

Г. Х. Бакирова

# Тренинг управления персоналом

**РЕЧЬ**

Санкт-Петербург

2006

**Бакирова Г. Х.**

Б19 Тренинг управления персоналом. — СПб.: Речь, 2006. — 400 с., илл.

ISBN 5-9268-0251-2

В книге проанализирована управленческая деятельность и основы социально-психологического тренинга в этой среде, изложены принципы организации тренинга, подробно описана авторская программа тренинга, включающего ряд модулей; в рамках каждого модуля приводятся справочные и раздаточные материалы, описаны психогимнастические и тематические упражнения, ролевые и деловые игры.

Книга будет интересна для психологов, менеджеров по персоналу, руководителей различного уровня.

ББК 88.37

Издательство «Речь», 2004  
Г. Х. Бакирова, 2004  
П. В. Борозенец, оформление, 2004  
Г. Х. Бакирова, рисунок, 2004

ISBN 5-9268-0251-2

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....9

### Раздел 1

#### УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ПОДГОТОВКА К НЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ

Глава 1. Что менеджеры делают?.....	11
Функции менеджмента или администрации.....	12
Роли менеджера.....	13
Управленческие умения.....	15
Эффективность и успешность управленческой деятельности.....	16
Социально-психологическая компетентность.....	20
Коммуникации в менеджменте (современные тенденции) .	21
Глава 2. Тренинг менеджеров и эффективность активных методов обучения руководителей (на примере ПО «Ижорский завод»).....	27
Критерии эффективности социально-психологического тренинга.....	27
Результаты исследования эффективности тренинга на ПО «Ижорский завод».....	29
Разработка новой программы тренинга руководителей.....	40
Проблема мотивации в социально-психологическом тренинге.....	46

### Раздел 2

#### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

Глава 1. Уровни, или виды, социально-психологического тренинга.....	49
--	----

Первый уровень СПТ: «Психические процессы».....	51
Второй уровень СПТ: «Межличностный».....	53
Третий уровень СПТ: «Внутриличностный».....	55
Требования к тренингу менеджеров.....	56
<b>Глава 2. Теории и концепции, используемые в рамках</b>	
СПТ руководителей.....	58
Модель процесса обучения.....	58
Социально-психологический тренинг как активный метод	
обучения.....	59
Бихевиоральный подход в тренинге руководителей.....	60
Гуманистический подход в тренинге руководителей.....	69
Психоаналитический подход в тренинге руководителей.....	70
Группаналитический подход в тренинге руководителей.....	71
Роли и функции ведущего (тренера).....	78
<b>Глава 3. Коммуникация как деятельность</b> .....	81
Коммуникации в организации.....	81
Коммуникационный процесс.....	82
Коммуникация как общение.....	86
Структура взаимодействия.....	88
Динамика деловой беседы.....	90

## Раздел 3

### ТРЕНИНГ ОСНОВНЫХ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ МЕНЕДЖЕРОВ

<b>Глава 1. Организация тренинга менеджеров</b> .....	93
<b>Сеттинг</b> .....	93
Состав группы.....	95
Диагностическое интервью с участниками.....	97
Заключение контракта.....	98
<b>Глава 2. Разработка программы тренинга</b> .....	100
Композиция программы тренинга.....	100
Начальный этап тренинга.....	101
Рабочий этап тренинга: приемы и методы обучения.....	111

## Раздел 4

### МОДУЛИ ТРЕНИНГА ОСНОВНЫХ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ МЕНЕДЖЕРОВ

<b>Глава 1. Модуль «Самопрезентация менеджера»</b> .....	128
Введение.....	128
Информационный лист «Самопрезентация».....	129
Ориентировочные основы «Самопрезентация».....	131
Упражнения.....	132
<b>Глава 2. Модуль «Умение вести групповую дискуссию» (для</b>	
<b>принятия решения)</b> .....	137
Введение.....	137
Информационный лист «Лидерство».....	137
Ориентировочные основы «Задачи руководителя	
дискуссии».....	141
Упражнения.....	141
<b>Глава 3. Модуль «Публичное выступление»</b> .....	163
Введение.....	163
Информационный лист «Технология работы над	
публичным выступлением».....	163
Ориентировочные основы «Публичное выступление».....	176
Упражнения.....	177
<b>Глава 4. Умение вести деловую беседу</b> .....	179
Введение.....	179
Ориентировочные основы «Фазы ведения беседы».....	179
Информационный лист «Барьеры коммуникации».....	181
<b>Глава 5. Модуль «Установление и поддержание контакта»</b> .....	192
Введение.....	192
Информационный лист «Первая фаза беседы — контакт».....	193
Информационный лист «Психологический контакт».....	212
Ориентировочные основы «Техники установления и под-	
держания эмоционального контакта с собеседником»...	215
Информационный лист «Сензитивность как основа	
социально-психологической компетентности	
руководителя».....	218

Информационный лист «Психологическая наблюдательность. Барьеры восприятия людьми друг друга как помехи коммуникации».....	221
Разминочные упражнения.....	226
Упражнения на развитие сензитивности, эмпатии.....	231
Рольевые игры.....	236
Информационный лист «Социальные роли».....	237
Рольевые игры на установление контакта с незнакомыми людьми.....	239
Упражнения на установление контакта между членами группы.....	243
Деловые и рольевые игры, имитирующие управленческие ситуации.....	248
<b>Глава 6. Модуль «Прием и передача сообщений/информации»</b>	<b>254</b>
Введение.....	254
Информационный лист «Вторая фаза беседы — ориентация и умение слушать собеседника».....	255
Информационный лист «Техники активного (рефлексивного) слушания».....	258
Ориентировочные основы «Техники активного слушания».....	266
Разминочные упражнения.....	269
Психогимнастические упражнения на развитие внимания, быстроту мышления.....	272
Упражнения для «сухого плавания».....	273
Упражнения, с использованием управленческих ситуаций.....	279
Деловые <b>игры</b> .....	286
Рольевые игры.....	291
<b>Глава 7. Модуль «Умение убеждать, использовать аргументацию»</b> .....	<b>297</b>
Введение.....	297
Информационный лист «Третья фаза беседы — решение, оценка».....	297
Ориентировочные основы «Техники развития мыслей» ....	299
Информационный лист «Техники аргументации и контраргументации».....	300

Общие рекомендации.....	301
Информационный лист «Четвертая фаза беседы — результат».....	305
Типичные ошибки беседы в целом.....	306
Психогимнастические разминочные упражнения.....	307
Упражнения для отработки техник аргументации.....	308
Рольевые игры.....	311
<b>Глава 8. Модуль «Умение снижать эмоциональное напряжение во время беседы, восстанавливать контакт с собеседником»</b>	<b>322</b>
Введение.....	322
Информационный лист «Беседа в эмоционально напряженной конфликтной ситуации».....	323
Ориентировочные основы «Техники поддержания контакта и снижения эмоционального напряжения у собеседника».....	330
Разминочные упражнения.....	332
Рольевые игры.....	336

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Вопросы, выясняемые на предварительном собеседовании с участником тренинга.....	342
Приложение 2. Деловая игра «Мотивация» (Г. Х. Бакирова) ....	343
Приложение 3. Деловая игра «Воздушная катастрофа в пустыне».....	345
Приложение 4. Деловая игра-тренинг «Контауд» (Г. Х. Бакирова).....	347
Приложение 5. ДИ «SWOT» (Бакирова Г. Х.).....	359
Приложение 6. ДИ «Принципы менеджмента»: Протокол.....	361
Приложение 7. Анкета по оценке поведения руководителя дискуссии.....	362
Приложение 8. Материал для подготовки к публичному выступлению. «Образование в Японии: особенности японской системы подготовки кадров» (Травин В. В., Дятлов В. А.).....	364

Приложение 9. Психогимнастика: пантомимическая часть . . .	379
Приложение 10. Темы психорисунков.....	382
Приложение 11. Деловая игра-тренинг «ДИАЛОГ» (Бакирова Г. Х.).....	383
ЛИТЕРАТУРА.....	394

## ВВЕДЕНИЕ

В 1990-х в Европе и в Америке пришли к пониманию того, что технические навыки необходимы, но не достаточны для успешного менеджмента. Сегодня, когда конкуренция в России все возрастает, менеджеры не могут достигать успеха, обладая только техническими навыками. Им необходимо получить хорошие навыки и умения работы с людьми. Так, Центр креативного лидерства в Гринборо (Северная Каролина) установил, что половина всех менеджеров и 30% старших менеджеров испытывают некоторые трудности в работе с людьми (Milbank, 1990). Исследование 191 руководителя высшего звена 500 компаний, которое было направлено на поиск ответа на вопрос о том, почему менеджеры терпят неудачу, выявило основную причину: их слабые межличностные навыки (Hymowitz, 1988, p. 58.)

Отечественные исследователи и теоретики также давно отмечали необходимость повышения так называемой социально-психологической, или коммуникативной, компетентности менеджеров для достижения ими большей эффективности своей работы (Атватер, 1984; Валдовска, 1983; Кидрон, 1979; Миич, 1983; Петерсон, 1973; Петровская, 1982; Реньге, 1986; и др.).

Мы в свое время указывали на то, что руководитель в первую очередь должен быть профессионально компетентным человеком. Так, например, для руководителей на производстве, непосредственно в цехах, компетентность в технических вопросах помогает во многих отношениях: выпускать продукцию; пользоваться уважением у своих подчиненных как руководитель; быть учителем (тьютором), консультантом для подчиненных; внедрять новые методы работы; решать производственные проблемы и т. д.

Руководитель также должен обладать организаторскими способностями, способностью и умением руководить, управлять деятельностью других людей. А вот для этого он должен разбираться в лю-

# **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ПОДГОТОВКА К НЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ**

дях, уметь выявлять и развивать индивидуальные способности каждого, определять потребности подчиненных для повышения их мотивации к труду. Кроме того, он должен уметь взаимодействовать с подчиненными так, чтобы достигать целей организации. Таким образом, третьим необходимым условием является социально-психологическая и коммуникативная компетентность руководителя (Бакирова 1987, 1997).

Основная цель нашей работы — помочь руководителям или будущим руководителям в достижении ими большей эффективности их работы.

## **Глава 1 ЧТО МЕНЕДЖЕРЫ ДЕЛАЮТ?**

Для того чтобы повышать эффективность работы менеджеров, нужно определиться с ролью менеджера в организации и с функциями, которые он выполняет. Менеджеры добиваются того, чтобы что-то было сделано посредством деятельности других людей. Они принимают решения, размещают ресурсы и направляют активность других для достижения целей, работая в **организации**.

*Организацию* можно определить как сознательно координируемое социальное образование, состоящее из двух или более человек и функционирующее на относительно продолжительной основе для достижения общей цели или набора целей (Robbins, 1993). Опираясь на данное определение, к организациям можно отнести производственные, сервисные фирмы, школы, больницы, церкви, отделения милиции, местные, государственные и правительственные учреждения. Люди, которые предвидят деятельность других и ответственные за достижение целей в этих организациях, являются *их менеджерами* (иногда их называют по-другому, например администраторами, особенно в некоммерческих организациях).

## Функции менеджмента или администрации

Еще в начале века Хенри Файоль писал, что все менеджеры исполняют пять функций управления: планирование, организация, руководство, координация и контроль (Fayol, 1916). Сейчас их свели к четырем: 1) *планирование*, 2) *организация*, 3) *лидерство* (указание, руководство, от англ. leading), 4) *контроль* (от англ. controlling) или регулирование.

Поскольку основное предназначение организации состоит в достижении тех или иных целей, кто-то должен определить эти цели, а также средства, которыми можно их достичь. Обычно эти задачи решают менеджеры или администраторы. Функция *планирования* включает определение целей организации, установление общей стратегии для достижения этих целей и развитие всесторонней иерархии планов для интеграции и координации различных видов деятельности.

Менеджеры ответственны и за проектирование организационной структуры. Функция *организации* предполагает определение того, какие задания должны быть выполнены, кто их должен выполнять, как нужно сгруппировать задания, кто перед кем отчитывается и где принимаются решения.

Каждая организация включает в себя людей, и задача менеджера — направлять и координировать деятельность этих людей. В этом заключается руководящая функция. *Руководство* как функция включает также мотивирование подчиненных, направление их активности, отбор наиболее эффективных каналов коммуникации, разрешение конфликтов в организации.

Последняя функция, выполняемая менеджерами, — это *контроль* или регулирование. Цели установлены, планы сформулированы, структурные разграничения сделаны, люди наняты, обучены и мотивированы, — и все равно остается вероятность того, что что-то пойдет неправильно, плохо. Менеджеры проверяют и контролируют организационное исполнение и производительность, чтобы удостовериться в том, что все идет так, как должно быть. Необходимо сравнивать выполнение работы с предварительно поставленными целями. При обнаружении существенных отклонений менеджер должен направить деятельность организации в нужное русло.

Итак, под *регулирующей* или *контролирующей*, функцией понимают проверку деятельности работников, с тем чтобы обеспечить выполнение запланированного, сравнение и корректировку существенных отклонений (Robbins, 1993).

## Роли менеджера

Хенри Минтсберг в 1960-х годах предпринял исследование и выделил десять взаимосвязанных профессиональных ролей менеджера (Mintzberg, 1973). Эти роли можно разделить на три группы: относящиеся к межличностным отношениям, к передаче информации, к принятию решения (табл. 1).

Таблица 1. Управленческие роли (по Минтсбергу\*)

Роли	Описание	Примеры
<i>Межличностные</i>		
<i>Глава</i> (figurehead)	Выполняет функции символической главы; требует исполнения набора рутинных обязанностей юридического или социального характера	Церемонии, статусные прошения, заявки, ходатайства, ведение дел в суде
<i>Руководитель</i> (Leader)	Ответственен за мотивацию и руководство подчиненными	Фактически все виды управленческой активности, предполагающие взаимодействие с подчиненными
<i>Связной/посредник</i> (Liaison)	Поддерживает сеть внешних контактов, обеспечивающих протекцию и информацию	Подтверждение в приеме почты, внешняя работа в правлении
<i>Информационные</i>		
<i>«Монитор»</i> (Monitor)	Получает самую разнообразную информацию; служит нервным центром внутренней и внешней информации организации	Разбор корреспонденции, поддержание контактов, связанных в первую очередь с получением информации
<i>Распространитель</i> (Disseminator)	Передает информацию, полученную извне или от подчиненных, другим членам организации	Пересылка почты в организацию с целью информирования; поддержание вербальных контактов, в том числе информирование подчиненных на собраниях
<i>Оратор</i> (Spokesperson)	Передает информацию за пределами организации о ее планах,	Участие в собраниях правления; поддержание контактов, направ-

\* Переведено и адаптировано Г. Х. Бакировой из книги: *Mintzberg H. The Nature of Managerial Work*, 1973.

Окончание табл. 1

Роли	Описание	Примеры
	политике, действиях и результатах; выступает как эксперт по организационной отрасли промышленности	ленных на передачу информации вовне
<i>Принятия решений</i>		
<i>Предприниматель</i> (Entrepreneur)	Исследует организацию и ее окружение для поиска возможностей и инициирует проекты для осуществления изменений	Стратегические и обзорные совещания, включающие создание или разработку проектов по усовершенствованию
<i>«Устранитель нарушений»</i> (Disturbance handler)	Ответственен за корректирующие действия в случаях, когда организация сталкивается с важными, неожиданными нарушениями	Стратегические и обзорные совещания, посвященные нарушениям и кризису
<i>Распределитель ресурсов</i> (Resource allocator)	Принимает или корректирует значимые организационные решения	Определение сроков, разработка графика; санкционирование тех или иных действий; составление бюджета; планирование работы подчиненных
<i>Переговорщик</i> (Negotiator)	Ответственен за представление организации на больших переговорах	Переговоры по заключению контракта

### Межличностные роли

Все менеджеры выполняют обязанности, которые по своей природе являются церемониальными, или символическими. В этом случае менеджер выступает в роли *главы*. Чаще всего это рутинные обязанности юридического или социального характера. Например, ситуация вручения дипломов президентом колледжа. Все менеджеры также исполняют роль *руководителя*. В соответствии с этой ролью менеджер должен нанимать, обучать, мотивировать и дисциплинировать работников. Фактически эта роль охватывает все виды управленческой деятельности, предполагающие взаимодействие с подчиненными. Третья роль — роль *связного* или *посредника*. Минтсберг описывает ее как установление контактов, связи с отдельными людьми и группами внутри и за пределами организации для получения информации и **помощи**.

### Информационные роли

Все менеджеры в той или иной степени получают и собирают информацию из организаций и учреждений. Обычно они делают это, просматривая журналы, беседуя с другими людьми. Это нужно, чтобы узнать об изменениях во вкусах людей, о положении дел у конкурентов. Минтсберг называет эту роль *«монитор»*; это роль наблюдателя, контролирующая, отслеживающая роль. Менеджер также выступает в качестве средства, канала передачи информации, полученной извне или от подчиненных, другим членам организации. Эта роль получила название *«распространитель»*. Кроме этого, менеджеры исполняют роль *представителя* и *оратора*, когда представляют организацию за ее пределами: сообщают о планах, политике, действиях или результатах организации.

### Роли принятия решений

Минтсберг выделяет четыре роли, связанные с осуществлением выбора. В роли *предпринимателя* менеджер инициирует, предвидит новые проекты для улучшения выполнения работы в организации.

В качестве *«устранителя нарушений»* существующего положения вещей менеджеры предпринимая корректирующие действия при столкновении с важными неожиданными нарушениями и непредвиденными проблемами. Как *распределители ресурсов* менеджеры ответственны за размещение человеческих, физических, монетарных ресурсов. В этой роли менеджеры решают вопросы календарного планирования, составления расписания, разработки **графика**, определения сроков; бюджета, планирования работы подчиненных и др. Наконец, менеджеры исполняют роль *ведущего переговоров*, в соответствии с которой они обсуждают и заключают сделки, договора с другими подразделениями или организациями с выгодой для своего подразделения, организации.

### Управленческие умения

Можно посмотреть на то, что делают менеджеры, с другой стороны. Роберт Кац (Katz, 1974, pp. 90-102) предлагает рассмотреть умения и компетентность, которые необходимы менеджерам для



успешного достижения целей их работы. Он выделяет три наиболее важных управленческих умения: технические, социальные и когнитивные (концептуальные).

Под *техническими умениями* Кац понимал способность применять специализированные профессиональные знания или практический опыт. Менеджеры приобретают их посредством интенсивного формального образования в соответствии с обучающими программами. Но это не единственный путь, для выполнения многих видов работ необходимы профессиональные знания и умения, которые люди приобретают в процессе работы.

*Социальные умения*, с точки зрения Каца, означают способность работать с другими людьми, понимать и мотивировать их как индивидуально, так и в группах. Многие люди являются хорошими специалистами в своей профессии, но они некомпетентны в сфере межличностных отношений. Они, например, могут быть плохими слушателями, не способными понимать потребности других, у них могут быть трудности в разрешении конфликтов.

*Когнитивные умения* по мнению Р. Каца, — это умственная способность анализировать и диагностировать сложные ситуации. Принятие решения менеджером, например, предполагает его способность установить, локализовать проблему; идентифицировать альтернативы для ее устранения; отобрать наилучший вариант. Технически и социально компетентные менеджеры могут потерпеть неудачу, если у них есть трудности при осмыслении и интерпретации информации.

## Эффективность и успешность управленческой деятельности

Фред Лутанс и его коллеги решили посмотреть, одинаково ли работают те менеджеры, которые быстро продвигаются в своей карьере, и те, которые просто хорошо справляются со своей работой. Можно было бы предположить, что те менеджеры, которые хорошо справляются со своей работой, быстрее продвигаются в организации, но исследование обнаружило совсем иную картину (Luthans, 1988, pp. 127-132). Изучение 450 менеджеров позволило определить, что они все вовлечены в четыре вида активности:

1. *Традиционное управление.* Принятие решения, планирование и контроль.
2. *Коммуникация.* Обмен рутинной информацией и процессуальной бумажной работой.
3. *Управление человеческими ресурсами.* Мотивация, дисциплинарные меры, разрешение конфликтов, обеспечение кадрами и обучение.
4. *Организация сети.* Общение, осуществление политической активности, взаимодействие с людьми, находящимися за пределами организации, с посторонними.

Оказалось, что «успешные» (определяемые по скорости продвижения в пределах организации) и «эффективные» (определяемые по количеству и качеству выполнения ими работы, а также по степени удовлетворенности и обязательности их подчиненных) менеджеры по-разному распределяют свое рабочее время (табл. 2). Сравнительный анализ показывает, что успешные менеджеры тратят больше всего времени на четвертый вид активности — установление сети взаимосвязей с людьми, находящимися за пределами организации, а эффективные менеджеры тратят на нее меньше всего времени. Эффективные менеджеры больше сосредоточены на втором виде активности — на коммуникации. Успешные менеджеры меньше всего времени уделяют третьему виду активности — управлению человеческими ресурсами, в то время как у эффективных менеджеров этот вид активности стоит на втором после коммуникации месте. В целом можно сказать, что успешные менеджеры 39% своего времени и соответственно энергии тратят на коммуникацию и управление человеческими ресурсами, в то время как эффективные менеджеры тратят на них 70% своего времени, то есть почти в

Таблица 2. Распределение видов деятельности по времени\*

Вид деятельности	Средний менеджер	Успешный менеджер	Эффективный менеджер
1. Традиционный менеджмент	32%	13%	19%
2. Коммуникации	29%	28%	44%
3. Управление человеческими ресурсами	20%	11%	26%
4. Установление связей	19%	48%	11%

\* Luthans F., Hodgetts Я., Rosenkrantz S. Real managers. 1988. Переведено и адаптировано Г. Х. Бакировой.

