказать свое превосходство, снять нервное напряжение и т.д. не являются конструктивной критикой.

Структура конструктивной критики:

1. Описание *действий* оппонента без оценок, либо с оценкой, но с подчеркиванием того, что это лишь ваше мнение;
2. Аргументация претензии;
3. Предоставление своих предложений и их аргументация;
4. Демонстрация позитивного отношения.

Описание действий оппонента

Опишите те действия человека, которые вас не устраивают. Без оценок, только факты. Если оценок избежать не удастся, то используйте вставки, подчеркивающие, что это ваше субъективное мнение.

Используются «Я-сообщения», т.к. использование «Вы-сообщений» воспринимается как упрек.

«Я-сообщение»: Я вижу, что здесь нет того-то и того-то

«Вы-сообщение»: Ты сделал все не так

Если «Вы-сообщения» не удастся избежать, следует сделать тон голоса мягче.

Неправильно:

Вы сделали эту работу плохо («Вы-сообщения», оценка)

Правильно:

Я заметил, что в вашей работе нет маркетингового анализа и отсутствует вывод («Я-сообщение», описание действий)

Я считаю, что нужно доработать отчет («Я-сообщения», оценка, но с подчеркиванием субъективности своей позиции)

Аргументация претензии

Опишите последствия и ваши эмоции, возникшие в связи с этим.

Предоставление своих предложений и аргументов

«Критикуешь, предлагай свое...»

Требования к предложениям:

1. Сформулировано в позитивной форме, без «не» (вместе «не кричите», «говорите тише»);
2. Направлено на будущее (ориентация не на то, что нужно сделать, чтобы исправить ошибку, а не на то, что не надо было делать);
3. Осуществимо силами критикуемого («мне не нравится твой рост» – это не претензия).

Демонстрация позитивного отношения

Покажите свои добрые намерения. Вы же критикуете ради общего дела.

Например:

«Я говорю тебе это по причине заботы об общем деле...»

Критику также можно начинать с демонстрации позитивного отношения.

«Ирина Александровна, меня, как и Вас, заботит исход этого дела. Я считаю нужным сказать свои замечания, чтобы мы могли лучше сделать работу. Я заметил, что в работе отсутствует то-то и то-то...»

Пример

1. *«Ирина Александровна, я искренне озабочен ходом проекта, поэтому хочу поделиться с Вами своими соображениями»* (демонстрация добрых намерений)
2. *«Я вижу, что нет того-то и того-то...»* или *«Я считаю, что здесь должно быть то-то...»* («Я-сообщение», описание действий или оценка, но с подчеркиванием субъективности своей позиции);
3. *«Это может привести к тому-то и тому-то»* (непрошибаемые аргументы);
4. *«Я предлагаю сделать так потому, что...»* (предложения и их аргументация)
5. *«Что Вы думаете об этом?»* (поиск обоюдного решения)
6. *«Спасибо, я уверен, что это ценно для нас обоих»* (демонстрация добрых намерений).

Условия применения конструктивной критики

1. Желательно сразу;
2. По возможности наедине (критика в присутствии других «задевает» человека)

Конструктивное одобрение

Зачем нужно признание ценности действий другого человека?

1. Мотивируем человека на дальнейшие подвиги, повышаем его самооценку;
2. Укрепляем наши с ним отношения (в России хвалят не часто, больше ругают);
3. Приносим себе положительные эмоции («Самый лучший способ подбодрить себя — это подбодрить кого-нибудь другого». Марк Твен)

Отличие конструктивного одобрения от комплимента

Комплимент может быть лестью, т.е. неискренним признанием. Конструктивное одобрение – это НЕ «ты мне нравишься», а «мне кажется ценным то, что ты делаешь».

Отличие конструктивного одобрения от похвалы

Похвала использует оценки («Ты хорошо это сделал», «Ты молодец»). Похвала происходит из Родительского эго-состояния и обращена к Неблагополучному Ребенку. Если того, кого хвалят, такая позиция устраивает, то все довольны и счастливы (параллельная транзакция). Если тот, кого хвалят, воспринимает себя на равных с собеседником, оценка будет вызывать раздражение (пересекающаяся транзакция).

К тому же похвала НЕ является обратной связью. Выражение «хорошо сделано» содержит очень мало информации. Получение оценки своих действий может восприниматься положительно, если тот, кто хвалит, воспринимается более компетентным.