два раза больше! Таким образом, в основе определения приоритетов того или иного вида активности лежат собственные ценности и мотивы менеджеров. Успешные менеджеры в большей степени ориентированы на собственные интересы, а эффективные — на цели компании. Исследователи опровергли мнение, что продвигаются наиболее способные и эффективные менеджеры. Для продвижения важны социальные и политические способности.

## Обзор деятельности менеджера

Красной нитью через функции, роли, умения и виды активности менеджера проходит признание первостепенной важности управления людьми. Это может называться по-разному: «функция руководства», «межличностные роли», «социальные умения», «деятельность по управлению человеческими ресурсами и организации сети». Ясно одно: менеджерам нужно развивать свои социальные навыки («people skills»), считает Стефан Роббинс (Robbins, 1993).

Если мы попытаемся из всех функций, ролей и умений менеджера вычленить эту «человеческую» составляющую, то получится следующий *портрет идеального менеджера*.

*Функция руководства (leading)* менеджера включает мотивирование подчиненных, направление активности других, отбор наиболее эффективных каналов коммуникации и разрешение конфликтов среди членов организации.

Все менеджеры выполняют *межличностные роли*, включающие роль главы, выполняющего обязанности, которые являются церемониальными, или символическими, по своей природе, имеют юридический или социальный характер. Кроме того, все менеджеры **исполняют роль руководителя**. В соответствии с этой ролью менеджеры нанимают, обучают, мотивируют и дисциплинируют работников. Фактически эта роль охватывает все виды управленческой деятельности, включающие подчиненных. Третья роль — *роль связного или посредника*. К задачам этой роли Минтсберг причисляет установление контактов, связи с индивидуумами, группами как внутри, так и за пределами организации для получения информации, **помощи**.

Менеджеры выполняют ряд *информационных ролей*. Это предполагает, что менеджеры в той или иной степени получают и собирают информацию из организаций и учреждений, беседуя с другими

людьми. Менеджеры также выступают в качестве средства, канала передачи информации, полученной извне или от подчиненных, другим членам организации. Кроме этого, менеджеры представляют организацию за ее пределами: сообщают о планах, политике, действиях или результатах организации.

Все менеджеры также исполняют роли, связанные с принятием решения: как предприниматели, они иницируют разработку новых проектов, внедрение нововведений; в качестве устранителей нарушений менеджеры осуществляют корректирующие действия, разрешают возникающие проблемы, конфликты; как распределители ресурсов, менеджеры совместно с подчиненными решают вопросы распределения материальных ресурсов, размещения человеческих ресурсов, планирования работы и др.; в роли ведущего переговоров менеджеры обсуждают и принимают важные решения о заключении сделок, договоров, как с другими подразделениями, так и с другими организациями.

Для эффективного выполнения выделенной нами функции руководства, а также межличностных, информационных ролей и ролей принятия решения менеджерам необходимы социальные умения, которые предполагают способность работать с людьми: понимать и мотивировать их, быть хорошими слушателями, разрешать конфликты и т. п.

Необходимы и когнитивные умения, которые включают способность устанавливать и локализовать проблему, анализировать и диагностировать ее, разрабатывать альтернативные способы ее решения, выбирать наилучший вариант.

Два вида активностей (из четырех) характеризуют **эффективного** менеджера. Это:

1. *Коммуникация*: обмен рутинной информацией и процессуальной бумажной работой.
2. *Управление человеческими ресурсами*: мотивирование, дисциплинирование, разрешение конфликтов, обеспечение кадров и обучение.

Таким образом, можно заключить, что менеджер: устанавливает коммуникацию; осуществляет коммуникацию с целью получения, передачи информации; воздействует на подчиненных посредством коммуникации для достижения ими организационных целей; принимает решения и реализует их посредством коммуникации.

Это значит, что многие задачи, стоящие перед менеджером, решаются посредством взаимодействия с людьми.

## Социально-психологическая компетентность

Итак, анализ выполняемых менеджером функций, **ролей, а также** видов активности позволяет заключить, что менеджерам необходима *социально-психологическая компетентность*, под которой подразумевается:

- 1) способность понимать самого себя (что предполагает осознание собственных мотивов, возможностей в сфере общения, поведенческих паттернов);
- 2) способность понимать других людей (что предполагает понимание потребностей, мотивов других людей, их особенностей поведения, используемых психологических защит);
- 3) способность понимать взаимоотношения людей (что означает способность адекватно воспринимать ситуацию общения, складывающиеся в процессе общения отношения, осознавать собственное влияние на процесс общения, понимать причины возникающих трудностей);
- 4) способность прогнозировать межличностные ситуации (что невозможно без развития всех вышеописанных способностей, а также требует знаний о помехах взаимопонимания и использования конструктивных коммуникативных приемов). Графически это может выглядеть так, как показано на рис. 3 (см. разд. 2).

Часто под понятием *коммуникативная компетентность* понимают сумму знаний; вербальных (речевых) и невербальных (неречевых) умений и навыков общения, а также ситуативную адаптивность (способность приспосабливаться к ситуации).

О важности социально-психологической, или коммуникативной, компетентности менеджеров писал в свое время Л. Якокка (1990). То, что студенты с блестящими способностями становились весьма посредственными менеджерами, он объяснял тем, что они не были общительными. Позднее появилась концепция социального интеллекта как необходимого менеджерам в большей мере, чем общий интеллект, измеряемый в IQ. Для высокой эффектив-

ности менеджеров достаточно иметь общий интеллект среднего уровня. Разработанный Дж. Гилфордом тест позволяет измерять социальный интеллект и может быть использован при отборе менеджеров, но никак не для их развития.

## Коммуникации в менеджменте (современные тенденции)

В настоящее время за рубежом в наиболее развитых компаниях наблюдаются следующие тенденции.

Информация обеспечивает 80% экономического развития. Знания удваиваются каждый год. Специалисты различают эру индустриального общества и эру информационного общества. В связи с переходом от так называемого индустриального общества к информационному стали изменяться функции менеджера. В индустриальном обществе менеджер принимает решения, **контролирует** и управляет с помощью супервизоров.

В информационном обществе менеджер работает как информационный процессор:

- получает информацию об организации, о внешней среде; поскольку количество информации огромно, менеджеру необходимо выбирать наиболее важную информацию;
- сообщает информацию подчиненным;
- дает обратную связь.

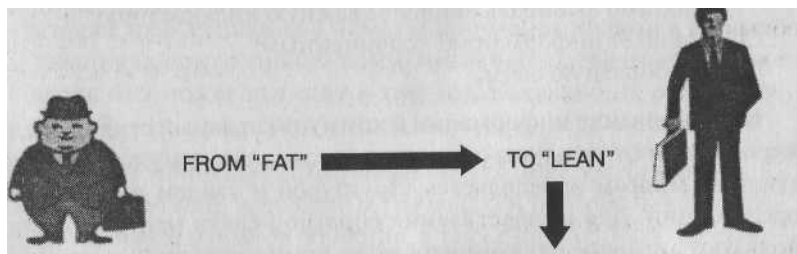
Использование информации и коммуникативный стиль менеджера зависят от культуры организации, однако коммуникативный стиль во многом определяется структурой и стилем руководства организации. Для осуществления обратной связи менеджеры используют активное слушание и другие коммуникативные навыки, необходимые для установления доверительной **открытой** коммуникации с подчиненными.

## Организационная структура и коммуникации

Влияние организационной структуры на коммуникацию очень сильно. В последние 20-30 лет в организационной структуре наблюдается существенный сдвиг: многоуровневые, иерархические струк-

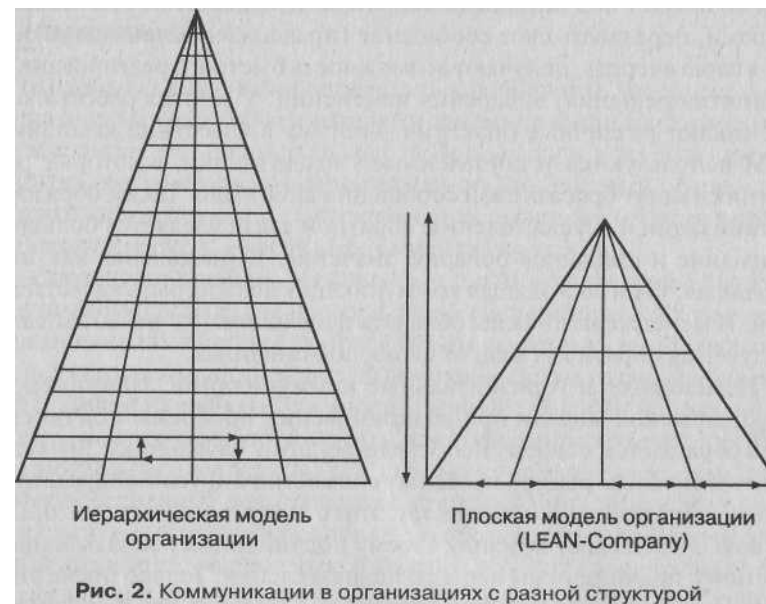
туры вытесняются плоскими (см. рис. 1). Причина таких изменений в необычном промышленном успехе Японии. Это побудило американских специалистов к проведению ряда исследований в своей стране. Они стали изучать свои организации и пришли к выводу, что те слишком «толстые», «неповоротливые» из-за большого количества уровней управления. В результате решения принимаются очень медленно, организация в целом становится негибкой, мало ориентированной на изменения в окружающей среде и в целом менее конкурентоспособной. Эти исследования позволили разработать новую концепцию «LEAN-Company» (см. рис. 1). Основная отличительная особенность Lean-модели состоит в том, что организационная структура имеет лишь несколько иерархических уровней. Так, например, после реорганизации на «Fiat-Auto» вместо 25 уровней стало 7. Сокращение происходит главным образом за счет менеджеров среднего звена. В связи с этим требования к менеджерам возросли.

Если в иерархической модели организация имеет лишь нисходящий коммуникативный поток, чаще всего в виде команд, указаний, что делать и как, то в Lean (плоской) модели коммуникация возможна как сверху вниз, так и снизу вверх в виде обратной связи (рис. 2). В связи с этим роль коммуникации возросла. При этом изменилась роль менеджера: он делится информацией с работниками, много спрашивает: «Какие проблемы?», «Как улучшить качество продук-



- НЕСКОЛЬКО ИЕРАРХИЧЕСКИХ УРОВНЕЙ
- РАСПРЕДЕЛЕННАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
- ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА КЛИЕНТА
- КАЧЕСТВО РАБОТЫ

Рис. 1. Организационные изменения: LEAN-менеджмент



ции?» и т. п.; много слушает (жалобы, ответы на вопросы, предложения по рационализации и т. п.). Таким образом, менеджер не сидит большую часть времени в офисе, а находится среди подчиненных, общаясь с ними. Он использует открытую коммуникацию, поэтому ему необходимо уметь устанавливать доверительные открытые отношения и обладать коммуникативными навыками.

В организациях внедряется политика открытых дверей: подчиненный может поговорить с вышестоящим менеджером, с топ-менеджером, минуя все иерархические уровни, и это не будет нарушением правил взаимодействия. Как известно, в иерархической модели у подчиненных нет такого права, они обязаны в первую очередь обращаться к своему непосредственному начальнику, а тот, если сочтет нужным, передает информацию вышестоящему руководителю. В результате информация проходит (если проходит) все иерархические уровни и в конце концов доходит до топ-менеджера. Но в каком виде? Известно, что чем больше звеньев при передаче информации, тем более вероятны искажения в виде потери информации, добавления новой, не содержащейся в первоначальном сообщении, искажения смысла и др. Политика открытых две-

рей позволяет подчиненным напрямую связываться с топ-менеджерами, передавать свое сообщение (предложение или жалобу), а те, в свою очередь, получают возможность быстрого реагирования, принятия решения, внедрения изменений. У многих работников возникают различные опасения, поэтому в известной компании IBM используются установленные у входа ящики, в которые работники могут бросать свои сообщения анонимно. Таким образом, организации и осуществлению обратной связи уделяется большое внимание и придается большое значение. Вертикальная как нисходящая, так и восходящая коммуникация должна быть качественной. И менеджеры должны обладать необходимыми навыками для получения обратной связи от своих подчиненных.

Изменяются и горизонтальные коммуникации. Например, в иерархической модели при возникновении проблемы подчиненный обращается к своему непосредственному начальнику. Тот, если считает нужным решать проблему совместно с другим подразделением, обращается к менеджеру этого подразделения, который в свою очередь дает команду своему подчиненному заняться проблемой с подчиненным первого подразделения. Только после этого два подчиненных начинают совместно работать над проблемой. Довольно длинный путь (см. рис. 2)! В Lean-модели работники могут взаимодействовать друг с другом, не обращаясь к менеджеру, и самостоятельно решать проблему. Это становится возможным благодаря тому, что исполнительскому уровню работников делегируются новые виды активности и соответственно ответственность за их выполнение. В рамках своих полномочий работники вступают в коммуникацию друг с другом и самостоятельно принимают достаточно важные решения. Задача менеджера — помогать подчиненным взаимодействовать друг с другом, если возникают сложности, то есть совершенствовать горизонтальную коммуникацию. Таким образом, в наиболее развитых компаниях можно наблюдать качественные изменения как в вертикальных коммуникациях, так и в горизонтальных.

Эффективная коммуникация без искажений и помех в первую очередь требует развития коммуникативных навыков менеджеров. Вот почему зарубежные фирмы вкладывают в развитие и обучение своих менеджеров большие суммы денег. Развитие менеджеров в свою очередь обеспечивает развитие организации в целом и повышает ее конкурентоспособность.

## Управление человеческими ресурсами и коммуникация

*Коммуникацию* можно определить как общение, в процессе которого происходит обмен мыслями, эмоциями или информацией между двумя или более людьми с помощью слов, букв или символов для обеспечения взаимопонимания. Даже беглый обзор, сделанный нами, показывает, насколько важны коммуникации в организации и насколько велика роль менеджера в них.

Обратившись к современным подходам в управлении человеческими ресурсами, мы сможем еще больше убедиться в том, что коммуникации пронизывают все сферы, в которых задействованы менеджер и его подчиненные. Рассмотрим самые главные области.

1. Прием на работу. Для достижения целей этого направления деятельности нужно как минимум проинформировать потенциального работника о предприятии: о его местоположении, размерах, производственных возможностях, конкуренции, финансовом положении, о внутренней политике, об организационной структуре; о той должности, на которую отбирают работника, о его перспективах и т. д. В то же время нужно узнать как можно больше о претенденте, чтобы установить, в какой мере он соответствует требованиям на вакантную должность. Решение о принятии на работу должно быть правильным. Излишне подчеркивать, как важно, чтобы эта коммуникация была качественной.

2. Ориентация. Цель коммуникации на данном этапе — сформировать у работника чувство уверенности, ощущение организации как своей, не чужой. Для этого «новичка» знакомят с коллегами, с менеджерами и подчиненными; объясняют политику и философию организации; сообщают о процедурах, условиях работы, режиме работы; показывают основные подразделения, помещения и т. п. Если перечисленные задачи выполняются недостаточно хорошо, «новичок» может очень скоро уволиться.

3. Функционирование. Для выполнения работы исполнителям нужна своевременная, неискаженная, надежная информация, которая обычно передается в процессе коммуникации по одному из возможных каналов. Кроме этого, работник нуждается в информации о своей роли в организации, о том, как он справляется с заданиями. Эти задачи также решаются в процессе коммуникации.

4. Индивидуальная оценка. Оценка работников и выполнения ими работы — одно из важных направлений в управлении человеческими ресурсами. Для того чтобы процесс оценки не превратился в возможность лишней раз покритиковать работников, важно научить менеджеров делать это грамотно: так, чтобы после беседы у работников мотивация к труду повысилась, а не понизилась. Таким образом, оценка также осуществляется и в процессе коммуникации менеджера с подчиненными. И качество этой коммуникации очень важно для решения многих вопросов, а главное — для формирования мотивации работать лучше и для достижения удовлетворенности трудом у работников.

Таким образом, видно, что на современном этапе управление человеческими ресурсами требует от менеджера знаний и умений в области психологии личности, групп, общения. С точки зрения психологов можно говорить о развитии социально-психологической компетентности менеджера, которая определяется его умениями:

- ориентироваться в закономерностях поведения человека и групп;
- сформировать свой личный авторитет;
- сформировать свой стиль руководства, взаимоотношений с людьми;
- влиять на людей, убеждать их;
- организовать взаимодействие своих подчиненных так, чтобы это привело к удовлетворенности и эффективности совместной деятельности.

К источникам приобретения коммуникативной компетентности относят опыт, искусство, общую эрудицию и специальные научные методы. Эффективнее всего активные методы обучения в форме социально-психологического тренинга и деловых игр, с помощью которых можно развить общие коммуникативные навыки и получить специфические управленческие умения.

Первая часть нашей работы будет посвящена тренингу управленческих коммуникативных навыков общего характера, необходимых для управления персоналом. Во второй части мы сфокусируемся на управленческих умениях в специфических областях, связанных с управлением человеческими ресурсами.

## Глава 2

# ТРЕНИНГ МЕНЕДЖЕРОВ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ (на примере ПО «Ижорский завод»)

Для подготовки руководителей и специалистов в 1980-х годах начали использовать так называемые активные методы обучения. К ним, как известно, относят социально-психологический тренинг и деловые игры (Аллинг, Миккен, 1980; Петровская, 1982; Емельянов, 1985). Позже, в 1990-х гг., возникли разные виды тренинга: креативности, уверенности в себе, продажи, формирования команды, мотивации, влияния и др. (Гиппиус, 2001; Сидоренко, 2001; Дружинин, Замулин, 2002; Васильев, 2002; Смит, 2002; Петрова, 2002).

Распространение социально-психологического тренинга (СПТ) в 1980-х гг. сделало актуальным вопрос о его эффективности как методе обучения. Для того чтобы оценивать эффективность СПТ, нужно было преодолеть ряд методологических трудностей.

## Критерии эффективности социально-психологического тренинга

Трудности оценки эффективности СПТ можно объяснить рядом причин.

1. Развиваясь эмпирически, СПТ вбирал в себя опыт групповой работы, бихевиоральной терапии, методов ускоренного обучения и т. п., что не всегда теоретически обосновывалось.

2. На программы тренинга оказывали воздействие ряд факторов, а именно: психологическая школа разработчиков, культура страны, специфические цели и задачи тренинга и многие другие факторы. Соответственно разные виды тренинга нужно исследовать отдельно.

3. Возникнув из практической необходимости, СПТ давал положительные результаты, однако механизмы их достижения оставались неясными.

4. В соответствии с целями и задачами той или иной формы тренинга участие в СПТ может оказывать разное влияние на челове-

ка: может затронуть внутреннюю организацию личности, то есть окажет глубокое воздействие или повлияет лишь на поведение человека. Это вызывает необходимость комплексной оценки эффектов СПТ.

5. Оценка эффективности СПТ осложняется также тем, что оказанное на личность воздействие может проявиться не сразу после тренинга, а через какое-то время. Таким образом, нужна отсроченная оценка эффектов СПТ.

6. Не все произошедшие с участниками СПТ изменения осознаются ими самими, но могут быть определены окружающими их людьми, поэтому самооценка должна быть дополнена групповыми и экспертными оценками эффектов СПТ.

7. Кроме того, эффекты СПТ не обязательно приводят к повышению эффективности профессиональной деятельности, поскольку на использование эффектов тренинга влияют социальные и другие факторы.

Таким образом, при оценке эффективности СПТ нужно придерживаться следующих принципов:

- 1) критерии должны отражать цели, задачи и методы тренинга;
- 2) критерии должны характеризовать комплекс эффектов, достигаемых с помощью тренинга;
- 3) измерение эффектов тренинга нужно производить и непосредственно после его проведения, и отсроченно;
- 4) следует использовать как субъективные оценки участников, так и объективные показатели изменений в поведении и деятельности.

Вышеописанные трудности оценки эффективности СПТ так или иначе преодолевались разными исследователями. К примеру, Г. А. Ковалев (1980) изучал перцептивные характеристики в процессе СПТ в «группах встреч» с помощью методики СДФ («Семантический дифференциал»). Некоторые социально-перцептивные характеристики, а также некоторые рефлексивные компоненты процесса социальной перцепции изучались в группах интенсивного общения Ю. М. Жуковым и Т. Б. Седовой (1978) с помощью методики Т. Лири и методики межличностной диагностики, разработанной Ю. М. Жуковым и Д. И. Рейманом. М. Форверг рассматривал изменение поведения участников СПТ с применением видеотехники. Эстонские психологи изучали эффективность своего СПТ

с помощью опросника Кэттела, методики Люшера, методики на определение изменений в поведении М. Форверга по показателям, связанным с трудом; по оценкам начальников, коллег, инструкторов; по выполнению тестовых **упражнений** (Аллинг, Миккен, 1980). Л. А. Петровская использовала метод самоотчетов в свободном неформализованном виде.