Что же делать, если тот, кого вы считаете равным себе, настойчиво нахваливает вас? Ничего не делать, перетерпеть.

Структура конструктивного одобрения

1. Описание действий собеседника;

2. Описание собственных эмоций относительно этого;
3. Аргументация одобрения (позитивные последствия сделанного);
4. Выслушивание реакции собеседника;
5. Выражение благодарности.

Пример:

- *Таня я признателен (Описание собственных эмоций), что ты выполнила задание к оговоренному сроку, не смотря на форс-мажорные обстоятельства» (Описание фактов). «Это улучшает имидж нашей компании (Аргументация). Спасибо тебе за выполненную работу (Благодарность).*
- *«Ой, ну что вы, и, право, не стоит (Я такая стеснительная)» (Выслушивание реакции собеседника).*

Список использованной литературы:

1. Васильев Н.Н. «Тренинг профессиональной коммуникаций в психологической практике», Речь, 2005.

ТЕМА 4. ПРИНЯТИЕ КРИТИКИ

«Не совершают ошибки только и мертвые и боги». Всем нам хочется никогда не слышать критику, т.к. критика не является приятной вещью. Но с другой стороны, худшие из критиканов лучше, чем лучшие из подпевал (опять забыл, кто это сказал. Ну и память!). Рассмотрим, как конструктивно принимать критику.

Шаг 1. Регуляция эмоций

1. *Расслабьте мышцы.* При эмоциональном напряжении напрягаются некоторые группы мышц. При этом нарушается кровообращение, и повышается волнение.
2. *Сделайте несколько глубоких вдохов и восстановите дыхание.* В состоянии эмоционального напряжения дыхание учащается и становится менее глубоким. В результате уменьшается количество кислорода в крови, что приводит к дальнейшему росту волнения.

Шаг 2. Конкретизация претензии

Чем конкретно недоволен собеседник?

Для прояснения того, чем не доволен собеседник, вы можете использовать следующие приемы.

Эхо (повторение фразы без изменений):

- «Если я вас правильно понял, {суть претензии}»;

Перефразирование:

- «Как я понял, вы хотите, чтобы...»

Уточняющий вопрос (проверка собственных предположений):

- «Вас не устраивает, что Компания не выдержала сроки изготовления...?»

Распространенные ошибки в использовании уточняющих вопросов:

1. Вопрос «Почему?» (содержит в себе упрек или вопрос о причине, который собеседник не знает)
2. Вопросы, на которые уже знаете ответы. Это провоцирует неприятные эмоции у собеседника.

Что он предлагает?

Многие люди высказывают претензии в форме обвинения, но при этом ничего не предлагают.

«Что именно вы хотите от меня?»

«...чтобы я делал работу быстрее?»

«...чтобы я был внимательней?»

«...четких инструкций?»

Когда претензия корректно сформулирована, резюмируйте итог: произнесите вслух его претензию, чтобы убедиться, что вы поняли его правильно, и чтобы продемонстрировать понимание собеседнику.

Шаг 3. Признание фактов

Признайте факты, если они есть, и проигнорируйте оценки этих фактов. Покажите, что вы не считаете оценки и свои качества темой для дискуссии.

Шаг 4. Поиск решения

Принятие решения собеседника или предложение своего. В конце концов, вы можете поблагодарить собеседника за то, что он выразил свое мнение, но вовсе не обязаны ему ничего обещать.

Список использованной литературы:

1. Васильев Н.Н. «Тренинг профессиональной коммуникаций в психологической практике», Речь, 2005.

ТЕМА 5. РЕГУЛЯЦИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО НАПРЯЖЕНИЯ В РАЗГОВОРЕ

Эмоциональное напряжение нужно снижать, если понятно, что оно мешает работе, и повышать, если видно, что партнеру не мешало бы сосредоточиться для пользы дела.

Снижение напряжения	Повышение напряжения
1. Подчеркивание общности с партнером (сходство целей, интересов, мнений и др.)	1. Подчеркивание различий между собой и партнером
2. Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах	2. Принизание партнера, негативная оценка личности партнера, приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего.
3. Вербализация эмоционального состояния: а) своего; б) партнера	Игнорирование эмоционального состояния: а) своего; б) партнера
4. Проявление интереса к проблемам партнера	4. Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера
5. Предоставление партнеру возможности выговорится	5. Перебивание партнера
6. В случае вашей неправоты немедленное признание её	6. Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание её
7. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации	7. Поиск виноватых и обвинение партнера
8. Обращение к фактам	8. Переход на «личности»
9. Спокойный уверенный темп речи	9. Резкое убыстрение темпа речи
10. Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела	10. Избегание пространственной близости и контакта глаз

Подчеркивание «общности»

«Мы с тобой одной крови». Подчеркивание общности сближает людей и снижает эмоциональное напряжение в разговоре.

Требования к выполнению техники:

1. Общие черты должны восприниматься как достоинства (*наблюдательность, изобретательность*) или как спорные, но своеобразные черты (*хитрость, индивидуализм*);
2. Эти общие черты должны быть связаны с работой (*у нас у обоих с тобой большие коллекции марок – вариант не совсем подходящий*).

Есть некоторые черты, которые не являются недостатками, но воспринимаются таковыми теми, кто ими обладает (застенчивость, прямота, усидчивость, расчетливость). Подчеркивая общность по этим характеристикам, мы рискуем задеть человека.

Стоит принимать во внимание индивидуальные различия. Некоторым людям, например, приятно, когда выделяют их «лукавство», а другим нет.

Примеры:

Мы оба хотим добиться разрешения этой ситуации.

Мы оба любим творческих людей.

Подчеркивание значимости (партнера, его мнения, вклада в общее дело)

Формула техники: «мне кажется ценным то, что ты делаешь».

Для того чтобы подчеркнуть значимость человека, нужно поблагодарить его за что-то конкретное.

Требования к технике:

- 1) конкретность, обусловленность фактами;
- 2) искренность.

Примеры:

Ты знаешь, твоя идея кажется мне очень ценной.

Твоя выдержка меня поражает.

Вербализация чувств

Один из партнеров говорит другому о своих собственных чувствах или о тех чувствах, которые, как ему кажется, испытывает партнер. При этом под категорию «чувство» подпадают любые эмоции и эмоциональные состояния и даже вообще любые психические состояния, например, сосредоточенность.

«Человек сначала называет чувство, а только потом его испытывает, не наоборот» (Закон Джеймса-Ланге)

Задачи вербализации чувств:

1. Назвать эмоции, чтобы снизить их интенсивность;
2. Проинформировать партнера о своих эмоциях, чтобы он смог принять их во внимание (например, чтобы партнера прекратил что-то делать);

3. Дать понять, что эмоциональное состояние собеседника для нас значимо.

Формулы вербализации собственных чувств:

Я удивлен...
Я огорчен...
Мне неуютно...
Меня задевает...
У меня вызывает некоторый протест...
Меня тревожит...
Меня угнетает...

Задача вербализации чувств партнера гораздо труднее. Такие формулировки как «вы возмущены», «вы взволнованы» и т.п. могут звучать как издевательство или провоцировать у партнера «усиление негатива». Более эффективна косвенная вербализация.

Формулы вербализации чувств партнера (косвенная вербализация):

Я согласен, что это может вызывать протест...
Я согласен, что это вызывает дискомфорт...
Конечно, такой поворот дела вызывает неприятные чувства...
Да, это, несомненно, огорчительно...

Требования к технике:

1. При вербализации чувств должны использовать *корректные* формулировки, особенно при вербализации негативных чувств.

Более уважительные формулировки для вербализации чувств	Менее уважительные формулировки для вербализации чувств
1. Вы удивлены, я удивлен	1. Вы не понимаете, я не понимаю
2. Вы огорчены, я огорчен	2. Вы в депрессии, я в депрессии
3. Вам неуютно, мне неуютно	3. Вам неприятно, мне неприятно
4. Вы возмущены, я возмущен	4. Вам противно, мне противно
5. Вас беспокоит, меня беспокоит	5. Вы нервничаете, я нервничаю
6. Вас задевает, меня задевает	6. Вам обидно, мне обидно
7. У вас вызывает протест, у меня вызывает протест	7. Вас бесит, меня бесит
8. У вас вызывает дискомфорт, у меня вызывает дискомфорт	8. Вам противно, мне противно
9. Вы сердитесь, я сердит	9. Вы злитесь, я злюсь
10. Вы опасаетесь, я опасаясь	10. Вы боитесь, я боюсь

Использование метафор

Одной из техник выражения негативных чувств, позволяющих их смягчить, является использование метафор.