Как видно, представители разных школ — московской, эстонской, немецкой — изучали СПТ своего направления несовпадающими способами, что, видимо, определяется спецификой тренинга каждой школы, ее целями и задачами. Полученные результаты (чаще всего статистически недостоверные) указывают на недостаточную чувствительность выбранных методик для измерения эффектов СПТ. Кроме того, немногими рассматривался отсроченный эффект СПТ, на важность которого указывал Ю. Н. Емельянов (1985).

## Результаты исследования эффективности тренинга на ПО «Ижорский завод»

Наше исследование эффективности СПТ руководителей проводилось на ПО «Ижорский завод» поэтапно с 1983 по 1986 г. (Бакирова, 1986; 1991). Тренинг проводился по программе, первоначально разработанной М. Форвергом и модифицированной в более комплексную командой специалистов: Г. Х. Бакировой, В. Б. Винишским, В. П. Захаровым и В. О. Лебедевым (Бакирова, 1987). Изучались руководители высшего и среднего звена, а также **специалисты**, всего 151 человек.

По нашему мнению, для определения критериев эффективности СПТ нужно в первую очередь сформулировать основную цель СПТ. Она заключается в развитии участников СПТ.

В зависимости от того, **на** что может оказывать воздействие СПТ, мы условно разбили его на виды. В каждом из них решаются свои задачи: развитие эмоциональной, когнитивной и мотивационной сфер (табл. 3). Каждый конкретный тренинг не сводится, конечно, к какому-то одному, выделенному нами теоретически, виду СПТ, скорее он является смешанным, комплексным. Поэтому критерии оценки СПТ будут определяться исходя из программы тренинга: его целей и задач.

Таблица 3. Классификация СПТ по их целям и задачам

Цели СПТ	Задачи СПТ
Развитие эмоциональной сферы личности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приобретение навыков более свободного проявления своих эмоций, чувств.</li> <li>2. Осознание переживаемых эмоций, чувств, умение их контролировать.</li> <li>3. Определение эмоционального состояния собеседника по невербальным признакам.</li> <li>4. Повышение сензитивности к эмоциональному состоянию собеседника.</li> <li>5. Установление контакта с собеседником.</li> <li>6. Поддержание контакта в ходе беседы.</li> <li>7. Снижение эмоционального напряжения у собеседника.</li> <li>8. Снижение эмоционального напряжения у себя самого</li> </ol>
Развитие когнитивной сферы личности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие психических процессов: внимания, памяти, воображения, представления, мышления.</li> <li>2. Развитие социальной перцепции.</li> <li>3. Более адекватное понимание себя самого.</li> <li>4. Понимание собеседника: его интересов, проблем.</li> <li>5. Поэтапное решение проблем.</li> <li>6. Отставание определенной точки зрения, убеждение собеседника.</li> <li>7. Согласование своих интересов и интересов собеседника</li> </ol>
Развитие мотивационной сферы личности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие направленности на собеседника.</li> <li>2. Развитие направленности на дело.</li> <li>3. Осознание собственных мотивов.</li> <li>4. Понимание мотивов собеседника.</li> <li>5. Согласование мотивов своих и собеседника.</li> <li>6. Создание мотивации на развитие собственной личности</li> </ol>

Для преодоления вышеописанных методологических трудностей мы придерживались разработанных нами принципов оценки эффективности СПТ. Для измерения эффектов СПТ был выделен ряд критериев, которые мы условно разбили на уровни.

На *когнитивном уровне* оценивалось умение получать информацию, задавать вопросы, активно слушать собеседника, выделять главное в сообщениях, развивать мысли, передавать информацию, согласовывать интересы, принимать решения.

На *эмоциональном уровне* — умение устанавливать контакт с собеседником, определять эмоциональное состояние (свое и собеседника), снимать эмоциональное напряжение в беседе.

На *личностном уровне* рассматривались показатели: уровня самооценки реального образа Я и идеального образа Я; адекватности оценки себя и других членов группы; уровня субъективного контроля.

*Деятельностный уровень* включал показатели должностного роста, удовлетворенности социальным функционированием, степени применимости эффектов СПТ в профессиональной деятельности.

Выделенные показатели изучались с помощью методов самооценки, экспертной и групповой оценки, анализа документов. Для исследования были использованы самооценочные анкеты и анкеты для экспертов, разработанные автором; методика межличностного восприятия (МЛВ) в модифицированной нами форме (Морозов, 1979; Бакирова, 1983); методика УСК (Бажин, Голынкина, Эткинд, 1984). Методики предъявлялись до и после СПТ. Экспертные оценки собирались до СПТ и через 2–3 месяца после него. Одна из анкет заполнялась через год после СПТ.

Исследование проводилось поэтапно, в связи с этим на каждом этапе измерялись лишь некоторые из выделенных показателей эффективности СПТ.

1. Для определения степени удовлетворенности СПТ и его элементами был использован метод формализованного интервью. Специально разработанная анкета предъявлялась руководящим работникам через 1–2 месяца после СПТ. Было опрошено 17 человек. Результаты опроса представлены в табл. 4.

Анализ результатов показывает, что при удовлетворенности СПТ в целом наблюдается неудовлетворенность отдельными методиками СПТ. Можно заключить, что степень удовлетворенности зависит от эффективности каналов обратной связи. Так, удовлетворенность тренировкой техник ведения беседы в ролевых играх максимальная, в этом случае обратная связь получается и от видеозаписи, и от тренера, и от участников СПТ. Менее желательно получение обратной связи только от тренера и участников (тренировка в кругу). Минимальная удовлетворенность тренировкой техник СПТ наблюдалась при работе в тройках, когда обратная связь была возможна лишь от двух членов группы.

Выявилась зависимость удовлетворенности СПТ от содержания ситуаций, используемых при отработке техник ведения беседы и дискуссий. 93,8% участников считали, что нужно использовать и производственные и жизненные ситуации, проблемы. Производ-



Таблица 4. Результаты опроса удовлетворенности элементами СПТ

Вопросы	Полностью удовлетворен	Не совсем удовлетворен	Не удовлетворен
1. Удовлетворенность СПТ в целом	62,5%	31,35%	6,2%
2. Удовлетворенность методиками СПТ:			
ролевыми играми	75%	25%	
отработкой техник в тройках	18,8%	81,3%	
отработкой техник по кругу	50%	43,8%	6,2%
3. Полезность демонстрации образцов ведения беседы	Да	Нет	Не знаю
по видеозаписи	87,5%		12,5%
тренерами	68,8%		31,2%
4. Удовлетворенность содержанием предлагаемых ситуаций в процессе СПТ	12,5%	87,5%	
5. Необходимость в формулировании основной цели, задач СПТ до его начала	Да	Нет	Не знаю
	100%		
6. Необходимость СПТ для	Да	Нет	Не знаю
начальников цехов, отделов	100%		
зам. нач. цехов, отделов	100%		
начальников бюро, лабораторий	87,5%	12,5%	
мастеров	68,8%	31,2%	
инженерно-технических работников	56,3%	43,7%	

ственные ситуации должны быть подобраны в соответствии с контингентом людей, входящих в группу. Видимо, для достижения большей степени удовлетворенности участников этим аспектом СПТ необходимо включать в группы работников приблизительно одинакового статуса, имеющих схожие функции и реестр обязанностей. Желательно предварительно подбирать ситуации и проблемы, близкие для участников СПТ, для использования их в ролевых играх.

Все опрошенные считали, что необходимо формулировать цели и задачи СПТ до его начала. Видимо, это нужно делать хотя бы в самом общем виде.

По мнению опрошенных участников, целесообразность и полезность СПТ возрастает с повышением статуса руководителя в организации. Чем выше уровень руководителя, тем более необходим для него СПТ.

Из дополнительных факторов, влияющих на эффективность СПТ, было указано на отсутствие более совершенной видеоаппаратуры, изолированного кабинета для СПТ с соответствующим интерьером и желательность за пределами объединения. Были пожелания систематически проводить СПТ через определенный промежуток времени, с тем чтобы закрепить, расширить его эффекты. Многие считали, что после СПТ нужно проводить лекции, снабжать участников методическими пособиями.

Таким образом, исследование показало, что эффективность СПТ можно повышать путем совершенствования программы: методик обучения, содержания дидактического материала; комплектования групп из руководителей одного уровня; улучшения условий проведения СПТ (кабинет, аппаратура, пособия и т. д.).

2. Для изучения изменений самооценки реального образа Я, идеального образа Я, адекватности самооценки и оценки других членов группы был использован опросник межличностного восприятия (МЛВ) в модифицированном нами варианте (Морозов, 1977; Бакирова, 1983). Для измерения изменений в умении анализировать, решать проблемы, снижать эмоциональное напряжение в беседе, аргументированно доказывать и убеждать собеседника была использована специально разработанная самооценочная анкета (СОЭ). Обе методики предъявлялись участникам СПТ дважды: в начале и в конце СПТ. С помощью МЛВ было опрошено 10 участников СПТ, а с помощью СОЭ — 19. Результаты исследования представлены в таблицах 5 и 6.

Таблица 5. Результаты изучения эффективности СПТ с помощью СОЭ

Показатели	Умение анализировать, решать проблемы		Умение снижать эмоциональное напряжение		Умение убеждать, аргументировать	
	1	2	1	2	1	2
Этапы						
Средние	7,24	8,04	12,7	12,2	6,15	7,3

Примечание: 1 — оценки в начале СПТ, 2 — оценки в конце СПТ.

Анализ результатов показал, что по двум показателям СОЭ оценки к концу тренинга возросли, но статистически незначимо. Это говорит о том, что большинство опрошенных считали, что стали лучше анализировать, решать проблемы, аргументированно доказывать свою точку зрения и убеждать собеседников. Статистическая недостоверность этих эффектов определяется, видимо, мало-

**Таблица 6.** Результаты исследования эффективности СПТ с помощью методики МЛВ

Шкалы	Самооценка реального Я		Самооценка идеального Я		Групповая оценка		Расхождение СО и ГО	
	До СПТ	После СПТ	До СПТ	После СПТ	До СПТ	После СПТ	До СПТ	После СПТ
1. P-N	8,7	9,9	12,6	12,2	12,6	11,4	3,9	1,5
2. U-D	5,8	6,4	8,5	8,7	7,3	7,4	1,5	1,0
3. F-B	9,7	10,3	10,7	11,9	11,7	10,7	2,0	0,5

Примечание: P-N — самооценка группы; F-B — на достижение целей групповой деятельности; U-D — активность, направленная на реализацию личного влияния.

численностью выборки, а также сложностью осознания участниками СПТ происшедших с ними изменений непосредственно сразу после СПТ.

Исследование показало, что самооценки реального образа Я к концу СПТ несколько возросли (статистически незначимо). Оценки идеального образа Я изменились разнонаправленно: по одним шкалам падали, по другим — возрастали. Групповые оценки по шкалам активности в достижении эмоционального равновесия в группе, целей групповой деятельности несколько снизились, но статистически недостоверно. Расхождение групповых оценок и самооценок к концу СПТ стало меньше, особенно по шкалам активности, направленной на достижение эмоциональной интеграции группы и целей групповой деятельности. Это свидетельствует о том, что участники СПТ стали точнее оценивать себя и других по этим параметрам к концу тренинга. Статистическая недостоверность полученных результатов, видимо, объясняется сложностью осознания происшедших в личности изменений непосредственно сразу после СПТ.

Таким образом, исследование показало, что в результате СПТ происходят сдвиги в позитивном направлении (но лишь в тенденции) как в характеристиках социальной перцепции, так и в применении техник ведения партнерской беседы, решения проблем, убеждения собеседника.

3. Изменения в уровне субъективного контроля измерялись с помощью опросника УСК (Бажин, Голынкина, Эткинд, 1984). Методика УСК заполнялась 45 участниками СПТ дважды: до и после тренинга. Результаты изучения эффектов СПТ с помощью методики УСК представлены в табл. 7.

**Таблица 7.** Результаты измерения уровня субъективного контроля

Шкалы	M1	M2	Mн	$\sigma_1$	$\sigma_2$	$\sigma_n$
Ио	44,8	53,8	33,4	27,4	25,9	23,4
Ид	10,6	13	6,2	9,1	10,1	8,3
Ин	10,7	14,1	8,4	8,1	10,3	7,9
Ип	9,8	11	11,8	5,4	5,6	8,1
Им	3,9	5,2	2,4	3,5	3,8	4,4

Примечание: M1 — средние оценки по шкалам УСК до СПТ; M2 — после СПТ;  $\sigma_1$ ,  $\sigma_2$  — их среднестатистические отклонения; Mн и  $\sigma_n$  — литературные данные (Бажин Е. Ф. и др., 1984); Ио — интернальность общая: общий уровень субъективного контроля, Ид — интернальность в области достижений, Ин — в области неудач, Ип — в области производственных отношений, Им — в области межличностных отношений.

Анализ результатов показал, что статистически значимых различий между оценками, полученными до и после СПТ, нет. Тем не менее все показатели УСК к концу тренинга возросли. Видимо, методика УСК измеряет глубинные личностные особенности (активная жизненная позиция, уверенность в себе, терпимость, положительная самооценка и т. д.), которые не могут существенно измениться под влиянием СПТ, однако степень их выраженности меняется в позитивном направлении.

Сравнение данных исследования с литературными данными, полученными на здоровых студентах, показало, что практически по всем показателям значение УСК до тренинга выше у руководителей, чем у студентов. Вероятно, это определяется тем, что руководителями становятся не случайные люди, они эмпирически отбираются по определенным личностным качествам.

Исходя из этого мы предположили, что значения и динамика УСК у руководителей разного уровня будут различаться. Для проверки этого предположения мы разбили руководителей, прошедших СПТ, на три условные группы. В первую группу (А), которую мы назвали группой руководителей высокого уровня, вошли начальники цехов и отделов и их заместители. Во вторую группу (Б) вошли руководители среднего уровня: начальники групп, лабораторий, бюро, старшие мастера и др. В третью группу (В) вошли инженерно-технические работники (не руководители). Сравнение показателей УСК в выделенных трех группах осуществлялось с помощью критерия Манна—Уитни. Результаты этой части исследования представлены в табл. 8.

**Таблица 8.** Средние по УСК в группах руководителей высшего звена (А), среднего звена (Б), не руководителей (В) до СПТ (М1) и после СПТ (М2)

	А	Б	В
М1	72	48,4	17,9
М2	78	49,5	24,7

Исследование показало, что самое высокое значение **УСК** у руководителей высшего звена, оно статистически значимо отличается от **УСК** группы Б (руководители среднего звена). В свою очередь **УСК** в группе Б статистически значимо выше, чем в группе В (не руководители). Таким образом, подтвердилась наша гипотеза о том, что руководители высшего звена должны обладать высоким уровнем субъективного контроля, определяющим развитие ряда необходимых для их работы качеств личности.

Сравнение показателей **УСК** до и после СПТ отдельно по группам показало, что увеличение **УСК** к концу тренинга незначительное. Поэтому можно говорить **лишь** о тенденции к увеличению **УСК** у участников СПТ. Поскольку интернальность представляет собой стержневую, определяющую развитие и проявление многих свойств личности характеристику, то, на наш взгляд, даже эти незначительные изменения, полученные за пять дней, являются очень сильным и важным эффектом СПТ.

4. Изменения в умении устанавливать контакт, снимать эмоциональное напряжение в беседе, слушать собеседника, учитывать его интересы и убеждать оценивались с помощью разработанной нами самооценочной анкеты (СОЭ), которая заполнялась самими участниками СПТ до и после тренинга, и анкетой для экспертов (ЭОЭ), заполнявшейся сотрудниками до СПТ и через 2–3 месяца после него. Анкеты заполнялись на 25 участников СПТ. Результаты исследования представлены в табл. 9.

Анализ данных, полученных с помощью самооценочной и экспертной анкет, показывает, что в начале тренинга самооценки по всем шкалам были выше экспертных оценок. Экспертные оценки давались сотрудниками и рассматривались нами как более объективные, поскольку в данном случае они отражали коммуникативные навыки и способности человека, проявляемые в общении. Напрашивается вывод, что до СПТ его участники несколько завышали свои коммуникативные способности. К концу тренинга самооценки по всем шкалам, кроме одной (умение устанавливать

**Таблица 9.** Самооценки (СО) и экспертные оценки (ЭО) по шкалам эффективности СПТ

Шкалы	СО		ЭО		СО – ЭО	
	До СПТ	После СПТ	До СПТ	После СПТ	До СПТ	После СПТ
Корректное принятие решения	5	4,6	3,3	3,6	1,7	1,0
Умение устанавливать контакт	8,3	9,1	8,1	7	0,2	2,1
Умение слушать	7,6	7,2	5,9	6,8	1,7	0,4
Умение учитывать интересы собеседника	4,1	3,9	3,8	6,3	0,3	0,6
Умение убеждать	2,6	2,3	1,8	2	0,8	0,3
Способность соперничать собеседнику	6,8	6,1	4,8	5	2	1,1

контакт), снижаются. Это можно объяснить тем, что в процессе СПТ кроме обучения новым способам, умениям и навыкам общения оказывается и психокоррекционное воздействие на личность участников тренинга, в результате чего восприятие себя становится более адекватным. Это подтверждается и тем фактом, что к концу тренинга уменьшается расхождение между самооценками и экспертными оценками. По некоторым шкалам увеличение экспертных оценок, полученных через 2–3 месяца после тренинга, имеет характер тенденции, статистически незначимой. Это говорит о том, что большинство участников СПТ приобрели лишь некоторые навыки умения конструктивного принятия решения, активного слушания собеседника. Самооценки по шкале 2 статистически значимо увеличиваются к концу СПТ. Это значит, что многие руководители, прошедшие тренинг, по их собственному мнению, стали лучше устанавливать контакт с собеседником, научились снимать эмоциональное напряжение. Тот факт, что экспертами это не было замечено, может свидетельствовать о том, что произошедшие изменения не ярко выражены и с трудом могут быть ими выявлены. С другой стороны, уровень эмоционального напряжения субъективно определяется более точно, чем наблюдателями.

Таким образом, исследование показало, что в процессе СПТ его участники приобретают более адекватное видение себя, некоторые навыки и умения принятия решения, активного слушания собеседника, учатся легче устанавливать контакт с собеседником, снимать у него эмоциональное напряжение.

5. Удовлетворенность социальным функционированием, степень применимости эффектов СПТ в профессиональной деятельности изучались через год после проведения тренинга с помощью специально разработанной анкеты. В исследовании приняли участие 35 руководителей. Результаты опроса представлены в табл. 10.

Таблица 10. Результаты опроса руководителей через год после СПТ

Вопросы	Да	Скорее да, чем нет	Не знаю	Скорее нет, чем да
1. Хотели бы Вы пройти второй этап подготовки методом СПТ?	75,5%	15,5%	3,07%	3,07%
2. Считаете ли Вы полезной такую форму обучения руководителей?	72,7%	24,2%	2%	3,03%
3. Используете ли Вы в своей работе умения, знания, полученные в процессе СПТ?	Всегда	Часто	Не знаю	Редко
	3,63%	60,6%	3,03%	33,3%
4. В каких ситуациях Вы применяете приобретенные в СПТ знания:				
а) для решения межличностных конфликтов в коллективе				33,3%
б) при беседе с подчиненными				90,9%
в) на рапортах, совещаниях, собраниях				54,5%
г) в деловых разговорах с вышестоящим руководством				63,6%
д) при решении своих личных проблем				33,3%
5. Отмечаете ли Вы у себя успехи в области работы с людьми, достигнутые, на Ваш взгляд, благодаря умениям, полученным на СПТ?		Да	Скорее да, чем нет	Не знаю
		6,1%	57,6%	27,3%

Опрос руководителей, прошедших СПТ, показал, что большинство (96,9%) считает тренинг полезной формой обучения. Подавляющая часть руководителей использует полученные на СПТ знания и умения в своей работе: при беседе с подчиненными, в деловых разговорах с вышестоящим руководством, на рапортах, совещаниях, собраниях, а некоторые — для решения межличностных и личностных конфликтов, проблем. Почти все принявшие участие в опросе руководители хотели бы пройти дальнейший курс СПТ с целью закрепления полученных знаний и умений и приобретения новых в области социальной психологии.

Таким образом, исследование доказало практическую полезность СПТ, продемонстрировало, что эффекты СПТ сохраняются на длительное время, а сфера использования полученных после СПТ эффектов расширяется.

6. Должностной рост у прошедших СПТ изучался на основе анализа документов отдела кадров. Оказалось, что из 85 участников СПТ руководителей объединения — лишь четыре руководителя были повышены в своей должности через год после обучения. На карьерный рост влияет и ряд других факторов, но главным образом — кадровая политика объединения. Возможно эффективность СПТ в целом могла бы повыситься, если бы участие на СПТ являлось необходимым условием при продвижении по должности.

## Выводы

Исследование показало, что нужно рассматривать эффекты СПТ и эффективность СПТ. Эффекты СПТ — это измеряемые изменения на разных уровнях индивидуальности. Эффективность СПТ — это то, насколько полно используются эти изменения в профессиональной деятельности и в других сферах жизни.

Относительно эффектов СПТ можно сделать следующий вывод. В результате СПТ происходят изменения в позитивном направлении в характеристиках социальной перцепции: прошедшие СПТ руководители стали более адекватно воспринимать и оценивать других членов тренинговой группы и себя самих к концу тренинга. Руководители приобрели некоторые навыки и умения конструктивного принятия решения, активного слушания, научились легче устанавливать контакт с собеседниками, снимать у них эмоциональное напряжение, убеждать других людей. К концу СПТ поднялся уровень субъективного контроля. Это свидетельствует о том, что руководители стали в большей степени брать ответственность в разных сферах жизни, что в свою очередь влияет на развитие многих свойств личности.