Формула: «Я чувствую себя как...»

Использование юмористических метафор может оказаться эффективней, чем прямая вербализация эмоций, поскольку:

- 1) Метафора допускает множество толкований и, следовательно, не является навязанным мнением или «диагнозом»;
- 2) Метафора позволяет использовать юмор, который смягчает неприятную остроту ситуации;
- 3) Метафора – это творчество, в котором собственные неблагоприятные эмоции преобразуются в образный сигнал.

Примеры:

«Вот взял бы автомат и расстрелял всех нахрен...тра-та-та...тра-та-та» (и выставляете два указательных пальца, изображая автомат). Хорошо подходит для донесения мысли до руководства компании-поставщика о том, что работа их персонала могла бы быть и лучше.

«Я чувствую себя как подсудимый на допросе» (Отлично подходит для общения со службой безопасности, которые забыли, что они уже не милиции своей работают).

Понимание истинного смысла агрессивного высказывания

В ситуации эмоционального напряжения задача двоякая: снизить эмоциональное напряжение и понять его истинные причины. Это делается с помощью вопросов, преимущественно открытых.

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ В РЕГУЛЯЦИИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО НАПРЯЖЕНИЯ

Типичная ошибка	Из-за чего это ошибка?
1. Подчеркивание общности в том, что партнер ни в коем случае не хочет за собой признавать:	Может и будет восприниматься как скрытое принижение личности.

Типичная ошибка	Из-за чего это ошибка?
- <i>Нас тут с тобой не любят...</i>	
2. Подчеркивание значимости с последующим принижением: - <i>Вы хорошо это сделали! Я от вас не ожидал</i>	Скрытое принижение личности партнера. Фактически ему говорится что обычно он работает плохо.
3. Голословные заявления вместо вербализации: - <i>Я Вас очень хорошо понимаю...</i>	1) До тех пор, пока эмоция не названа, человек может думать, что его на самом деле поняли неправильно. 2) Человеку хочется, чтобы его поняли ровно настолько, насколько он хочет быть понятым.
4. Вербализация тех негативных чувств и состояний, которые лишь усиливаются в результате вербализации: - <i>У Вас усталый вид...</i> - <i>Вы выглядите такой измученной...</i>	Вербализация негативных чувств только усиливает эти чувства

Повысить эмоциональное напряжение тоже иногда надо

Человек так устроен, что излишнее эмоциональное напряжение снижает производительность. Но при недостаточном эмоциональном напряжении производительность человека также оставляет желать лучшего. «Расслабился» сотрудник, не выполнил задание к сроку, надо повысить ему эмоциональное напряжение. К вашим услугам весь спектр техник из таблицы (колонка «Повышения напряжения»).

Список использованной литературы:

1. Е.В. Сидоренко «Тренинг коммуникативной компетентности», Речь, 2006.

ТЕМА 6. НАВЫКИ УВЕРЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Лидерство включает в себя уверенное поведение. Но что такое уверенное поведение? Уверенное поведение - это способность делать то, что хочешь ты, не оглядываясь на мнение других. Идти против мнения коллектива, знакомых, друзей, если Вы считаете что-то правильным.

Потребность в общественном одобрении – одна из самых сильных потребностей человека. К сожалению, избавиться от нее нельзя, но можно с нею бороться. Чем опасна зависимость от общественного мнения? Во-первых, снижением самооценки. Человек отказывает себе в том, что ОН хочет сделать. Низкая самооценка ведет к низким результатам, так как снижается представление о собственных возможностях. Во-вторых, такому руководителю трудно будет занять позицию лидера. Не смотря на то, что «общественность» не любит тех, кто делает так, как им захочется, все-таки эта черта вызывает уважение. Это демонстрация внутренней силы руководителя.

В данном подразделе вы узнаете:

1. О правилах построения уверенной речи;
2. О «правах личности» - психологических установках для уверенного поведения;
3. О техниках, позволяющих отражать попытки манипулирования.

Возможно, описанные здесь техники вы будете редко применять по отношению к подчиненным, но использование их вообще даст вам навык уверенного поведения, который будет оценен подчиненными вам сотрудниками по достоинству.

Правила построения уверенной речи

Существуют фразы, которые мы используем автоматически, не задумываясь, какое впечатление они производят на собеседника.

Пример:

- «Извините»
- «Я не помешаю?»
- «Позвольте войти»
- «Уделите мне минуточку»
- «Не буду вам больше мешать»
- «Вы не уделите мне несколько минут?»
- «Можно задать вам дурацкий вопрос?»
- «У меня появилась дурацкая идея»
- «Сказал тупость, признаю»

Все эти фразы объединяет одно – собственное обесценивание. Как можно изменить принижающие себя речевые шаблоны, чтобы вы производили впечатление уверенного в себе человека?

Неуверенность	Уверенность
«Извините»	«Простите»
«Я не помешаю?»	«Я могу присесть тут? *»
«Могу я вас побеспокоить?»	«Можно я возьму вон ту штучку?»
«Не буду вам больше мешать»	«У меня все. Вы хотите что-нибудь сказать по этому поводу?»
«Вы не уделите мне несколько минут?»	«Андрей, можем мы с вами поговорить?»
«Я задам вам дурацкий вопрос»	«У меня к вам вопрос»
«У меня появилась дурацкая идея»	«У меня такая идея»
«Сказал тупость, признаю»	Ничего не говорить. Ошиблись и фиг с ним.

*Все вопросы задаются с утвердительной интонацией

«Права личности» для противодействия манипуляциям

«Права личности» являются психологическими установками, узаконивающими уверенное поведение.

№1. «Я сам в состоянии оценить свои поступки»

Что такое понятия «хорошо» и «плохо»? Это, по сути, субъективные оценки каждого. Обычно ссылка к таким размытым понятиям присутствует, когда надо на кого-нибудь надавить в своих целях. Любой человек в состоянии САМ дать оценку своим действиям. Вы можете выслушать других, но вовсе не обязаны делать то, что они хотят. Это главное правило – остальные следствия.

- Помоги мне сделать задание начальника
- Я не хочу
- Это плохо, что ты не помогаешь коллегам
- Это ужасно плохо
- Так ты сможешь мне?
- Нет

№2. «Я не обязан оправдываться и извиняться за свое поведение»

Вы не обязаны ни перед кем оправдываться. Из каких соображений вы должны объяснять мотивы своих поступков родителям, коллегам, товарищам? Возможно, вы думаете, что не отвечать на вопросы людей, невежливо. Мне кажется, что вежливость – это уважительное отношение к человеку, а не необходимость каждому встречному и поперечному отчитываться за свои действия.

Возможно, вы думаете, что тем, кто заставляет вас оправдываться, действительно интересны ваши мотивы. Не уверен. Заставить вас объясниться перед ними – это мостик к последующему давлению.

№3. Я имею право игнорировать чужие проблемы

Каждый человек должен сам решать свои проблемы. Мы не берем случаи оказания помощи родителям, друзьям, людям, попавшим в беду. Мы говорим о любителях передать свои заботы «добродушным» окружающим. Согласившись «помочь» один раз, вы рискуете получать такие «задания» всегда. Неужели вы хотите за кого-то что-то делать? Или просто боитесь вызвать неодобрение окружающих?

- Понимаете мой начальник «убьет» меня, если я соглашусь на Ваши условия. Дайте скидку меньше.
- К сожалению, я вам ни чем не могу помочь. Вы можете отказаться от сделки. Мы понимаем..

№4. Я имею право передумать

Менять свое мнение – это естественно. Если вас упрекают в том, что вы непостоянны в решениях, значит, ваше решение не выгодно этим людям.

- Мы передумали, такие условия нам не выгодны. Мы поднимаем цены на 2%.
- Как? Но мы же уже договорились. Надежная компания своих решений не меняет.
- К сожалению, мы не можем пойти на такие условия. Мы можем вместе найти другое решение, но такую скидку мы предоставлять не будем.

№5. Я имею право совершать ошибки

«Не ошибаются только мертвые и боги»... Не нужно корить себя за это. А уж тем более оправдываться перед окружающими, которые будут упрекать вас в ошибке. А они будут, уж поверьте.

№6. Я имею право сказать: «Я не знаю»

Человек не может все знать. Просто скажите «я не знаю», не извиняясь и не оправдываясь.