Вышеописанные эффекты СПТ у многих имели характер тенденций, что, видимо, объясняется сложностью объекта исследования, отсроченностью эффектов, влиянием на проявление внутренних изменений в личности не учитываемых социальных факторов.

Несмотря на незначительные эффекты СПТ, доказана его высокая эффективность как формы подготовки руководителей. Приобретенные знания и умения сохраняются на длительное время, широко используются в профессиональной деятельности и других сферах жизни. Эффективность СПТ можно повысить включением его в контекст социально значимых задач.

## Разработка новой программы тренинга руководителей

Полученные в исследовании результаты были учтены в новой программе обучения руководителей, разработанной автором совместно с сотрудниками отдела НОТ и УП объединения «Ижорский завод» и ЛПИ им. М. И. Калинина — В. Б. Венишским и В. О. Лебедевым (Бакирова, 1987). Основная цель новой программы заключалась в повышении уровня социально-психологической компетентности руководителей и развитии у них управленческих умений. Для этого предлагалось:

1. Предоставлять информацию:
  - а) об особенностях их личности и поведения;
  - б) из области психологии личности;
  - в) о средствах общения (вербальных и невербальных);
  - г) из области психологии управления;
  - д) о менеджменте.
2. Развивать управленческие умения и способности:
  - а) способность понимать самого себя: свои мотивы, эмоциональные переживания;
  - б) способность понимать других людей: их мотивы, потребности, интересы, переживания и т. п.;
  - в) приемы, техники общения;
  - г) умение устанавливать и поддерживать контакт с одним человеком, с группой подчиненных;
  - д) умение ставить и поэтапно решать проблемы;
  - е) умение выявлять и разрешать конфликт;
  - ж) умение проводить групповые обсуждения, принимать групповые решения;
  - з) умение убеждать, отстаивать свою точку зрения, аргументировать, мотивировать подчиненных;
  - и) умение решать конкретные производственные проблемы и др.
3. Способствовать развитию личности:
  - а) устранять неэффективные способы взаимодействия с людьми, менять их на эффективные;
  - б) корректировать неадекватное, неадаптивное поведение;
  - в) развивать способность к личностному росту и др.

С включением новых задач в программу в дополнение к СПТ партнерского общения автором был предложен комплекс методических приемов:

- психодиагностика личности тренируемых,
- индивидуальное консультирование до и после курса обучения,
- тренинг сензитивности,
- личностно-ориентированный тренинг с элементами психогимнастики, психодрамы и психорисунка,
- метод Балинтовских групп для разбора трудных ситуаций на производстве.

Для развития управленческих умений В. Б. Венишским и В. О. Лебедевым были предложены деловые игры, метод мозгового штурма, метод дискуссий с разделением функций, информационные сообщения.

Обучение по новой программе осуществлялось на базе отдыха объединения в 5-7-дневный срок с полным отрывом от производства и семьи. Ежедневная программа включала и общий распорядок дня: подъем, зарядку, совместное питание, занятия с 9.00 до 22.00 с перерывами через каждые 1,5-2 часа по 15-20 минут, 1 час отводился на спортивные игры (баскетбол), 1 час — на обед.

По численности группы достигали 18 человек и комплектовались с учетом однородности должностей или взаимосвязи по производственной цепочке.

Обучение проводилось двумя психологами-тренерами и одним специалистом по управлению.

На курсы руководители посылались по приказу генерального директора объединения Шуткова начиная с марта 1986 года. К тому времени он успел убедиться в полезности тренинга для менеджеров и лично курировал этот вопрос.

Анализ анкет и групповых обсуждений в первых четырех группах показал, что в целом удовлетворенность предложенной формой обучения у участников была высокой. В качестве положительных моментов были выделены:

- полный отрыв от производства и семьи, что позволяло участникам полностью погрузиться в процесс обучения и изменения поведения,
- использование современной видеоаппаратуры, посредством которой участники получали возможность посмотреть на себя со стороны в различных управленческих ситуациях,

- практическая направленность обучения: решалось большое число производственных проблем на уровне подразделения и объединения в целом,
- большое разнообразие методических приемов позволило каждому получить что-то важное для себя,
- насыщенность, интенсивность и динамичность обучения, видимо, делали обучение эмоционально переживаемым и соответственно эффективным,
- возможность решения личностных проблем стало реальным благодаря созданию благоприятной, доверительной атмосферы в группах,
- овладение навыками общения, управления и многое другое. В результате обучения руководители смогли:
  - 1) посмотреть на себя со стороны и получить информацию об особенностях своего характера, поведения, мешающих общению, работе и о возможностях развития;
  - 2) приобрести знания и умения, позволяющие лучше понимать других людей;
  - 3) овладеть приемами ведения деловой беседы: получения информации; активного слушания, вербальных и невербальных средств установления контакта, снижения напряжения, разрешения конфликта, аргументирования, ведения групповых обсуждений;
  - 4) расширить диапазон ролевого поведения;
  - 5) получить знания и умения разрешать производственные проблемы групповыми методами;
  - 6) освоить структурно-функциональные связи между подразделениями объединения;
  - 7) улучшить коммуникации и взаимоотношения между представителями различных подразделений.

Следует отметить, что положительный эффект дало включение в группы женщин. Полезными оказались предварительные интервью с участниками, это позволило разрабатывать программы с учетом интересов и проблем участников группы. Отмечалось повышение мотивации к обучению. Возможно, это было связано с тем, что генеральный директор взял вопрос под личный контроль, мнение о курсах обучения стало распространяться по неофициальным каналам, успешность в обучении стали учитывать при расстановке

кадров. Наблюдался побочный эффект: вопросы и проблемы, которые не решались годами, в процессе тренинга благодаря установлению неформальных, даже дружеских отношений между участниками решались тут же.

Основной вывод заключается в том, что предложенная программа обучения может быть признана достаточно эффективной для повышения психологической компетентности руководителей, а значит, и результативности их деятельности. Кроме того, по нашему мнению, целесообразен системный подход: а) работа с молодыми специалистами, отбор в резерв руководящих кадров, б) работа с резервом, в) работа с руководителями среднего звена, г) работа с руководителями высшего звена. Повышение социально-психологической компетентности руководителей должно осуществляться в определенной последовательности: 1) лекции по психологии личности, общения, управления, по менеджменту, по управлению человеческими ресурсами, по организационному поведению и др.; 2) индивидуальные консультации до и после тренинга; 3) 5–6-дневный тренинг с отрывом от производства; 4) регулярные семинары для решения текущих проблем один раз в месяц.

Подводя итоги, сформулируем основные требования, обеспечивающие эффективность обучения руководителей по предложенной системе:

1. *Дифференциация контингента* обучающихся по отраслям и должностям;
2. *Этапность подготовки*, с включением:
  - теоретических занятий (лекционный метод),
  - практических занятия по выработке умений и **навыков** (активные методы обучения: деловые игры, социально-психологический тренинг);
3. *Комплексность подготовки* за счет включения дисциплин по: экономике, маркетингу, менеджменту, психологии личности, социальной психологии групп и общения, психологии управления и организационному поведению и др.;
4. *Активность обучающихся*, которая обеспечивается:
  - ограничением численности обучающихся в группе (10–15 чел.);
  - преобладанием практических занятий над теоретическими;
  - использованием игровых и активных методов обучения (деловые игры, ролевые игры, дискуссии);

- предоставлением обучающимся возможности вносить изменения в программу обучения для удовлетворения их интересов, решения производственных или личных проблем участников;
- повышением ответственности обучающихся за процесс обучения, что обуславливается в свою очередь повышением мотивации к обучению;

5. *Интенсивность обучения*, которая достигается благодаря использованию:

- закономерностей групповой динамики;
- элементов функциональной музыки, аутогенной тренировки, психологических приемов для снятия эмоционального напряжения, чувства усталости (например, спортивные паузы);
- чередования методических приемов через 1,5–2 часа;
- заинтересованности в обучении (возможность решить личные и производственные проблемы);

6. *Комплексность воздействия* на обучающихся, которая обеспечивается воздействием на различные уровни функционирования психики:

- *когнитивный уровень*: получение новых знаний, информации о себе, о других людях, о более конструктивных способах и методах управленческой деятельности;
- *эмоциональный уровень*: переживания по поводу собственной несостоятельности в некоторых аспектах деятельности, приобретение эмоционального опыта в группе коллег, осознание эмоциональных переживаний, повышение самоконтроля эмоций, достижение спонтанности, естественности в эмоциональных проявлениях и др.;
- *поведенческий уровень*: тренировка, экспериментирование, приобретение новых приемов и способов поведения, их закрепление;
- *личностный уровень*: коррекция отношений к себе, к другим людям, изменение установок, личностных особенностей, мешающих эффективному общению, оптимальной деятельности;

7. Разнообразие методологических подходов и методических приемов предполагает использование:

- лекций;

- социально-психологического тренинга;
- деловых игр;
- различных форм групповых дискуссий;
- групповых форм принятия решений;
- Балинтовских сессий для решения проблем;
- групповой **лично-ориентированной** психотерапии/психокоррекции;
- тренинга сензитивности;
- группанализа;
- психодрамы;
- психорисунка;
- психогимнастики;
- индивидуальных консультаций;
- психоанализа;
- психодиагностики;
- аутогенной тренировки и др.;

8. *Гибкость*, подразумевающая изменение программы обучения с учетом различных факторов:

- возможностей организации (финансовые, временные и другие ресурсы);
- контингента обучающихся;
- текущих проблем, стратегии организации;
- ожиданий, интересов и потребностей обучающихся.

Высокая эффективность обучения руководителей с использованием такого подхода по специально разработанной программе **была уже** доказана (Бакирова Г. Х., 1986, 1987, 1991).

Разработанная программа стала использоваться на ПО «Ижорский завод» с 1986 года. Положительные результаты, полученные благодаря предложенной системе тренинга руководителей, побудили генерального директора ходатайствовать в Министерстве энергомашиностроения о создании института в рамках ЛПИ им. А. А. Калинина, который и был основан в 1988 году. С 1988 года все руководители объединения и других заводов, входящих в МЭМ, стали обучаться по разработанной нами программе. Аналогичная программа была внедрена и используется для подготовки руководителей Министерства высшего образования. Правда, мало кто знает об истории развития этих факультетов в рамках структуры Политехнического института, поскольку двое из разработчиков программы живут в настоящее время в других странах, автор с

1988 года работает в Санкт-Петербургском Государственном Инженерно-экономическом университете. Условия работы в вузе позволяют внедрять лишь отдельные элементы описанной выше программы. Так тренинг коммуникативности и ведения переговоров использовался при обучении слушателей специализации: «Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД)». Тем не менее при подготовке менеджеров по программе «Управленческие кадры», которая была создана по инициативе президента страны, мы в 1997 году внедрили курс «Профессиональные навыки менеджера», в рамках которого слушатели проходят основы социально-психологического видеотренинга коммуникативных навыков менеджера. Опыт трех лет использования видеотренинга по предложенной нами программе для менеджеров показывает, что это очень полезная форма обучения руководителей, о чем говорят и пишут в своих отзывах слушатели, а также считает официальный эксперт, проверяющий эффективность и качество обучения в разных институтах страны.

В период с 1988 по 2002 год наш подход использовался при проведении тренинга менеджеров и специалистов другого профиля по заказам предприятий и различных фирм вне рамок вуза. Это и программы по тренингу работников службы безопасности, и тренинги секретарей директоров предприятий и организаций, и тренинги персонала предприятия, и тренинги для подростков и студентов психологического факультета.

Возможности тренинга как активного метода обучения большие, о чем свидетельствует многообразие появившейся в последнее время литературы, авторских программ, а главное, вновь возросший на предприятиях интерес к тренингу своих работников, менеджеров и других профессий.

## Проблема мотивации в социально-психологическом тренинге

В процессе обучения слушателей на базе Межотраслевого института повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров при Ленинградском инженерно-экономическом институте в рамках курсов: «Социально-психологические аспекты управления», «Социально-психологические аспекты внешнеэкономиче-

ской деятельности» с 1988 года автором был внедрен социально-психологический тренинг делового общения (СПТ). Как показали исследования, эффективность данной формы обучения зависит от различных факторов, и от мотивации обучающихся в том числе. Таким образом, повышая мотивацию к участию в СПТ, мы повышаем эффективность СПТ. На ПО «Ижорский завод» эта проблема отчасти решалась самим генеральным директором: при перестановке кадров он учитывал участие руководителей в СПТ. Эффективность СПТ на указанном предприятии повышалась также благодаря коммулятивному эффекту: чем большее число руководителей участвовало в СПТ, тем сильнее проявлялось влияние обучения на поведении руководителей. Этот факт можно объяснить постепенным изменением организационной культуры. Приобретенные благодаря тренингу личностные и поведенческие изменения блокировались в меньшей степени, поскольку возрастало число руководителей, разделяющих принципы партнерского общения. В МИПКе при ЛИЭИ им. П. Тольятти ситуация иная: слушатели поступали из различных организаций. Кроме того, до последнего времени решение о необходимости повышения квалификации поступало от руководства предприятий и организаций порой без учета интересов и желания потенциальных слушателей. В этой ситуации речь могла скорее идти о процессе формирования адекватных мотивов для обучения слушателей, что создавало существенные трудности в работе с ними. С переходом большинства организаций на самофинансирование изменился контингент обучающихся: чаще приходят руководители, которые сами сознают необходимость повышения квалификации в области психологии управления, появились даже слушатели без постоянной работы на текущий момент и рассчитывающие найти подходящую работу после окончания курсов в МИПКе. Таким образом, изменения в экономике отразились на самосознании людей и их мотивации.

Эффективность СПТ может быть повышена также, на наш взгляд, дифференцированным подходом: разработкой программ СПТ непосредственно для каждой обучающейся группы с учетом ее мотивов, потребностей, актуальных проблем в руководящей деятельности.

Однако выяснение мотивов, проблем слушателей само по себе представляет проблему. Для ускорения процесса ориентации и сбора информации для последующей корректировки программы обу-



чения слушателей мы разработали деловую игру «Мотивация» (см. Приложение 2).

С 1998 года по настоящее время МИПК при Санкт-Петербургском Государственном Инженерно-экономическом Университете (ранее ЛИЭИ) участвует в российской программе «Управленческие кадры», инициатором которой был президент страны. Автор стала инициатором внедрения в учебную программу раздела «Коммуникативные навыки менеджера», в рамках которого используется видеотренинг. Менеджеры, желающие принять участие в программе «Управленческие кадры», проходят отбор. После обучения в институтах, также отобранных для участия в данной программе, менеджеры проходят стажировку за рубежом. Следует сказать, что мотивация к обучению у менеджеров различная. В 2002 году мотивация к участию в видеотренинге была очень высокой. Это проявлялось в хорошей посещаемости занятий, активности, заинтересованности участников тренинга. После окончания СПТ менеджеры очень высоко оценили эффективность, полезность тренинга для себя и своей работы. Были высказаны пожелания продолжить тренинг в будущем или организовать систематические встречи для решения текущих проблем.

Таким образом, наша работа представляет собой попытку проанализировать накопленный за 20 лет работы опыт проведения тренинга, поделиться этим опытом, идеями, находками, что может представлять интерес как для начинающих «тренеров», так и для опытных специалистов, руководителей предприятий.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

### Глава 1 УРОВНИ, ИЛИ ВИДЫ, СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

Труд руководителя, как отмечалось выше, независимо от его уровня (низшее, среднее или высшее звено), требует, с одной стороны, профессиональной компетентности: знаний и умений в своей сфере деятельности; а с другой стороны — социально-психологической компетентности: знаний в области психологии личности, коллектива, общения, управления и умений понимать себя, других людей, межличностные отношения и ситуации; умений использовать средства общения, прогнозировать развитие межличностных отношений, ситуаций. Социально-психологическая компетентность — основа для развития управленческих умений (рис. 3).

В нашем понимании, говоря о *социально-психологической компетентности руководителя* следует учитывать ряд аспектов.

1. Руководитель: включает знание, понимание и осознание себя (своих свойств личности, мотивов, особенностей поведения, способностей, возможностей и т. д.).
2. Подчиненный: включает понимание своих подчиненных (их особенностей характера, поведения, мотивов, способностей, возможностей и т. д.).

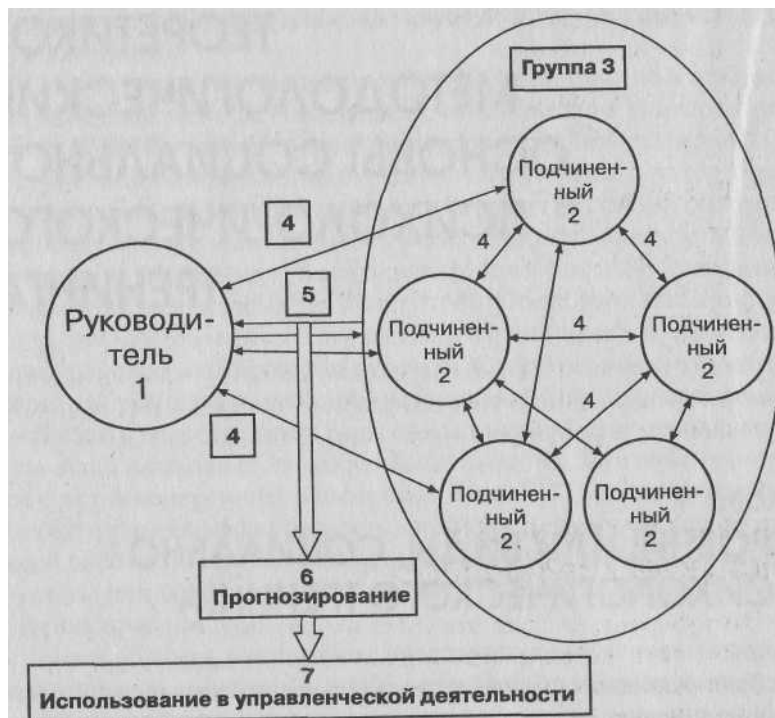


Рис. 3. Социально-психологическая компетентность руководителей

3. Группа: включает знание, понимание и осознание групповых процессов, закономерностей, феноменов, динамических и структурных характеристик группы подчиненных.
4. Коммуникация: включает знание, понимание и осознание процессов взаимодействия руководителя с отдельными подчиненными; между подчиненными.
5. Взаимодействие с группой: включает знание, понимание и осознание способов коммуникации, воздействия на группу подчиненных для достижения целей организации.
6. Прогнозирование: включает знание, понимание и осознание влияния собственного стиля, способов коммуникации на отдельного подчиненного или на группу подчиненных.
7. Применение: использование всех полученных знаний, умений в своей управленческой деятельности при решении кон-

кретных задач управления персоналом в целях достижения целей организации.

В основе формирования, развития и совершенствования социально-психологической компетентности лежат программы тренинга руководящих кадров, подготовки и переподготовки руководителей. Возможные программы тренинга могут быть направлены на три условных уровня (Бакирова, 1990):

- 1) уровень психических процессов,
- 2) уровень межличностных взаимодействий,
- 3) внутриличностный уровень.

Каждый уровень в свою очередь может быть разбит на высший и низший подуровни. На основании подобной классификации мы получаем следующие уровни или виды тренинга.

### Первый уровень СПТ: «Психические процессы»

Этот уровень, или вид, тренинга направлен на развитие когнитивных психических процессов: внимания, памяти, восприятия, представления, воображения, мышления, а также эмоций.

На низшем подуровне можно осуществлять:

- психодиагностику;
- некоторое развитие элементарных сенсорных, перцептивных процессов и сенсомоторных реакций;
- теоретическое изучение сущности процессов ощущения, восприятия, внимания, памяти, их механизмов и свойств;
- раскрытие индивидуальных потенциалов в освоении новых приемов получения сенсорной информации из окружающей среды и из собственного тела;
- изучение мнемических приемов запоминания информации и т. д.

На высшем подуровне нам представляется целесообразным развитие представления, воображения, мышления. К этому уровню можно отнести и развитие креативности, хотя, строго говоря, на способность к творчеству влияют и личностные особенности. Поэтому развитие креативности включает и внутриличностный уровень тренинга. Если креативность личности руководителя блоки-

руется межличностными проблемами, то программа должна включать межличностный уровень тренинга.

По нашему мнению, обучение должно охватывать три основные сферы психики человека:

- когнитивную: получение знаний на теоретическом уровне;
- эмоциональную: человек лучше запоминает ту информацию, которая переживается эмоционально, пропускается через себя, что невозможно без затрагивания мотивационной сферы человека;
- поведенческую: освоение новых поведенческих паттернов, реакций.

Деление процесса обучения на три компонента, хотя и довольно условное, применялось в разрабатываемых нами программах. В качестве методик обучения на первом уровне могут быть использованы различные психотехнические упражнения (Цзен, Пахомов, 1985). Этот уровень подготовки руководителей представляется нам очень важным для управленческой деятельности. Здесь открываются колоссальные резервы человеческой психики, не использованные ранее возможности.

Обучение на первом уровне должно проходить с преобладанием активных методов на основе психологического тренинга в небольшой группе (10—12 человек) в течение 3—5 дней интенсивной работы (6—8 часов) в расчете на каждую программу. Исходя из целей обучения, программы могут быть комбинированными, включать низший и высший уровни.