№7. «Я имею право игнорировать мнение окружающих»

Большинство людей думает, что если они не будут подстраиваться под мнение окружающих, идти на ненужные уступки, то те исключат их из круга общения. Как бы не так! Попробуйте настаивать на своих интересах, никто с вами общаться не перестанет. Если только немного поворчат о вашем эгоизме. На этом дело и закончится.

- Ты высокомерный.
- Интересно.
- Людям со стороны виднее.
- Понятно.

№8. Я имею право быть нелогичным в своих действиях

Логика – это все лишь один из методов принятия решения. Есть и другие, не менее действенные. Интуиция, например.

- Я не поеду в дом отдыха.
- Твое решение не логично. Вчера ты хотел, сегодня ты не хочешь.
- Да, в нем нет никакой логики.
- Ты должен его изменить.
- Возможно.
- Так ты поедешь?
- Нет.

№9. Я имею право не догадываться о нуждах других людей

- Я не буду заниматься этим.
- Ты совсем невнимателен к окружающим. Ты даже не догадываешься, что они хотят. Ты эгоист.
- Ты прав. Я эгоист. Мне безразлично, что хотят окружающие.

№10. Я имею право сказать: «Мне наплевать...», «Мне все равно...», «Меня не волнует...»

- Ты должен встретить мою тетю с поезда.
- В субботу вечером? Ты с ума сошел?
- Тебе все равно, как я буду к тебе после этого относиться? Ты же подставляешь меня.
- Жаль, если так будет, но я не поеду встречать твою тетю.

Техники уверенного поведения

Замечания по использованию техник:

1. Спокойный тон голоса.
2. Отсутствие извинений и оправданий.
3. Отсутствие попыток оспорить заявления соперника.

Распрашивание

Вы задаете вопросы собеседнику, когда он критикует вас. Никакого оспаривания доводов собеседника.

Цели:

1. Определить, есть ли рациональное зерно в его замечаниях;
 2. Научиться спокойно воспринимать критику;
- Основная ошибка – формулировка «Я не думаю, что это плохо». Это не распрашивание получается, а спор. Правильная формулировка «А что тебе не нравится в ...»
- Твой тон ужасный.
 - А что конкретно тебе не нравится?

Самораскрытие

Вы говорите о том, что вас беспокоит в связи с просьбой другого человека. Цель – научиться говорить прямо о том, чего вы хотите. Основная ошибка – попытка «подкорректировать» правду, дать другой ответ.

Зачем нужно говорить прямо? Если вы приукрасите правду, человек вам предложит решение, которое состыкуется с вашей фиктивной позицией. Тогда вы будете выглядеть глупо, пытаетесь «юлить», когда вас все по идее должно устраивать.

- Сделай, пожалуйста, мою часть задания.
- Нет.
- Почему? Тебе трудно помочь коллеге?
- Я не хочу делать работу за тебя.
- Ты сильно изменился.
- Может быть.

«Заигранная пластинка»

Спокойное повторение, что вам нужно, снова и снова. Учит настойчивости.

- Деталь в моей машине сломалась, поменяйте мне ее.
- А вы проверьте еще раз.
- Проверял, поменяйте мне покупку.
- Мне сейчас некогда.
- Понимаю, но я хочу, чтобы Вы поменяли мне покупку.
- Молодой человек, вас люди ждут, что стоят за вами в очереди. Нельзя быть таким эгоистом.
- Меня ждут люди, я эгоист, поменяйте мне покупку.

«Игра в туман»

«Игра в туман» - это согласие с любой критикой без каких-либо оправданий. От того, что вы согласились с критикой, ничего не поменялось. Это просто слова. Вы сами решаете, какое поведение правильное, а какое нет.

Цель:

1. Сбить пыль критикующего;
 2. Научиться спокойно относиться к любой критике, даже к самой несправедливой.
- Вы несносный. Заладили «обменяйте, да обменяйте»
 - Я несносный, обменяйте мне покупку.

Признание ошибок

Вы признаете факт своей ошибки, без извинений и оправданий.

Игнорирование

Вы продолжаете действовать, как и действовали, даже тогда, когда на вас пытаются психологически надавить (немой укор, показная обида, упреки, нежелание разговаривать и т.д.). Человек увидит, что такое поведение не действует на вас и отстанет.