На успешность тренинга когнитивной сферы руководителей будет влиять эмоциональный фон. Это, во-первых, атмосфера в группе, позволяющая чувствовать себя в безопасности. Во-вторых, **внутриличностное** эмоциональное состояние участников. Известно, что зависимость между интеллектом (который измерялся с помощью IQ) и тревожностью носит характер инвентированной U-образной кривой. Это означает, что для высокой эффективности интеллектуальной деятельности достаточно среднего уровня тревоги или напряжения. Слишком слабое или избыточное напряжение будет блокировать деятельность интеллекта. Вот почему так важно создавать комфортные условия для тренинга, снимать излишнее внутреннее напряжение у участников. Развитие когнитивной сферы, таким образом, не может идти в отрыве от развития эмоциональной сферы.

В связи с этим добавляются такие задачи развития эмоциональной сферы, как:

- осознание переживаемых актуальных чувств, эмоций,
- снятие излишнего эмоционального напряжения,
- изменение собственного эмоционального состояния и др.

Для достижения перечисленных задач можно использовать элементы аутогенной тренировки; функциональную музыку; упражнения, базирующиеся на гештальт-психологии.

## Второй уровень ОПТ: «Межличностный»

На наш взгляд, межличностный уровень тренинга в основном должен затрагивать сферу общения, взаимодействия руководителя с разными людьми, группами.

*На низшем подуровне* решаются следующие задачи:

- развитие умений более разнообразного проявления эмоциональных реакций;
- самодиагностика и контроль эмоциональной сферы;
- «считывание» информации об эмоциональном состоянии, переживании собеседника (собеседников) по невербальным проявлениям;
- установление контакта, поддержание его в процессе общения с одним собеседником, с группой;
- освоение приемов общения в эмоционально насыщенной или конфликтной ситуации, снижение эмоционального напряжения у собеседника;
- овладение техниками нерефлексивного слушания;
- изучение приемов получения информации, техник активного слушания,
- обучение приемам передачи информации;
- обучение способам конструктивного спора, аргументирования своей точки зрения и убеждения собеседника.

*Высший подуровень предполагает*, что можно повысить чувствительность к межличностным отношениям:

- научиться более глубоко понимать других людей, их эмоциональные переживания, их мотивы, интересы, потребности и ценности;

- О научиться осознавать собственные эмоции, чувства, возникающие по отношению к другим людям;
- адекватно воспринимать других людей и самого себя в сфере общения;
  - приобретать навыки адекватного реагирования, поведения в условиях общения;
  - научиться прогнозировать развитие межличностных отношений.

В обучении межличностный уровень основывается на активных методах: на социально-психологическом тренинге общения, тренинге активного слушания или тренинге коммуникативных навыков; на тренинге сензитивности с элементами психогимнастики, психодрамы, психорисунка; на группанализе.

Этот уровень включает также управленческую часть, где решаются задачи овладения:

- навыками публичного выступления, самопрезентации;
- стратегиями и навыками ведения групповых дискуссий по решению проблемы;
- различными методами группового решения проблем, к которым относятся Балинтовский метод, мозговой штурм, дискуссия с разделением функций и др.;
- стратегиями и техниками разрешения конфликтных ситуаций;
- стратегиями и техниками ведения переговоров;
- стратегиями и способами мотивирования;
- стратегиями и приемами использования власти;
- стратегиями и приемами поощрения, похвалы;
- стратегиями и приемами конструктивной критики.

Перечисленные задачи выполняются с помощью социально-психологического тренинга по специально разработанным программам, деловых игр в условиях малой группы. Группы лучше комплектовать с учетом должностного уровня, с тем чтобы они были однородными по этому параметру и гетерогенными по половому и возрастному признакам. На этом уровне обучения могут помочь и существенно улучшить качество занятий видеоманитофон, специально оборудованная комната. Особые требования к ведущему возникают в связи с расширением круга задач. Ожидается, что ведущий является специалистом в области группанализа и менедж-

мента одновременно. Важен и опыт работы в группах в рамках групповой психотерапии или тренинга сензитивности. Отсутствие необходимых знаний, опыта и квалификации у ведущего приведет к снижению эффективности тренинга межличностного уровня.

## Третий уровень СПТ: «Внутриличностный»

Включает задачи, касающиеся личности руководителя. Некоторые из этих задач в той или иной мере уже рассматривались на предыдущих уровнях.

*Низший подуровень* включает следующие аспекты:

- выяснение или прояснение руководителем мотивов собственной деятельности, выбора профессии;
- самодиагностику и саморегулирование эмоционального состояния;
- достижение адекватного восприятия себя, позитивного отношения к себе;
- определение уровня самооценки, притязаний;
- достижение адекватного уровня самооценки и др.

*На высшем подуровне* производится коррекция поведенческих реакций, стереотипов, личностных особенностей эмоционального реагирования, общения с людьми; анализ внутренних личностных проблем, конфликтов и осознание причин возникновения некоторых соматических расстройств и др.

Основными методами работы с руководителями на этом уровне можно считать тренинг сензитивности и тренинг личностного роста, а также работу в группаналитически ориентированной группе (для здоровых). На групповых сессиях можно использовать психогимнастику, психодраму, психорисунки и групповую дискуссию в свободной форме, а также другие техники. Очень эффективна работа в малых группах. Возможны варианты интенсивной (5 дней по 8 часов) и более продолжительной программы (по 1,5 часа в течение 2–3-месяцев и более, до 1–2 лет).

Для повышения эффективности тренинга руководителей на внутриличностном уровне ведущему необходимы знания основ теории психоанализа, группанализа и опыт работы в рамках этих теорий.

## Требования к тренингу менеджеров

Подводя итоги, можно сформулировать основные требования, обеспечивающие эффективность обучения руководителей по предложенной системе:

1. Дифференциация контингента обучающихся руководителей по отраслям и должностям.
2. Этапность подготовки, совмещающая:
  - теоретические занятия (лекционный метод);
  - практические занятия по выработке умений и навыков (АМО).
3. Комплексность подготовки за счет включения следующих дисциплин:
  - Экономика
  - Основы менеджмента.
  - Управление человеческими ресурсами.
  - Организационное поведение.
  - Психология управления.
  - Психология личности.
  - Социальная психология групп.
  - Психология общения.
4. Активность обучающихся руководителей, которая обеспечивается:
  - ограничением численности обучающихся в группе (10–15 чел.);
  - преобладанием практических занятий над теоретическими;
  - использованием игровых методов (деловых игр, ролевых игр, психодрамы);
  - созданием максимальной мотивации к обучению;
  - повышением ответственности участников тренинга.
5. Интенсивность обучения, которая достигается за счет:
  - использования закономерностей групповой динамики;
  - использования элементов функциональной музыки, аутогенной тренировки, психологических приемов для снятия эмоционального напряжения, чувства усталости (спортивных пауз);
  - чередования методических приемов через 1,5–2 часа;

- учета заинтересованности в обучении путем решения:
    - а) личных проблем, б) частных проблем производственного характера.
6. Комплексность воздействия, которую характеризуют различные уровни подготовки:
    - когнитивный уровень:** получение новых знаний, информации о себе и других, о более конструктивных способах управленческой деятельности;
    - эмоциональный уровень:** переживания по поводу собственной несостоятельности в некоторых аспектах деятельности, приобретение эмоционального опыта в группе коллег, осознание своих эмоциональных переживаний, повышение самоконтроля, достижение спонтанности, естественности в эмоциональных проявлениях и др.;
    - поведенческий уровень:** тренировка, приобретение новых приемов, способов поведения, навыков и некоторое их закрепление;
    - личностный уровень:** коррекция отношений к себе и другим людям; коррекция установок, личностных особенностей, мешающих эффективному общению, оптимальной деятельности.
  7. Квалификация ведущего тренинга должна быть высокой и разносторонней, тренер должен иметь знания и умения в области:
    - менеджмента,
    - управления человеческими ресурсами,
    - социальной психологии групп,
    - психологии личности,
    - психологии общения,
    - психоанализа,
    - группанализа,
    - групповой психотерапии др.

Высокая эффективность обучения руководителей с использованием такого подхода, то есть по специально разработанной программе психологического тренинга, доказана **исследованиями** автора (Бакирова, 1986, 1987).

## Глава 2

# ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В РАМКАХ СПТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Итак, мы в обобщенной форме определили, *чему* нужно обучать руководителей. В этом подразделе попытаемся определить, как; лучше достичь этих целей.

## Модель процесса обучения

Мы условно разбили процесс обучения на три этапа. На первом этапе руководителям предстоит осознать то, что осуществлялось на бессознательном уровне. Осознание бессознательных аспектов поведения и эмоций дает возможность руководителям увидеть их неэффективные, неадаптивные способы, особенности поведения, взаимодействия с другими людьми. Этот этап очень важен в обучении, поскольку он создает дополнительную внутреннюю мотивацию к обучению, освоению новых способов общения и т. п.

На втором этапе идет собственно тренинг новых навыков, умений и способов взаимодействия с людьми. У руководителей появляется альтернатива, они перестают реагировать стереотипным, привычным и вместе с тем дезадаптивным образом. Работа с руководителями на этом этапе осуществляется главным образом на сознательном уровне, что не исключает возможности осуществления обучения на бессознательном уровне (об этом позже).

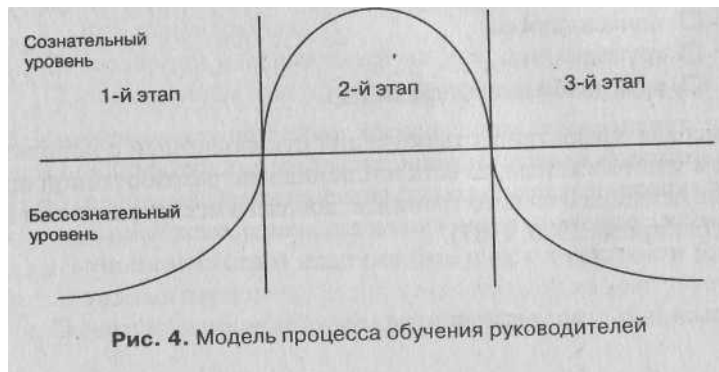


Рис. 4. Модель процесса обучения руководителей

На третьем этапе новые способы взаимодействия, поведенческие паттерны закрепляются, проявляются на бессознательном уровне, достигнув стадии автоматизма. Для достижения этого этапа тренинг должен длиться достаточно долго, чтобы новые навыки, сначала осознаваемые, стали бы автоматическими, достигли бессознательного уровня. Модель процесса обучения можно представить графически (рис. 4).

## Социально-психологический тренинг как активный метод обучения

Социально-психологический тренинг как активный метод обучения отличается тем, что не является исключительно умозрительным, рациональным в отличие от традиционного лекционного метода обучения.

Исследования обнаружили относительно низкую эффективность традиционных, лекционных методов обучения. От информации, полученной на лекциях, к концу года оставалось порядка 5-7%. Кроме того, цель обучения заключается в том, чтобы менеджеры стали использовать полученные знания в своей практической работе. Сам процесс передачи информации и ее переработки слушателями сопровождается рядом искажений. В следующей главе мы рассмотрим их подробнее. Самую большую сложность представляет собой интерпретация. Лектор вкладывает в свои слова один смысл, а слушатели могут истолковать услышанное по-своему. Не всегда у преподавателя есть возможность получить обратную связь от всех слушателей и убедиться в том, что его правильно поняли. Поэтому искажение информации происходит достаточно часто. Теперь представим: менеджер после окончания обучения возвращается к себе на работу. От него ожидается, что он будет использовать полученные знания. И он сам должен перевести полученные знания с теоретического, или когнитивного, уровня на поведенческий уровень, уровень конкретных действий. Получится ли это у всех? Даже если допустить, что информация воспринята без искажений, нет уверенности в том, что менеджер сумеет перевести полученные знания на язык действий. В связи с этим стали разрабатываться принципиально новые, так называемые активные мето-

ды обучения. К ним обычно относят социально-психологический тренинг и деловые игры.

Предполагается, что руководители будут принимать в обучении активное участие. В соответствии с этим большая роль отводится поведенческому уровню. Руководители не просто узнают, как можно общаться, взаимодействовать с людьми в разных типичных и неординарных ситуациях, а непосредственно пробуют использовать новые коммуникативные навыки и умения в специально смоделированных ситуациях. В этих целях прибегают к различным специальным методикам и процедурам, таким как ролевые игры, деловые игры, психодрама и др. Что это дает? Знания, получаемые в тренинге, активизируют познавательные психические процессы участников. Задания, упражнения, в которых нужно действовать и говорить используя полученные знания, способствуют включению в активный процесс поведения человека. Это позволяет приобретать новые навыки, умения, корректировать старые, малоэффективные. Участвуя в ролевых и деловых играх, выполняя различные задания, руководители переживают в процессе выполнения и во время обсуждения их поведения другими менеджерами. Это значит, что активизируется эмоциональная сфера человека. Активные методы обучения, задействуя когнитивную, эмоциональную и поведенческую сферы, фактически могут опираться на соответствующие виды памяти.

Критические замечания коллег, тренера и свои наблюдения видеозаписей действуют на мотивацию: в результате менеджеры все больше хотят научиться, стать более успешными. Это еще одно преимущество активных методов обучения. Поэтому они являются более эффективными, чем традиционные лекционные занятия.

В основе активных методов обучения лежат теории научения, на которых мы сейчас кратко остановимся,

## Бихевиоральный подход в тренинге руководителей

Социально-психологический тренинг дает возможность оказать воздействие на поведение человека, не предполагая более глубоких личностных изменений, требующих длительной психоанали-

тической проработки. В связи с этим во время СПТ используются идеи и разработки бихевиористов. Центральным понятием у бихевиористов является понятие научения, под которым понимают следующее: «*Научение* — это любое постоянное изменение в поведении, которое происходит в результате опыта».

### Теории научения: классическое обусловливание или тренировка

*Классическое обусловливание* — это тип обусловливания, при котором индивидум отвечает на некоторые стимулы так, как он не отвечал бы на них ранее. Теория классического обусловливания возникла на основе экспериментов по обучению собак реагировать слюноотделением в ответ на звонок, проводимых на рубеже веков известным физиологом Иваном Петровичем Павловым.

Мясо было безусловным стимулом, оно неизменно вызывало у собаки специфическую реакцию. Эта реакция получила название безусловной, поскольку наблюдалась когда бы ни появился безусловный стимул. Звонок был нейтральным, искусственным, или условным, стимулом. Первоначально он был нейтральным, но, когда подавался в паре с безусловным (с мясом), он стал вызывать ответ такой же, как и одно мясо. Такой ответ стали называть условной реакцией. Эта реакция описывала поведение собаки в виде слюноотделения в ответ на один только звонок.

Итак, построение ассоциаций можно рассматривать как появление связей между условными и безусловными стимулами. Используя пару стимулов, где один безусловный, а другой условный, условному можно передать все свойства безусловного.

Приведем пример поведения в организациях, которое появилось на основе классического обусловливания. Высшее руководство на одном из заводов приходило с проверкой строго по расписанию. В результате перед посещением начальства все привыкли убираться в офисах и мыть окна. И люди стали ассоциировать мытье окон с посещением их высшим руководством.

Классическое обусловливание — процесс пассивный. Оно вызывается в ответ на определенное событие, поэтому объясняет только простое рефлекторное поведение. Однако поведение в организации является добровольным, а не рефлекторным, оно скорее не вызывается, а проявляется. И то, как научаются этому поведению

в организациях, легче объяснить с помощью других теорий, например оперантного обусловливания.

### Теория оперантного обусловливания

*Оперантное обусловливание* — это тип обусловливания, при котором желаемое добровольное поведение ведет к награде или препятствует наказанию. В соответствии с развитой Скиннером теорией поведение является функцией от последствий (Skinner, 1971). Скиннер утверждал, что люди имеют тенденцию повторять поведение, которое приводит к вознаграждениям, и избегают или прекращают поведение, которое приводит к наказанию или не вознаграждается.

В связи с этим Скиннер утверждал, что, скорее всего, при условии положительного подкрепления люди будут вовлекаться в желаемые виды поведения. Награды, например, наиболее эффективны, если они немедленно следуют за желаемыми действиями, поведением. И наоборот, поведение, которое не вознаграждается или наказывается, по всей вероятности, будет повторяться меньше.

Примеры оперантного обусловливания часто встречаются в повседневной жизни. Возьмем продавца, который хочет заработать больше. Его поведение, если зарплата зависит от объема продаж, определяется тем, что он будет стараться продать как можно больше товара. Посредством оперантного обусловливания можно объяснить поведение работника, которому обещали за сверхурочную работу повышение оклада в следующем квартале. Не получив обещанного вознаграждения, в следующий раз он откажется работать сверхурочно.

Таким образом, вероятность повторения поведения, которое не подкрепляется положительно, снижается.

### Теория социального научения

Люди могут научиться, наблюдая за тем, что происходит с другими людьми, опираясь на то, что им говорят, и, конечно, на свой непосредственный опыт. Так, например, многое из того, чему мы научились, мы узнали, наблюдая за моделями — родителями, учителями, сверстниками, героями фильмов, начальниками и т. д. Теория, в соответствии с которой люди могут научиться посредством

наблюдения, и непосредственного опыта, была названа *теорией социального научения* (Bandura, 1977).

Поскольку теория социального научения является продолжением теории оперантного обусловливания, она признает, что поведение — это функция последствий. Она также признает существование наблюдаемого научения и важность восприятия в научении. Люди откликаются на свое восприятие ситуации, а не на объективные последствия сами по себе.

Центральное понятие теории — влияние модели. Было обнаружено, что влияние, которое может оказать модель на человека, определяют четыре процесса. Включение ниже перечисленных процессов в программы обучения работников, обеспечит успех вашей деятельности.

1. Процессы внимания. Люди обучаются на примере моделей, только когда признают и обращают внимание на их решающие черты. У нас есть тенденция подвергаться влиянию тех моделей, которые привлекательны, приемлемы, важны для нас или похожи на нас.

2. Процессы сохранения. Влияние модели будет зависеть от того, как долго индивидум помнит действие модели после того, как она уже недоступна.

3. Процессы двигательного воспроизведения. После того как человек увидел новое поведение, наблюдая за людьми, он должен проявить его в действии. Это подтвердит, что индивидум в той или иной степени может исполнять действия модели.

4. Процессы подкрепления. Если следуют положительные стимулы или награды, индивидумы будут мотивированы проявлять смоделированное поведение. Подкрепляемому поведению уделяется больше внимания, оно лучше запоминается и будет чаще исполняться.

### Формирование — инструмент управления

Поскольку практически всегда обучение представляет собой неотъемлемую часть работы, менеджеры заинтересованы в умении обучать работников вести себя наиболее выгодным для организации образом. Руководя обучением сотрудников пошагово, мы формируем их поведение. *Формирование поведения* — систематическое подкрепление каждого успешного шага, который продвигает индивидума все ближе к желаемому отклику.



Рассмотрим ситуацию, в которой поведение работника сильно отличается от желаемого по мнению руководства. В тех случаях, если руководство подкрепляет индивидуума только когда он или она проявляют желаемое поведение, для подкрепления остается очень мало места. В этом случае подход формирования поведения предлагает логическое приближение к достижению желаемого поведения. Мы можем формировать поведение, систематически подкрепляя каждый успешный шаг, который продвигает индивидуума ближе к желаемому ответу, поведению. Например, если хронически опаздывающий на работу на полчаса работник придет только на 20 минут позже, мы можем подкрепить это улучшение. Подкрепление будет увеличиваться по мере того, как поведение будет приближаться к желаемому.

### Методы формирования поведения

Существует четыре способа формирования поведения: *позитивное подкрепление, негативное подкрепление, наказание и погашение*.

О *позитивном подкреплении* говорят тогда, когда реакция сопровождается чем-то приятным. Примером этому служит ситуация, когда начальник хвалит работника за хорошо выполненную работу.

Когда реакция сопровождается окончанием или удалением чего-то неприятного, это называется *негативным подкреплением*. Негативное подкрепление закрепляет паттерн поведения, который устраняет нежелательные последствия, в то время как наказание ведет к отрицательным последствиям для человека. Так во вновь возникающей аналогичной ситуации образец поведения, позволивший избавиться от негативных последствий, повторяется.

Например, если преподаватель задает вопрос, а вы не знаете ответа и просматриваете свои записи лекций, то такое ваше поведение, вероятно, избавит вас от необходимости отвечать, будет препятствовать тому, чтобы вам предложили высказаться. Это негативное подкрепление, потому что вы научились тому, что если вы будете деловито просматривать свои записи, это будет препятствовать тому, чтобы преподаватель вас вызвал.

Д. Ньюстром (2000) приводит такой случай: «Авиамеханик, после того как провел одну из рабочих смен без защитных наушников, понял, что они прекрасно предохраняют от дискомфорта, вы-

зываемого гулом моторов самолетов (неблагоприятное последствие); негативное подкрепление побудило его постоянно носить защитное снаряжение».

Наказание вызывает неприятную ситуацию при попытке прекратить нежелательное поведение. *Наказание* в сущности является управлением с помощью неблагоприятных последствий для человека, цель которого — предотвращение в будущем нежелательного поведения. Двухдневная приостановка работы без оплаты за появление в нетрезвом виде — пример использования наказания.