«Делать назло»

Я называю этот прием «делать назло», т.к. вы делаете назло своей зависимости от мнения других. Например, вы решаете принять участие в корпоративном конкурсе идей. В голове сразу возникает мысль, что ваши коллеги посчитают вас «выскочкой». Внутри теплеет неприятное ощущение. Возникают различные сомнения и оправдания того, что вроде бы лучше не участвовать в конкурсе. Будьте уверены, оправданий будет много. Как только вы поняли, что испугались общественного мнения, делайте наперекор.

Со временем вы будете автоматически поступать так, как вы хотите, в тех ситуациях, в которых до этого боялись пойти против мнения окружающих.

Список использованной литературы:

1. Мануэль Дж. Смит «Тренинг уверенности в себе», www.myword.ru

ТЕМА 7. ЗАКРЕПЛЕНИЕ НАВЫКОВ

Как самому закрепить описанные приемы?

Чтобы освоить эти техники самому нужно:

1. Потренироваться хотя бы один раз перед тем, как начать применять в своей повседневной деятельности;
2. Вести ежедневный самоотчет. Отчет представляет собой таблицу с графами: дата, название техники, успех/неуспех и комментарии;
3. Написать сценарии ответов на каждую ситуацию. Своего рода личные стандарты. Но, это как говорится, уже высший пилотаж.

Несколько слов о самоотчете по освоению техник. Самоотчет требуется, чтобы отслеживать прогресс. Принцип обучения построен на фокусировании внимания на том, какие приемы получаются, а какие пока не получаются. «Осознанный неверный шаг есть, по сути, шаг вперед». Но не обольщайтесь видимой легкости обучения. Заполнять каждый день отчет – это трудная работа, но хорошая тренировка воли.

Как обучить своих сотрудников?

Обучать техникам коммуникации сотрудников надо, но не прерывать же из-за этого рабочий процесс! Конечно, не прерывать. Учеба в выходные, скорее всего, встретит мало энтузиазма у сотрудников.

Что делать, чтобы минимально отвлечь сотрудников от производственного процесса, не теряя в качестве обучения?

1. Выдайте распечатанный материал сотрудникам. Пусть они читают по одной теме перед занятием;
2. Выделите в течение дня 30 минут для проведения занятий;
3. В течение этих 30 минут осветите одну тему, кратко описав техники и дав упражнения;
4. Обязайте сотрудников еженедельно сдавать вам письменный самоотчет по освоению техник. Как вы помните, это ключевой момент обучения. Пусть они не говорят, что нет времени. В течение дня всегда можно найти 10 минут, больше не потребуется;
5. Выделите время на беседу с сотрудником по приемам, имеющим затруднения. Раз в неделю на одного сотрудника будет вполне достаточно;
6. Оставьте необходимость сдавать отчет по освоению техник еще на 1-2 месяца;
7. Составьте на основе этих техник стандарты работы для вашего подразделения, знание которых будет учитываться при повышении в заработной плате или карьерном продвижении;
8. Раз в квартал проводите мини-экзамен на знание стандартов.

Хотелось бы сказать об одном очевидном моменте. Личный пример руководителя способствует скорейшему обучению сотрудников. В противоположном случае, если вы сами не умеете применять описанные приемы, то доверие ваши инновации вызывать не будут.

Список использованной литературы:

1. Д. Кэмп «Сначала скажите «Нет». Секреты профессиональных переговорщиков», М.: ООО "Издательство "Добрая книга", 2003.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теперь вы знаете техники конструктивной коммуникации и то, как привить их себе и/или своим подчиненным. Однако на этом обучение не заканчивается, а только начинается. Обучение, которое ты затеял по

своей воле, и отчитываться будешь только перед самим собой, опасно тем, что оно может и не начаться. Человек, по моему мнению, ленив, инертен и склонен жалеть себя, когда дело касается изменений. Есть фраза, которая хорошо описывает такую ситуацию: «Я оправдываю себя всегда. И самое страшное - я этого даже не замечаю».

Если вы освоите эти приемы, то, уверен, что на фоне других руководителей будете выглядеть просто умопомрачительным лидером. Правда жизни такова, что большинство руководителей не утруждают себя элементарной вежливостью в общении с подчиненными.