Исключение любого подкрепления, которое поддерживает поведение, называется *погашением*. Не подкрепляющееся поведение имеет тенденцию к постепенному угасанию. Преподаватели, которые не хотят поощрять задавание вопросов студентами, могут погасить такое поведение, игнорируя поднятые руки студентов, желающих задать вопрос. Поднятие рук со временем прекратится, **если** будет постоянно встречать отсутствие подкрепления. Желательное усвоенное работником поведение нуждается в подкреплении, в отсутствие подкрепления полученный эффект постепенно угасает.

Оба вида подкрепления: и позитивное, и негативное — влияют на обучение. Они усиливают реакцию и увеличивают вероятность повторения. Так, похвала стимулирует поведение, направленное на выполнение хорошей работы, поскольку похвала желанна. А поведение, которое показывает, что вы заняты делом, подобным образом усиливает и увеличивает вероятность прекращения нежелательного последствия того, что вас вызвал преподаватель. И наказание, и погашение ослабляют поведение, и есть тенденция к снижению **его** частоты.

Позитивное и негативное подкрепление обладают сильным влиянием на человека и оказывают впечатляющее воздействие в качестве инструментов формирования. И именно подкрепление вызывает у исследователей больший интерес, нежели наказание и погашение. Благодаря обзору научных работ по выявлению влияния, **показываемого** подкреплением на поведение в организациях, можно сделать следующие выводы:

1. Некоторые типы подкрепления необходимы для того, чтобы вызвать изменение в поведении.
2. Некоторые типы вознаграждений являются более эффективными для использования в организациях, чем другие.

3. Скорость, с какой происходит научение, и постоянство эффектов будут определяться временем подкрепления.

Третий пункт является очень важным и требует специального рассмотрения.

### Режим подкрепления

Выделяют два основных типа подкрепления: *постоянное* и *непостоянное*.

*Постоянное подкрепление* присутствует в тех случаях, когда желаемое поведение подкрепляется каждый раз. *Непостоянное подкрепление* наблюдается тогда, когда желаемое поведение подкрепляется достаточно часто, чтобы поведение повторялось, но не каждый раз. Так, например, в случае с хронически опаздывающим работником менеджер каждый раз, когда тот приходит вовремя, должен делать ему комплимент по поводу его желаемого поведения. Это будет постоянное подкрепление. Непостоянное подкрепление будет даваться достаточно часто, чтобы желаемое поведение повторялось.

Непостоянные подкрепления технически могут различаться в зависимости от интервала и соотношения параметров. Режим подкрепления по коэффициенту зависит от числа действий, которые совершает работник. Поведение индивидуума подкрепляется после того, как конкретное поведение повторится определенное количество раз. Режимы по интервалу зависят от того, сколько времени прошло после последнего подкрепления. С интервальным режимом работник будет подкреплён за подходящее поведение только после определенного времени. Подкрепление также может быть фиксированным или переменчивым. В результате мы получаем четыре типа непостоянных техник администрирования вознаграждений.

*Режим фиксированного интервала* — вознаграждения размещаются в одинаковых временных интервалах. Решающей переменной является время, и оно константно. Такое подкрепление очень распространено: это еженедельная или ежемесячная оплата труда, используемая во многих странах.

*Режим переменного интервала* — вознаграждения распределяются во времени так, что подкрепление непредсказуемо. В качестве примера можно описать визиты инспекции.

*Режим фиксированного коэффициента* — вознаграждения даются после фиксированного или постоянного числа реакций. Например, пришивание дюжины зипперов оплачивается в \$5. Таким образом, подкрепление (деньги в этом случае) зафиксировано числом зипперов, пришитых к одежде. С каждой дюжиной работник зарабатывает новые \$5. Или, к примеру, сотруднику, который продает определенное число единиц достаточно дорогого товара, выдается премия.

*Режим переменного коэффициента* — вознаграждение меняется в зависимости от поведения индивидуума. Пример тому комиссионное вознаграждение продавцов. Продавцы получают подкрепление только за удачные звонки, обеспечивающие продажу, а не за любые или фиксированное число звонков клиентам. Так, они могут сделать два, а могут и двадцать звонков потребителям. Вознаграждение, таким образом, — величина переменная, зависящая от числа удачных звонков. Или подкрепление дается после неопределенного числа правильных реакций, например, график может быть таким: подкрепление дается после девятнадцатой, пятнадцатой, двенадцатой, двадцать пятой и затем шестнадцатой реакций.

### Режим подкрепления и поведение

Исследования показывают, что постоянный режим подкрепления может привести к раннему пресыщению. Под влиянием такого режима поведение быстро ослабевает, если подкрепления убираются. Постоянное подкрепление хорошо подходит для только эпизодически возникающих, нестабильных или редких реакций, \* например, освоение новых профессиональных процедур, операций требует в начале постоянного подкрепления.

В противоположность этому непостоянные подкрепления препятствуют раннему пресыщению, поскольку они сопровождают не каждую реакцию. Непостоянные подкрепления оптимальны для стабильных и частых реакций, так усвоенные операции целесообразно подкреплять непостоянно.

В целом переменные режимы приводят к более хорошему исполнению, чем фиксированные режимы. Например, как уже указывалось, многие получают подкрепление через фиксированный временной интервал. Поэтому подкрепление не связывается с работой, вознаграждение не связано с определенным поведением

работника. В противоположность этому режимы переменного интервала вызывают более высокие показатели реакций и более стабильное и стойкое последовательное поведение из-за высокой корреляции между исполнением и вознаграждением, а также потому, что есть неопределенность — работники стараются быть более бдительными, поскольку силен фактор неожиданности.

### Применение для исполнения и удовлетворения

Положительное подкрепление — сильный инструмент модификации поведения. Идентифицируя и вознаграждая за поведение, которое связано с исполнением работы, руководство увеличивает вероятность повторения желаемого поведения.

Наше знание о научении также предполагает, что подкрепление является более эффективным инструментом, чем наказание. Наказуемое поведение скорее будет только временно подавлено, чем искоренено. Люди, получившие наказание, возмущаются, обижаются на того, кто их наказал. Хотя наказание исключает нежелательное поведение быстрее, чем это делает негативное подкрепление, эффект его лишь временный, и позже оно может вызвать неприятные побочные эффекты, такие как снижение морального духа/настроения, рост уровня абсентеизма или текучести кадров. По этим причинам менеджерам рекомендуется использовать подкрепление, а не наказание.

Итак, именно использование бихевиорального подхода делает возможным включение эмоциональной сферы руководителей. Играя определенные роли в упражнениях, участники тренинга так или иначе переживают, испытывают разные чувства, эмоции по отношению к себе и другим участникам тренинга.

Возникшие в ходе тренинга переживания создают дополнительную мотивацию к участию в тренинге. Так, например, неудача, неуспешное достижение цели в упражнении может вызвать желание справиться с заданием в следующий раз, в другой игровой ситуации. Положительная обратная связь со стороны тренера и членов группы вызывает повторение успешного паттерна поведения в аналогичных ситуациях, способствует его закреплению.

Достигнутая атмосфера безопасности, доверия друг к другу среди участников тренинга позволяет рисковать, экспериментировать, вести себя иначе, чем обычно. В этом смысле тренинг создает уни-

кальные для руководителей возможности, которых нет в жизни. Руководители могут экспериментировать, получать обратную связь от своих коллег и либо отказываться от тех или иных способов общения, либо, наоборот, оставлять их, закреплять, использовать чаще.

Именно использование бихевиорального подхода с самого начала тренинга обуславливает продвижение по трем вышеописанным этапам тренинга (см. рис. 4). На первом этапе руководители сначала взаимодействуют, проявляют себя в поведении, и лишь после этого происходит осознание своих поведенческих паттернов с помощью обратной связи, осознание негативных последствий некоторых из них, что создает мотивацию к обучению. На втором этапе руководители пробуют использовать новые более эффективные поведенческие приемы в различных упражнениях и заданиях, получают позитивную обратную связь, позитивное подкрепление. На третьем этапе происходит закрепление вышеназванных приемов благодаря их частому использованию. Итак, поведенческий подход буквально пронизывает социально-психологический тренинг руководителей.

Чрезвычайно важна роль тренера как модели. Наблюдая за поведением тренера, члены группы обучаются, идентифицируясь с ним. Для этого тренер должен стать привлекательным, желательным образцом, «достаточно хорошим родителем» или выступить в качестве нового объекта, с которым и идентифицируются участники тренинга, здесь мы тесно соприкасаемся с психоаналитическим подходом в тренинге.

## Гуманистический подход в тренинге руководителей

Гуманистический подход в обучении руководителей предполагает базирование на идеях гуманистической психологии (Роджерс, 1993). Во-первых, принимаются идеи уважения личности участников тренинга. Это означает, что ценится накопленный опыт и знания руководителей и их личность в целом. Поэтому за руководителями остается право выбора: придерживаться привычного стиля и способов взаимодействия с людьми или применять новые, предлагаемые ведущим. Гуманистический подход оказывает влияние на

организацию обмена мнениями, передачи обратной связи участникам тренинга в нетравмирующей, щадящей форме. Данный подход, таким образом, тесно связан с демократическим, партнерским стилем взаимодействия ведущего с обучаемыми руководителями.

Во-вторых, мы придерживаемся идеи о скрытых возможностях человека, о неиспользованном потенциале, который по разным причинам блокирован. Поэтому гуманистический подход преломляется в идеи о возможности развития, личностного роста руководителей. И мы видим одну из задач ведущего в оказании помощи руководителям в достижении развития в личностном и профессиональном плане.

## Психоаналитический подход в тренинге руководителей

Используя психоаналитический подход, одну из важнейших задач тренинга руководителей можно сформулировать как возможность осознать то, что находится в бессознательном или предсознательном психики. «И там, где было Ид, будет Эго» (З. Фрейд). Следовательно, в процессе тренинга расширяется и укрепляется Эго.

Известно, что осознание бессознательного материала (чувств, инстинктивных драйвов, травматичных событий, находящихся в ИД; поведенческих дезадаптивных поведенческих паттернов, выработанных когда-то Эго; идеалов, запретов, идущих из Супер-Эго) — процесс болезненный. Поэтому на пути к осознанию возникают сопротивления, встают психологические защитные механизмы, с которыми приходится иметь дело ведущему. Ведущий (или тренер), не обладающий необходимыми знаниями и опытом работы с сопротивлением, может резко снизить возможности личностного развития руководителей, а значит, и их профессионального роста.

В целях облегчения процесса осознания бессознательных мотивов, чувств, импульсов и поведения мы предлагаем использовать психоаналитические принципы, техники и интервенции. Например, нами придается большое значение созданию безопасного пространства для взаимодействия с руководителями, где они чувствуют себя достаточно комфортно и испытывают доверие к ведущему (Винникот, 1982). Для преодоления сопротивления вводим правила для обмена мнениями между руководителями.

Характер интервенций, глубина проработки личностных и профессиональных проблем участников тренинга во многом определяется их личностными особенностями: готовностью к получению новой информации о себе, от силы их Эго, способности вынести отрицательные болезненные переживания в связи с осознанием.

Вводится большое количество упражнений, основанных на психоаналитических техниках. Большое значение придается не только вербальным коммуникациям, но и невербальным проявлениям. Невербальное поведение и его интерпретация рассматривается как путь к осознанию прежде неосознаваемого в поведении руководителей.

Признается, что процесс тренинга в основном является рациональным, осознаваемым процессом, но при этом мы считаем, что происходящие в группе процессы могут интроецироваться на бессознательном уровне. Поэтому большое значение в тренинге руководителей по предлагаемой нами программе имеет личность ведущего, то, насколько он (она) сознает себя, свое оказываемое на руководителей влияние.

Таким образом, в основе обучения лежат процессы идентификации, интроекции, заражения. При этом вероятны проекция, вытеснение, рационализация и другие защитные механизмы, препятствующие процессу обучения.

## Группаналитический подход в тренинге руководителей

В работе с группой руководителей мы придерживались группаналитических теории и практики (Foulkes, 1964; Yalom, 1985). Группа рассматривалась как среда и как инструмент воздействия. Рассмотрение группы как среды подразумевает фокусирование внимания ведущего, а также членов группы на групповой динамике: на возникающих конфликтах, групповых сопротивлениях и т. п. Рассмотрение группы как инструмента воздействия предполагает применение принципа «терапии группы группой» (Fouikes, 1964), который в применении к менеджерам означает тренинг менеджеров с помощью группы.

Использование группаналитического подхода предполагает изменение фокуса воздействия: в фокусе может быть отдельный член

группы или группа как целое. Задача ведущего — определить, какую именно интервенцию и по отношению к кому использовать. Важно помнить принцип «горячей точки»: направлять фокус внимания, воздействия именно на нее — будь то отдельный член группы или группа в целом.

Для работы с использованием группаналитического подхода очень важен опыт разрешения групповых и индивидуальных сопротивлений. Важно умение ведущего выполнять основные функции группаналитика (de Mare, 1972; Foulkes, 1964). Таким образом, можно заключить, что обучение в группе будет более эффективным, если ведущий группу тренер обладает знаниями и опытом работы в качестве группаналитика. Наиболее значимыми, на наш взгляд, являются вопросы группового развития и интервенций со стороны тренера.

Рассмотрим эти аспекты групповой работы подробнее.

### Стадии развития группы

Групповому развитию посвящено достаточно много исследовательских работ (Хек, 1975; Whitaker, 1985; Lieberman, Yalom & Miles, 1973; de Mare, 1972). Авторы пишут о трех фазах развития психотерапевтической группы. Мы в свое время в диссертационной работе также исследовали этот вопрос и выявили инвертированные U-образные кривые по групповым процессам, которые можно разбить на три фазы в развитии группы.

Кроме того, мы изучали влияние на эффективность групповой психотерапии разных типов интервенций со стороны психотерапевта на группу на разных фазах развития группы (Бакирова, 1983). Выяснилось, что это тесно взаимосвязанные аспекты функционирования группы любого направления. Характер и содержание групповой деятельности имеет второстепенное значение, инвариантой выступает сам процесс взаимодействия членов группы между собой и между формальным лидером и группой. В социальной психологии также выделяют три основные стадии развития группы (Robbins, 1993). Итак, идеи в разных научных сферах смыкаются, что подтверждает универсальность внутренних механизмов развития группы как целого организма. Обычно в социальной психологии выделяют следующие стадии развития группы:

1. **Формирование** (принадлежности). На этой стадии члены группы решают следующие задачи:

- ориентация и знакомство;
- формулирование правил;
- принятие решения об участии в группе.

2. **Становление** («Бурная», контроля). На этой стадии можно наблюдать:

- расширение и присвоение ролей индивидуумами;
- межличностные и внутриличностные конфликты;
- сопротивление контролю.

Члены группы пытаются ответить на вопросы:

- Кто руководит? Кто лидер?
- Насколько я желаю контроля?

3. **Нормирование** (общности). На этой стадии:

- разрешаются конфликты;
- достигаются единство и гармония в группе;
- устанавливаются роли, нормы;
- определяется лидер;
- повышается сплоченность, идентификация себя с группой;
- распределяется ответственность.

4. **Исполнение**. На этой стадии для членов группы характерно:

- фокусирование своей деятельности на разрешении проблем;
- достижение поставленных перед группой целей.

5. **Завершение деятельности**. Эту фазу характеризуют:

- роспуск группы в связи с достижением цели;
- высокая сплоченность;
- удовлетворение от выполненной работы;
- грусть, переживание в связи с расставанием с членами группы.

Две последние стадии фактически являются стадиями функционирования развитой или зрелой группы, которая, решив все вопросы взаимоотношений между членами группы, может перейти к решению задач, поставленных перед ней.

В группанализе существует модель, в которой развитие группы рассматривается как развитие отдельного человека. В этом случае стадии развития группы сопоставимы со стадиями развития человека: это — *включение, контроль, принятие нежности*.

1. На стадии *включения* определяется, насколько другие члены принимают каждого.

2. На стадии *контроля* решаются проблемы статуса, господства. Наблюдается критика группаналитика, игнорирование **того**, что он говорит.
3. На стадии *нежности* члены группы начинают доверять друг другу, возникает близость.

#### *Поведение членов группы на разных фазах.*

1. Уход членов группы возможен на первой фазе, так как они могут бояться, что их отвергнут.
2. Стремление занять место в иерархии групповых отношений появляется на второй фазе.
3. Возможность почувствовать близость к группе появляется на третьей фазе.

Как видно, первая социально-психологическая и вторая группаналитическая модель фактически разными словами описывают одни и те же процессы, задачи, которые на разных стадиях должна решить группа.

О том, какие именно проблемы лежат в основе группового развития, вполне определенно пишет Бийон (1961), говоривший о трех допущениях, или, точнее, потребностях, которые относятся к власти и силе. Из-за них группа, собравшаяся для решения задачи, ведет себя не соответствующим образом. В соответствии с этими потребностями группа проходит три стадии в своем развитии.

1. *Зависимость*. Группа ждет лидера, который должен направить. На этой фазе группа или очень пассивна, или бросается на того, кто проявляет активность. Никто не хочет брать на себя ответственность, члены группы обвиняют друг друга.

2. *Борьба или уход*. Это две стороны одной модели. Обе предполагают наличие врага. Группа одновременно ведет себя противоречивым образом: с одной стороны, она готова напасть на врага, а с другой — готова от него убежать. Врагом может быть ведущий, член группы, враг может быть вне группы.

3. *Образование пар*. Здесь следует обратить внимание на наличие сильного сексуального компонента. О стадии образования пар можно судить по чувствам, присутствующим в группе. На этой фазе в паре начинается разговор, а другие — сидят и наблюдают за ними. Образование пар снижает ценность группы.

Данная модель дает возможность глубже посмотреть на групповые процессы, она дополняет другие и ни в какой мере им не противоречит.

Таким образом, можно говорить о разных уровнях развития и функционирования группы. Более глубокое рассмотрение групповых процессов, которое дает группанализ, позволяет эффективнее управлять этими процессами и использовать их.

Очень важным аспектом в развитии группы является проявление деструктивных, разрушительных процессов (Nitsun, 1991). Ведущему группы необходимо помнить об этом, контролировать их проявление, возможно, брать под защиту отдельных членов группы.

## Интервенции в группе

Интервенции в групповом анализе имеют особенное значение (Кеннард, Робертс, Уинтер, 2002). *Intervention* — латинское слово, означающее вхождение между, вмешательство в какое-то событие, с целью на него повлиять. *Интервенция* — намеренное влияние, **предпринимаемое группаналитиком**.

Патрик де Мара выделял в группанализе три аспекта:

- структуру,
- процесс,
- содержание.

Исходя из этого, можно заключить, что **группаналитик** поддерживает структуру группы, следит за прохождением процесса, выверяет содержание.

1. Работа с поддержкой структуры означает, что группаналитик должен следить за тем, чтобы члены группы выполняли основные условия: приходили вовремя, всегда, регулярно.

2. Группаналитик может использовать интервенции, **направленные** на бессознательное или сознательное содержание.

3. Вмешательство группаналитика может быть направлено на отдельного человека, на мужчин, на женщин, на части группы, на пару, то есть *конфигурация* интервенции бывает различной. Можно говорить об объекте интервенции.

В группанализе больше возможностей для интервенции, чем в **индивидуальной** психотерапии; можно наблюдать взаимоотношения между:

- участниками,
- группировками,
- аналитиком и группой,
- отдельным членом группы и группаналитиком.

**Конфигурация вмешательства** (по отношению к кому адресовано вмешательство):

- а) относительно одного конкретного человека,
- б) сфокусировано на взаимодействии 2—3 членов группы,
- в) направлено на взаимодействие между аналитиком и конкретным человеком или группой.

Постоянно нужно задавать вопрос, кого касается интервенция — одного человека или группы в целом. Это отличительная черта **группанализа**, так как есть форма групповой психотерапии, где фокус сосредоточен только либо только на группе, либо только на индивидууме. **Группаналитик же** постоянно решает проблему: кто находится в фокусе — отдельный член группы, и в этом случае группа выступает как фон; или фокус внимания направляется на пару, тройку членов группы, а остальные представляют собой фон; или внимание фокусируется на группе как целом. На данный вопрос довольно трудно ответить, часто это вопрос цели группы, **цели** группаналитика, стадии развития группы, личностных особенностей члена группы.

Существует несколько типов интервенций:

- поддержка,
- фасилитация,
- интерпретация,
- молчание как сознательное действие,
- моделирование.

**1. Поддержка** структуры подразумевает сохранение времени и места встреч неизменными, а также четко сформулированную задачу. Сохранение границ группы предполагает знание всех членов группы и наблюдение за их посещением группы. Нужно встречаться в определенном месте, в определенное время и выполнять определенную задачу. Выполнение перечисленных пунктов является самым большим вкладом ведущего в работе. Ведущий должен строго контролировать соблюдение членами группы определенных правил. Ему следует обращать внимание на все случаи опозданий, несанкционированной деятельности и ухода от поставленной Задачи. Проигнорированные нарушения могут стать причиной разрушения группы.

**2. Фасилитация** подразумевает способствование чему-либо, главное — помочь участникам сказать, что они думают и чувству-

ют; помочь привлечь внимание к определенной проблеме и получить определенное значение того, что происходит, но не говоря прямо. К приемам фасилитации относятся:

- а) открытая помощь: способствование прогрессу группы. Аналитик не знает, что происходит, но воодушевляет членов группы на разговор;
- б) направленная помощь: нет четких рекомендаций, интервенция указывает, что у **группаналитика** есть гипотеза. Группаналитик понимает что-то, но не хочет говорить об этом открыто, хочет, чтобы группа задумалась в этом направлении.

**3. Интерпретация:** ведущий открыто излагает, что, по его мнению, происходит в группе и как он это понимает. Разница между направленной фасилитацией и интерпретацией такова: при направленной фасилитации ведущий надеется, что группа сама поймет смысл. Интерпретация — выявление бессознательного содержания, которое присутствует в процессе.

**4. Молчание как активная позиция.** **Группаналитик** понимает, что происходит в группе, но молчит, ожидая, что группа сама придет к пониманию.

**5. Моделирование.** Группаналитик делает что-то, словно подавая пример для членов группы. Таким образом, группаналитик представляет собой ролевою модель поведения. Следует учитывать, что группаналитику, как любому другому человеку, трудно скрывать свои мысли и чувства.

Перед тем как использовать ту или иную интервенцию, группаналитик попытаться ответить на ряд вопросов. Предлагаем **далеко** не полный их перечень:

- Что не так** в состоянии группы, в поведении, эмоциях, структуре, объектных отношениях?
- Какое состояние я наблюдаю?
- Чем оно вызвано?
- Конструктивно это, неконструктивно или нейтрально?
- Возможно ли изменить то или иное состояние?
- С помощью каких интервенций?
- Могу ли я это, совместимо ли с это моим стилем?
- Подходящее ли время для интервенции? и т. п.

Группанализ, на наш взгляд, дает возможность использовать более глубокое понимание происходящих в группе процессов, с тем

чтобы тренинг менеджеров протекал более эффективно. В большей степени это касается тренинга межличностных отношений и тренинга личностного роста. В то же время группанализ дает особое видение, которое необходимо даже для тренинга коммуникативных навыков, не говоря о более сложных ситуациях их использования для решения задач управления персоналом.

## Роли и функции ведущего (тренера)

На наш взгляд, ведущий группу тренер исполняет следующие роли:

- администратор,
- фасилитатор,
- модель,
- группаналитик,
- наставник/учитель,
- лидер,
- игротехник,
- участник.

Выполнение каждой роли предполагает реализацию соответствующей функции, решение конкретной задачи.

Так, в роли *администратора* тренер следит за поддержанием границ: сохраняет постоянным место и время тренинга; осуществляет контроль за временем начала и окончания тренинга, перерывов; за присутствием всех участников; за соблюдением основных правил: не есть, не пить, не курить во время тренинга, не использовать физическую силу и слова, унижающие достоинство другого человека. Тренер организует пространство: он отвечает за расстановку стульев или кресел в круг; за удобное размещение видеоаппаратуры; за уровень шума и освещения в помещении.

В качестве *фасилитатора* тренер проводит групповую дискуссию после выполнения практически каждого упражнения. Задача фасилитатора заключается в стимулировании участников, в обеспечении процесса обсуждения, а не в том, чтобы самому высказывать свое мнение.

Мы уже говорили о том, что тренер служит *моделью* для участников тренинга, которые наблюдают за поведением тренера и, конечно, подмечают расхождения между тем, чему тренер обучает, и как при этом себя ведет. Тренер несет ответственность за то, чтобы

его поведение соответствовало тому, чему он учит менеджеров. Поведение тренера — это дополнительный и очень сильный аргумент в пользу освоения новых приемов и техник общения.

В роли *группаналитика* тренер наблюдает за групповыми процессами, поведением отдельных членов группы, чтобы использовать свой анализ происходящего для управления группой, поведением отдельных участников. В качестве группаналитика тренер может делать свои замечания, говорить о своих наблюдениях, **интерпретировать** происходящее.

В роли *наставника* или *учителя* тренер обучает менеджеров новому поведению в разных управленческих ситуациях. Для выполнения этой самой главной задачи тренинга тренер должен уметь доходчиво объяснять довольно сложные вещи, процессы и явления. Тренеру необходимо самому уметь хорошо справляться с публичными выступлениями во время введения в новую тему, уметь убеждать, уговаривать участников активно участвовать в упражнениях. Тренер оказывает поддержку тем, кто стесняется, боится что-либо делать в присутствии других людей. Он поощряет, давая позитивную обратную связь менеджерам после выполнения ими упражнений. Тренер корректирует менеджеров, если видит, что их поведение отличается от желаемого, тренируемого, помогает полностью упражнение по-другому в правильном направлении.

Тренер с самого начала тренинга является формальным *лидером* для группы, который осуществляет функции управления. Желательно, чтобы постепенно тренер становился истинным лидером в группе. Будучи лидером, лучше придерживаться демократического стиля, предоставляя возможность менеджерам самим принимать решения, если они обладают необходимыми для этого знаниями и способностями. Рекомендуем чаще обращаться к группе с различными вопросами, требующими принятия группового решения. Такой подход дает возможность участникам группы испытать на себе влияние демократического стиля. Менеджеры параллельно, не осознавая, обучаются, рассматривая тренера как модель, управлять персоналом, используя демократический стиль руководства.

Проведение деловых игр предполагает, что тренер должен исполнять роль *игротехника*, которая заключается в умении проводить деловые игры. Как игротехник, тренер помогает менеджерам перестроиться на игровой лад, представить какие-то новые ситуации в имитационных играх, заражает участников соответствующим



настроением. Поведение тренера в роли игротехника достаточно регламентировано. Тренер дает инструкции, ожидает их четкого исполнения, следит за временем и соблюдением правил игры.

В целом с самого начала тренеру нужно стремиться к роли *участника* тренинга. Как участник, тренер может сам выполнять те или иные упражнения и говорить о своих переживаниях. Это помогает установлению партнерских отношений с участниками тренинга. Роль участника помогает снять некоторые коммуникативные барьеры.

## Глава 3

# КОММУНИКАЦИЯ КАК ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

### Коммуникации в организации

Существуют разные определения коммуникации:

1. *Коммуникация* — это обмен мыслями или информацией для обеспечения взаимопонимания.
2. *Коммуникация* — это обмен фактами, идеями, взглядами или эмоциями между двумя или более людьми.
3. *Коммуникация* — это общение с помощью слов, букв, символов или посланий, с помощью которого один член организации разделяет знания и понимания чего-то с другим.

Объединив эти определения, мы получим следующее: коммуникация — это общение, в процессе которого происходит обмен **информацией**, мыслями и эмоциями между двумя или более людьми с помощью слов, букв, символов или сообщений для оказания воздействия на участников коммуникация.

Управленческая деятельность представляет собой в широком смысле слова обмен информацией, который является сложнейшей проблемой в любой организации.

*Цели коммуникации:*

- Организация информационного обмена между субъектом и объектом управления;
- Налаживание процесса эмоционального и интеллектуального обмена содержанием управленческой информации;
- Установление взаимосвязи между людьми в организации;
- Организация совместной работы коллективов с целью выполнения производственных задач.

Значение и роль коммуникаций в организации на современном этапе развития экономики мы рассматривали выше (см. раздел 1. Коммуникации в менеджменте).

Коммуникация как деятельность, осуществляемая в любой организации, представляет собой процесс. Рассмотрим его подробнее.

В организации можно выделить разные типы коммуникаций.

Виды коммуникаций	Форма коммуникаций	Средства коммуникаций
Вертикальная	Письменная	Документы
Горизонтальная	Устная	Речь
Формальная	Видео	Знаковые системы
Неформальная	Аудио	Электронные средства связи
Межличностная	Электронная	Видео, телекоммуникации
Межгрупповая	Эмоциональная	Невербальные проявления физиологической системы человека
Невербальная	Рациональная	
Вербальная		
Сознательная		
Бессознательная		

В данной таблице виды и формы коммуникаций в организации выделены достаточно условно. *Вертикальная* коммуникация означает общение по вертикали, то есть между людьми, находящимися на разных иерархических уровнях. К этому виду коммуникации относится коммуникация между руководителем и его подчиненным. *Горизонтальная* коммуникация — это общение, например между людьми, находящимися на одном и том же иерархическом уровне. Сюда относится общение между коллегами, сотрудниками, находящимися на одном иерархическом уровне.

Под *формальной* коммуникацией понимают общение в соответствии с должностными инструкциями, формальными правилами, стандартами, принятыми в организации, тем, что документально закреплено и имеет юридическую силу. Говоря о *неформальной* коммуникации, имеют в виду общение, основанное на психологических закономерностях, носящих неформальный характер.

## Коммуникационный процесс

Процесс коммуникации впервые начали изучать физики, занимающиеся проблемами связи. Именно они разработали первые модели коммуникации.

Коммуникационный процесс — это обмен информацией (в любой форме) между элементами организационной системы по каналам **связи**.

Самая первая модель коммуникации носит название «Формулы Лассуэлла» (рис. 5).

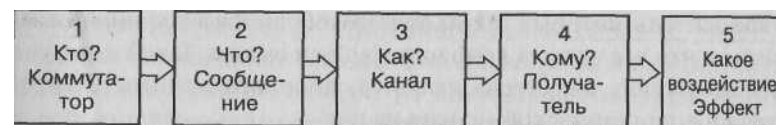


Рис. 5. Модель коммуникации «Формула Лассуэлла»

Модель, известная под названием «Формула Лассуэлла», состоит из пяти компонентов. Первый компонент отвечает на вопрос «Кто?» Речь идет о **том**, кто вступает в коммуникацию. Этот компонент получил название *коммуникатор*. На вопрос «Что?» отвечает второй компонент. Что передает коммуникатор? Коммуникатор передает *сообщение*. А как он его передает? Третий **компонент** коммуникационного процесса получил название *канала коммуникации*. Канал коммуникации — это средство передачи информации, сообщения. В качестве канала коммуникации могут выступать речь, письмо, радио, телевидение, Интернет, факс и др. Перед руководителем стоит отдельная задача — выбор канала коммуникации. Следующий, четвертый компонент отвечает на вопрос «Кому?» Кому передается сообщение? Этот компонент носит название *получателя*. Если получатель подчиненный, то руководитель, выбирая канал коммуникации для своего сообщения, думает в первую очередь об *эффекте*, о том, какое воздействие окажет сообщение на подчиненного. Эффект — это пятый компонент коммуникационного процесса.

Так, например, менеджер хочет сделать распоряжение, с тем чтобы подчиненные как можно быстрее отреагировали. Он выбирает письменный вариант, в соответствии с которым распоряжение **вы-**вешивается на доске для объявлений. Подходит срок выполнения распоряжения, и выясняется, что кто-то вообще его не заметил, кто-то не придавал большого значения и решил, что это не так срочно. Таким образом, эффект может быть предсказуемым, прогнозируемым и непредсказуемым.

Допустим, один из работников сделал совсем не то, что приказал руководитель. Кто виноват в этом случае с точки зрения руководителя? Ответ очевиден. Сами руководители признают, что виноватым будут считать подчиненного: он бестолковый и сделал все неправильно. А кого в этом случае воспринимает менеджер ответственным за эту коммуникацию, сам того не осознавая? Тоже подчиненного. Это он виноват, значит, это его ответственность. Ведь

руководитель, который таким образом общается с подчиненными, считает, что все четко и ясно написал или сказал. Такой коммуникативный стиль, как стрела, является однонаправленным. Он представлен в теоретической модели на рис. 5.

В коммуникации участвуют двое, поэтому и ответственны за нее оба: и коммуникатор и получатель. Ведь сообщение могло быть передано в недостаточно четкой форме, расплывчато, оно может допускать двусмысленное толкование и быть по-разному проинтерпретировано. А есть ли у получателя возможность проверить правильность своего понимания, если руководитель придерживается данной модели коммуникации? Конечно же, нет. В этой модели нет обратной связи. У подчиненных никто не спрашивает мнения по поводу вывешенного на доске для объявлений распоряжения. Менеджер, отдающий команду непосредственно в разговоре с подчиненным, который придерживается такой модели или стиля коммуникации, не спрашивает подчиненного, насколько правильно тот его понял. Все это, безусловно, снижает качество коммуникации и ее эффективность. Указанные недостатки были учтены в новой модели коммуникации 1960-х гг. Джорджа Гербнера (рис. 6).

Гербнер, вслед за теоретиками 1950-х гг., вводит в модель *обратную связь*. На принципе обратной связи разработаны известные техники активного слушания. Теперь менеджер может переспросить подчиненного, поинтересоваться его мнением, а главное — подчиненный сам может проверить, насколько правильно он понял слова руководителя. Так, он может сказать: «Если я Вас правильно понял, мне нужно сделать то-то и то-то». На что руководитель может ответить: «Да, Вы правильно меня поняли» или «Нет, я не совсем это имел в виду» — и добавить новую информацию, подкор-



Рис. 6. Модель коммуникации Дж. Гербнера (1960-е гг.)

ректировав понимание подчиненного. Таким образом, обратная связь дает возможность повысить качество коммуникации: передаваемая информация доходит до получателя без существенных искажений. Модель отражает процесс коммуникации как двусторонний процесс, за который оба несут ответственность: и отправитель, и получатель сообщения. Если коммуникативный стиль, как стрела, в большей степени характерен руководителям с авторитарным стилем, то двусторонний коммуникативный стиль чаще используется руководителем с демократическим стилем управления.

Гербнер добавляет новые компоненты в модель коммуникации. Один из них — *шум*. Первая трактовка этого понятия подразумевает физический шум. Это может быть громкий стук, плохое освещение в комнате, где проходит совещание, и другие помехи физического характера, которые мешают как отправителю, так и получателю. Задача руководителя — учитывать эти факторы. Перед важными переговорами следует заранее обеспечить процесс комфортными условиями в отношении отопления, освещения, звукоизоляции и т. п. Как правило, сделать это несложно. Однако, если влияние перечисленных факторов не учитывается, эффективность коммуникации значительно снизится. Участники переговоров, например, с трудом будут слышать друг друга в помещении, где шумно, или мерзнуть в плохо отапливаемом помещении. Вторая трактовка *шума* не стандартна. Гербнер имел в виду состояние участников коммуникации как шум или помеху. Например, кто-то сильно устал, или голоден, или у него болит голова, или что-то произошло в семье и т. п. Безусловно, состояние переговорщиков *скажется на* результативности и эффективности процесса переговоров. Поэтому перечисленные факторы также важно учитывать, приглашая подчиненного на деловую беседу.

Гербнер вводит еще один компонент под названием *поле опыта*. Поле опыта (см. рис. 6) окружает и отправителя и получателя. Это, как считает Гербнер, опыт общения, накопленный каждым раньше и который привносится в процесс коммуникации в актуальный момент в текущую ситуацию. Поскольку и Гербнер, и Лассуэлл были физиками, они, занимаясь проблемами связи, давали названия компонентам процесса коммуникации по аналогии с физическими терминами (электромагнитное поле) и их трактовка была лишена психологической проработки. Поэтому Гербнер лишь отме-

**ТИЛ**, что на первых этапах коммуникации очень важно установить общее поле опыта, иначе коммуникация невозможна. Что за общее поле опыта? Думаем, каждый сталкивался с ситуациями, когда один человек совершенно не понимает другого, каждый говорит свое, но нет обмена, нет коммуникации, как будто разговор идет на разных языках. Возможно, Гербнер имел в виду то, что мы называем фазой установления контакта. А возможно и другое объяснение, которое позволяет сделать психолингвистика: вкладывание разного субъективного смысла в используемые понятия. Так или иначе, руководителю для повышения качества коммуникации с персоналом нужно решать и эти проблемы.

И это не все. Гербнер вводит понятие *контекста* как компонента процесса коммуникации. Контекст — это коммуникативное окружение. Так, один и тот же разговор может произойти в кабинете у руководителя, на рабочем месте подчиненного, в коридоре, в столовой предприятия или по дороге к остановке транспорта. И это будут разные контексты, которые, без сомнения, окажут разное воздействие на общение.

Таким образом, беглый обзор моделей коммуникации позволяет выделить ряд важных факторов, влияющих на эффективность общения, и следовательно, необходимо использовать знания о коммуникации, для того чтобы повышать ее эффективность.

## Коммуникация как общение

Рассмотренные нами модели коммуникации в большей мере раскрывают внешние факторы, влияющие на коммуникацию. Однако на процесс коммуникации оказывают влияние и внутренние факторы. Следует отметить, что коммуникация, или общение, — это тоже деятельность со своей целью, предметом и средствами (рис. 7).

Общение как взаимодействие двух людей может осуществляться на трех уровнях: когнитивном (познавательном), эмоциональном и поведенческом. Оно может иметь инструментальную направленность: на выполнение социально значимой задачи, на дело, а также личностную направленность — на удовлетворение личных потребностей.

В процессе общения можно решать следующие задачи (иногда они выступают как цели общения):

- 1) социальную: засвидетельствовать свое присутствие, поддержать взаимоотношения, создать хорошие отношения и т. д.;
- 2) информативную: обмениваться информацией, фактическими сведениями; выяснить факты, обстановку; сообщить факты, планы;
- 3) экспрессивную: выразить чувства, мнения; высказать обиду, недовольство;
- 4) побудительную: заставить что-то предпринять, сделать; потребовать; попросить о чем-то: изменить мнение, сделать, дать и т. д.

Общение включает два процесса: передачу и получение информации.

Взаимодействие между людьми может осуществляться на формальном и неформальном уровнях, то есть с разной степенью психологической близости. Общение может проходить в позитивном или негативном эмоциональном тоне. Все перечисленное и определяет умение общаться, которому, как и любой деятельности, нужно обучаться.

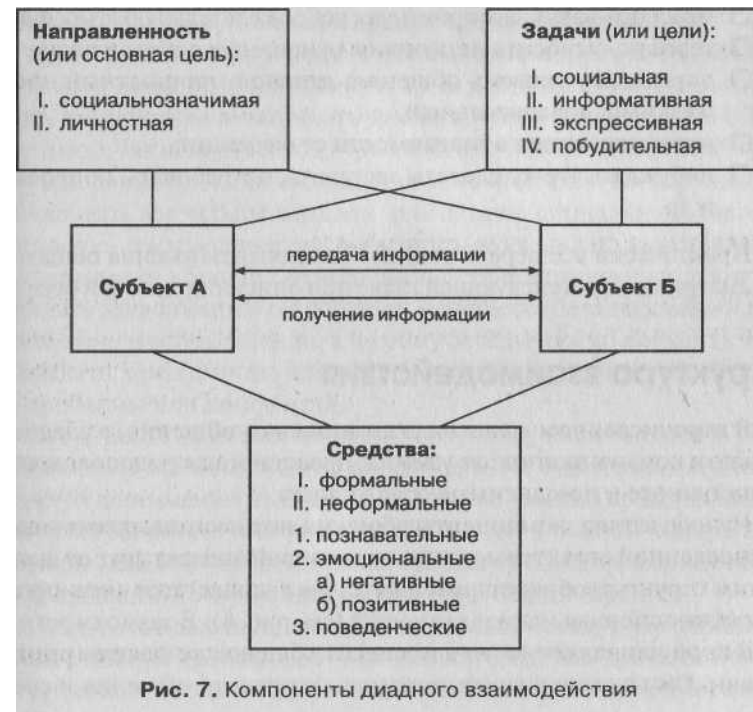


Рис. 7. Компоненты диадного взаимодействия

Таким образом, в *умении общаться* включаются умения:

- поставить цель беседы;
- определить предмет обсуждения;
- владеть средствами общения: вербальными, эмоциональными, поведенческими;
- понимать собеседника по вербальным, эмоциональным и поведенческим проявлениям;
- сохранять направленность на решение задачи;
- конструктивно вести деловую беседу;
- удовлетворять личностные потребности в процессе общения;
- быть** спонтанным, естественным, непринужденным;
- придерживаться социальной роли;
  - вести доверительную, откровенную беседу;
- регулировать психологическую дистанцию;
- передавать, сообщать информацию;
- получать, выяснять информацию;
- снижать напряженность в беседе;
- устанавливать благоприятную, доброжелательную атмосферу;
- терпеть, выносить негативное отношение собеседника;
- определять уровень общения: деловой, личностный, формальный, доверительный;
- перестраиваться в зависимости от ситуации;
- побуждать что-то сделать: заставить, потребовать, попросить и др.

Практически все перечисленные компоненты умения общаться рассматриваются в следующей главе при описании деловой беседы.

## Структура взаимодействия

В перечисленном выше виде компоненты общения, а следовательно и коммуникативные умения, предстают **как** рядоположные, равноценные и независимые друг от друга.

**На** наш взгляд, компоненты общения можно представить в виде определенной структуры, элементы которой зависят друг от друга. Таким структурообразующим фактором должна стать цель общения (или основная направленность) (см. рис. 8). В зависимости от основной направленности в процессе общения решаются разные задачи. Они в свою очередь определяют предмет общения и сред-

ства для решения поставленных задач в соответствии с общей направленностью беседы.

Возьмем, например, следующую ситуацию: рабочий цеха в последнее время часто прогуливает. Вы хотите, чтобы это прекратилось. Направленность вашей с ним беседы будет инструментальной, поскольку основная ваша цель социально значима: это нужно производству, обществу в конечном счете, а не вам лично. Ваша подцель, или задача, — побудительная, так как вы хотите добиться того, чтобы рабочий больше не прогуливал. Предметом вашего разговора с ним, по всей видимости, и будет проблема прогулов вашего рабочего. Исходя из цели, задачи вашей беседы, а также в соответствии с ситуацией и особенностями рабочего вы выберете уровень общения: будете говорить как начальник с подчиненным, прибегая к формальным предписаниям, или предпочтете неформальные: уровень разговора на равных и уменьшение психологической дистанции между вами. В разговоре вы будете пользоваться как вербальными (словесными, речевыми), так и невербальными (эмоциональными, поведенческими) средствами общения.

Цель общения может быть и более сложной, например, решить проблему, разрешить конфликт и др. В данном случае направленность воздействия может быть как инструментальной, социально значимой, так и личностной (проблема может быть производственной или личной). **А** для достижения основной цели беседы следует реализовать все четыре подцели, или задачи: социальную, информативную, экспрессивную, побудительную: нужно установить и поддерживать хорошие отношения с собеседником; получить и передать информацию о проблеме; в процессе беседы каждый выразит свои чувства, мнения; а к концу беседы нужно побудить что-то сделать, предпринять для осуществления решения относительно проблемы или конфликта.

Вот в такой наиболее сложной ситуации, включающей в себя практически все компоненты общения, мы и будем рассматривать средства достижения цели беседы. А какие именно средства общения целесообразнее всего использовать в той или иной конкретной ситуации, каждому придется решать самому. **Мы** же предлагаем лишь рекомендации, которые носят достаточно общий характер.

Итак, **речь** в дальнейшем пойдет о деловой беседе руководителя с целью решения проблемы: о ее динамике; средствах достижения сопутствующих целей беседы; о факторах, влияющих на ход беседы.

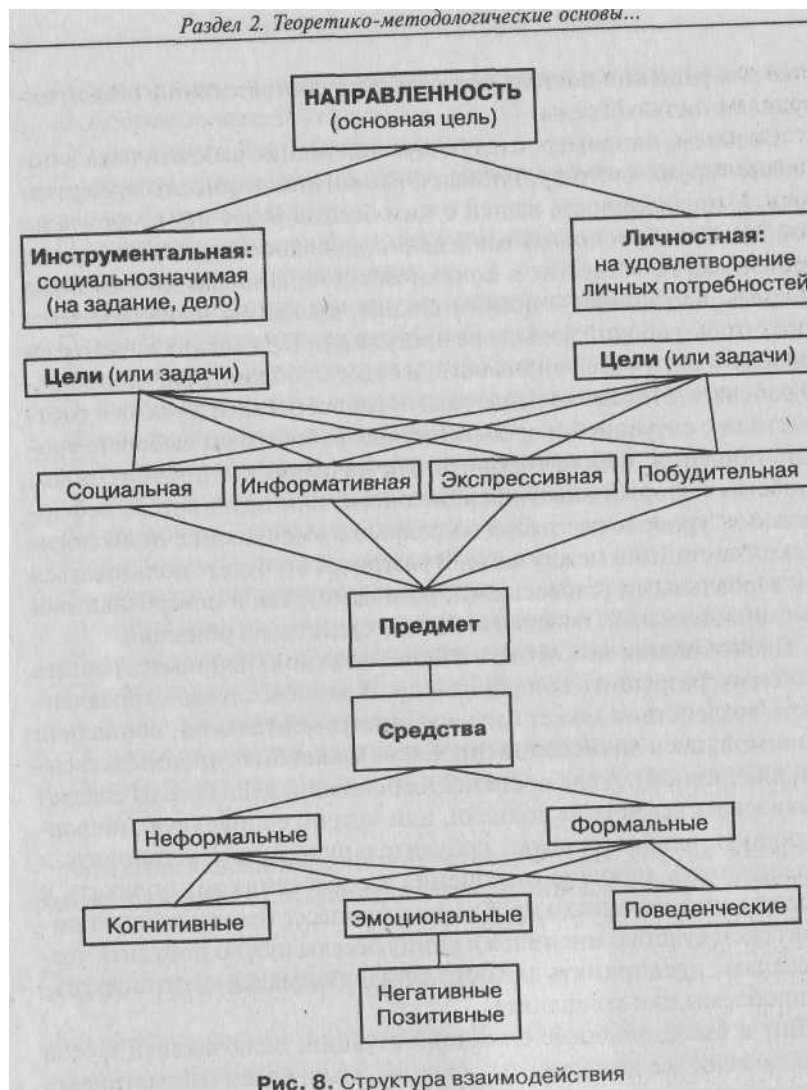


Рис. 8. Структура взаимодействия

## Динамика деловой беседы

Любая беседа имеет свою динамику, то есть имеет свое начало, середину и конец. Беседа может быть короткой или длительной по времени (содержание беседы мы пока не затрагиваем — это отдель-

ный аспект). Но тем не менее все разнообразие бесед определенным образом упорядочивается. Процесс любой беседы можно разбить на этапы или фазы. Полноценная беседа в своем развитии должна пройти все четыре этапа (или фазы). На каждой фазе решаются свои задачи. Хотя деление целостной беседы на этапы достаточно условно, эти фазы реально существуют, и даже в некоторой степени независимо от других фаз. Но так же как, скажем, в развитии ребенка, если те или иные этапы пропущены или пройдены поверхностно, через какое-то время человек к ним возвращается, поскольку неразвитые функции, процессы и способности тормозят дальнейшее развитие. Аналогичная ситуация и в беседе: происходит возврат к той фазе, задачи которой не решены до конца. В этом проявляется зависимость фаз друг от друга, их взаимная обусловленность.

Итак, в беседе выделяют четыре фазы (рис. 9):

1. *Контакт.* Цель — создание благоприятных для беседы отношений, общего эмоционального фона.
2. *Ориентация.* Цель — выяснение сути проблемы, интересов, позиций, точек зрения собеседников.
3. *Решение, оценка.* Цель — поиск вариантов решений проблемы, их оценка.
4. *Результат.* Цель — достижение согласованного с собеседником решения, побуждение к действиям.

На каждой фазе для достижения основной цели беседы решаются свои задачи, которые будут рассмотрены ниже.

Таким образом, предложенная структура деловой беседы позволяет описать процесс развития беседы. Однако, как уже отмечалось выше, если задачи какой-то фазы не решаются до конца, то собеседники возвращаются к ним. Например, можно установить контакт с собеседником в начале беседы, но потерять его на второй или третьей фазе при обсуждении проблемы. В таком случае нужно снова устанавливать контакт и стараться поддерживать его в процессе всей беседы. В этом смысле фаза контакта сквозная, то есть она проходит по всем фазам беседы, только уже не стоит на



Рис. 9. Структура деловой беседы

первом месте по значению. То же самое можно сказать о фазе ориентации. Обращать внимание, собирать информацию о собеседнике и проблеме приходится с самого начала беседы и вплоть до ее завершения. Но это наша как бы внутренняя работа, в основном же суть проблемы выясняется на второй фазе беседы.

В следующем разделе, придерживаясь схемы развития любой деловой беседы или переговоров, мы подробно рассматриваем основные коммуникативные навыки, необходимые менеджерам для продвижения к более сложным ситуациям, задачам управления персоналом.

# ТРЕНИНГ ОСНОВНЫХ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ МЕНЕДЖЕРОВ

## Глава 1 ОРГАНИЗАЦИЯ ТРЕНИНГА МЕНЕДЖЕРОВ

### Сеттинг

Под сеттингом мы понимаем время, продолжительность и место проведения тренинга. Время, место и продолжительность всего курса и отдельных сессий — это взаимосвязанные вопросы. Так, если есть возможность вывозить менеджеров за пределы города, из привычной среды, что дает возможность участникам полностью погрузиться в процесс обучения, целесообразен интенсивный тренинг по 8—10 часов в день в течение 3—5 дней в зависимости от программы обучения. Об опыте и уровне эффективности такого интенсивного процесса обучения мы писали в разделе 1. Если тренинг проводится в рамках высшего учебного заведения, сеттинг приходится приспосабливать к возможностям организаций.

Опыт показывает, что меньше восьми часов в неделю тренинг проводить нецелесообразно. И лучше, во всяком случае на стадии формирования группы, эти часы не разбивать по разным дням, а проводить тренинг один раз в неделю, например в субботу. Когда группа достигла фазы развития, которую характеризуют как рабочую, тогда можно тренинг проводить два раза в неделю по четыре часа.

Продолжительность всего тренинга будет во многом определяться целями и задачами, которые предопределяют программу обучения. При этом лучше придерживаться длительности не меньше трех дней (по 8—10 часов) и не больше пяти дней (по 8—10 часов). Длитель-

ность меньше трех дней не дает возможности группе пройти все стадии развития; у участников мало возможности для проявления своих поведенческих особенностей, мало времени для осознания своих ошибочных, неэффективных паттернов поведения; освоения новых навыков общения и их закрепления. Длительность более пяти дней при интенсивной форме может привести к переутомлению, снижению внимания, мотивации, ухудшению качества процесса обучения.

Если со стороны участников или заказчика высказаны пожелания о продолжении тренинговой работы, лучше провести продвинутый тренинг, с дополнительными задачами, рассчитанный на тех, кто прошел первую ступень, через определенный промежуток времени (2–3 месяца). На время интервала участникам можно дать задание: апробировать новые, усвоенные коммуникативные навыки и приемы в условиях работы в своих организациях. Затем по возвращении на второй этап тренинга проводится обсуждение того, что удавалось применить, а что нет, какие были помехи; носили они внешний или внутренний характер.

Каждая встреча должна быть разбита на отдельные сессии. Длительность одной может составлять 1,5 часа, после чего следует 10–15-минутный перерыв. Иногда сессии приходится несколько затягивать или сокращать. Например, если поставленная задача еще не решена, цель не достигнута, а перерыв нарушит создавшуюся атмосферу или снизит необходимое эмоциональное напряжение, правильнее будет продолжить сессию. Если же задача выполнена, а в дальнейшем вы планировали заняться другими вопросами, переключиться на что-то принципиально другое, целесообразно сделать перерыв.

Итак, у вас два пути: жестко определять длительность сессий и перерывов и обрывать процесс хоть на полуслове или определять ее гибко, опираясь на свои планы, наблюдения за группой, контрпереносные чувства. Второй путь более сложный, но и более эффективный, на наш взгляд.

Что касается места проведения тренинга, то это часто вопрос возможностей, мало зависящих от тренера. И все-таки, если есть выбор, рассмотрим возможности. Вопрос первый: на чьей территории проводить тренинг? Если на территории заказчика, то будьте готовы к тому, что участников могут вызывать прямо с середины сессий к начальнику или для выполнения срочной работы. И у вас будет очень мало возможности повлиять на них, если, конечно, вы не оговорили эти вопросы заблаговременно с руководством пред-

приятия. Опыт показывает, что даже в этом случае вы можете проводить тренинг с разными участниками в разные дни. Кроме того, вы сами будете себя чувствовать иначе в непривычной обстановке. Это следует учитывать, поскольку состояние тренера играет не последнюю роль в эффективности тренинга.

Если тренинг проводится в высшем учебном заведении, у тренера, в случае, если он является его сотрудником, есть ряд преимуществ. Тренер может сам определять и следить за соблюдением правил, необходимых для тренинга. Это в первую очередь касается опозданий и пропусков. И конечно же, в своей организации и «стены помогают», поэтому психологически тренер будет чувствовать себя более комфортно, работать продуктивнее. Однако не исключено, что и здесь участников могут срочно вызвать по телефону.

Наиболее выгоден в этом смысле вариант, когда менеджеров вывозят за город (чем дальше, тем лучше). В этом случае у участников не возникает даже мыслей о работе. Они охотно в ней забывают. В выездных тренингах много положительных моментов. Обычно члены группы быстро сплавиваются, так как все время проводят вместе: едят, гуляют, занимаются и т. д. Интенсивный процесс развития группы позволяет быстрее достичь рабочей фазы. Возможность наблюдения друг за другом в течение дня в разных ситуациях позволяет поднимать те вопросы, которые мы относим к личностному уровню тренинга. Обстановка туристической базы или санатория, будучи «нейтральной зоной», является одинаково новой как для тренера, так и для членов группы, не создавая преимуществ никому.

Что касается самого помещения, в котором проводится тренинг, то оно может быть сугубо деловым: стулья, столы — или более комфортным: кресла, мягкое напольное покрытие, цветы и проч. Желательно, чтобы оно хорошо освещалось естественным светом из окон, было достаточно теплым и просторным. Нужно иметь в виду, что долго сидеть на жестких стульях или банкетках без спинок будет очень тяжело. Поэтому тренер должен позаботиться о максимально удобных посадочных местах.

## Состав группы

Многолетний опыт проведения тренингов показывает, что можно достаточно гибко относиться к численности или размеру группы. Так, нам приходилось проводить тренинг при численности и 3



и 30 человек. Оптимальным все-таки назовем число от 7 до 18 человек. Очевидно, что групповые процессы при крайних вариантах численности групп будут протекать по-разному. Здесь встает вопрос управляемости, который определяется опытом и возможностями тренера. Если вы хотите, чтобы пользу от тренинга извлек каждый участник, тогда лучше не увлекаться большой численностью и по возможности ее сокращать до 15–16 человек. Очень маленькая группа, меньше 7 человек, создает свои трудности. Но иногда даже в группе с 4–5 менеджерами достигаются очень хорошие результаты. Это зависит, по-видимому, от личности участников. В группе должен быть определенный уровень напряжения, что мы в свое время обнаружили, исследуя процесс групповой психотерапии больных неврозами (Бакирова, 1983, 1999). Снижение его приводит к уменьшению эффективности групповой психотерапии, а возможно, и тренинга.

Таким образом, состав группы, это не только вопрос количества членов группы. Нужна определенная композиция личностей в группе. Наш опыт работы как на ПО «Ижорский завод», так и более поздний, в 1990-х гг., дает возможность прийти к заключению, что гетерогенные по полу группы более эффективны. Это не значит, что нельзя работать в чисто мужских или женских группах. Они бывают вполне успешными, но таким группам чего-то не хватает, особенно если тренер того же пола, что и участники. Появление лиц другого пола, видимо, вызывает определенное возбуждение, сексуальное по своей природе, которое и позволяет оживить процесс, поднять напряжение до оптимального уровня. Кроме того, если в группе есть лица разного пола, возможно возникновение проекций, проявление проблем, которых бы не было в однополой группе (например, сложности управления женщинами, женским коллективом мужчинами и др.).

Желательно, чтобы члены группы различались по своим личностным особенностям. Так, лучше исключить одновременное нахождение в группе двух женщин или мужчин с истерическим складом характера. Если это поведенческий, межличностный тренинг, то в группу лучше не включать человека с доэдипальными проблемами.

В профессиональном плане в группу лучше набирать людей с приблизительно одинаковым статусом, работающих в сходной сфере, выполняющих похожую работу. Обычно не рекомендуется включать в группу начальника и его подчиненного. Но иногда тренер не

можете на это повлиять. Так же как и на состав группы. Если же есть возможность выборочного комплектования, помогает предварительное интервью с потенциальными участниками.

## Диагностическое интервью с участниками

Очень полезными оказываются предварительные индивидуальные интервью с будущими участниками тренинга. Интервью позволяет решить ряд важных задач:

- 1) провести диагностику личностных особенностей менеджера;
- 2) обсудить ожидания от тренинга;
- 3) выявить проблемные зоны у менеджера;
- 4) объяснить цели, задачи и особенности метода обучения;
- 5) проанализировать контрпереносные реакции тренера;
- 6) определить индивидуальные цели тренинга для менеджеров.

Интервью желательно проводить недели за две до начала тренинга. Обычно форма его проведения свободная, но возможно и анкетирование, которое мы проводили с менеджерами ПО «Ижорский завод» в целях экономии времени. Однако следует помнить, что анкета служит лишь дополнением к интервью, но никак его не заменяет, поскольку задачи интервью шире, чем возможности анкетирования.

Обычно у менеджеров достаточно смутные представления о том, чем им придется заниматься. Это может снижать их мотивацию, особенно если на тренинг они направляются по решению высшего руководства. Информирование, небольшой рассказ о тренинге как методе обучения, а также выяснение, чему бы менеджер хотел научиться, позволяет существенно повысить его мотивацию. А как мы указывали в разделе I, мотивация повышает эффективность тренинга.

Первичная диагностика личностных особенностей всех будущих участников позволяет комплектовать группу так, чтобы «патологии» или акцентуации не повторялись в одной группе. Лицам с сильными нарушениями рекомендуем предложить индивидуальную работу, или можно сформировать отдельную группу людей с личностными нарушениями, где с использованием группанализа они смогут скорректировать их. Такую форму работу можно назвать тренингом личностного роста.

При определении «проблемных зон» у менеджеров можно идентифицировать профессиональные и личностные проблемы, что в дальнейшем при разработке программы тренинга позволит учесть обе группы проблем. Иногда они бывают тесно связаны, и их трудно разделить, что в общем-то не важно, так как в процессе тренинга любая «чисто» профессиональная проблема может проявиться как сугубо личностная. Вопросы, которые имеет смысл прояснять во время первичного интервью, представлены в Приложении I.

После проведения всех интервью, анализа полученной информации и комплектования группы может следовать процедура заключения контракта.

## Заключение контракта

В нашей стране процедура заключения контракта достаточно непривычная, особенно в сфере образовательных услуг. Тем не менее рассмотрим варианты. Наиболее распространен контракт между тренером и администрацией организации, заказавшей тренинг для своих сотрудников. Важно осознавать, что это тот самый момент, когда тренер может, предвосхищая возможные сложности (отзыв участников тренинга для выполнения работы, например), оговорить свои условия и даже записать их в договоре. Контракт дает возможность осознать сторонам меру своей ответственности за эффективность тренинга. В контракте оговариваются место, время, длительность тренинга, необходимые условия (помещение, видеоаппаратура, видеооператор и др.), а также условия оплаты труда тренера (тренеров). К ним можно отнести размер, сроки, место выдачи.

Оформление и подписание контракта в письменной форме позволяет «обезопасить» тренера. Наши исследования показали, что тренинг может иметь отсроченный характер, иногда в процессе получения негативной обратной связи со стороны участников возникает фрустрация, что может вызывать сомнение у руководства в отношении эффективности проведенного тренинга и побудить к снижению оплаты работы тренеров.

Если контракт заключается в индивидуальной форме с каждым участником, тогда проговариваются правила, которые участник должен соблюдать: не пропускать сессий, не опаздывать, активно

участвовать. Со стороны тренера проговаривается то, чему он будет обучать менеджера. Также обсуждается размер и условия оплаты: после каждого дня работы или в конце всего тренинга.

Если оговорить условия до начала тренинга не представляется возможным, эти вопросы поднимаются во время первой сессии.

## Глава 2

# РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГА

Любая авторская программа тренинга менеджеров может состоять из общих элементов, технических приемов, процедур. Каждый тренинг вместе с тем представляет собой творческий процесс создания чего-то нового, уникального. Попытаемся описать наиболее часто используемые нами технические приемы, методологические **подходы**.

### Композиция программы тренинга

После индивидуальных интервью с будущими участниками тренинга и окончательного определения состава группы тренер переходит к этапу разработки программы тренинга.

1. Определение целей тренинга, выделение круга навыков, которым вы собираетесь обучать менеджеров, проблем, которые планируете поднимать и решать в процессе тренинга. (Более подробно возможные варианты и уровни тренинга рассматривались в главе 1, раздел 2.) Некоторые модули тренинга будут представлены более подробно ниже.

2. Распределение запланированных для тренинга навыков и умений по **дням** и часам всего процесса обучения, а также типичных проблем управления персоналом по основным блокам, близким по существу с тренируемыми коммуникативными навыками. Любой тренинг включает начальный этап, собственно тренинг и завершение.

3. Решение методических вопросов: определение методических приемов, с помощью которых будут отрабатываться те или иные навыки. Мы опишем методики и приемы, которые используем (см. ниже).

4. Разработка так называемых *ориентировочных основ*: краткий список и описание техник, приемов, которые планируется тренировать. Описание таких основ прилагается к каждому модулю (см. **ниже**).

5. *Разработка информационных листов*, цель которых — передать участникам в сжатой форме важную информацию в письменном виде. В них понятным, доступным для менеджеров, чаще имею-

щих техническое образование, языком излагаются установившиеся в психологии положения, теории, концепции, подходы, помогающие менеджерам в их работе. Ряд информационных листов мы **также** предлагаем (см. ниже).

6. Подбор ситуаций и разработка упражнений к каждой **технике** и коммуникативному приему. Ситуации могут быть из обычной **жизни**, а также из «деловой жизни» менеджеров. Мы опишем ряд ситуаций и упражнений, которые можно использовать. Постепенно у начинающих тренеров будут появляться свои.

7. Предварительное распределение упражнений среди участников так, чтобы упражнение совпадало или было близко к проблемам конкретного человека или было им созвучно. Сделать это можно, опираясь на информацию, полученную во время индивидуальных интервью.

8. Добавление индивидуальной проблемы или ситуации к общей программе дня, если, по вашему **мнению**, она тесно связана с тренируемыми умениями.

9. Предположительный выбор дополнительного метода, который вы будете использовать при решении индивидуальных проблем. Так, например, им может быть психодрама, причем с инверсией ролей (когда участник играет роль другого человека, с кем ему сложно общаться в определенных ситуациях, например, отказа или требования). Возможно использование видеозаписи, позволяющей менеджеру увидеть свое поведение и реакции со стороны.

Если вы проделали всю эту работу, считайте, что уже готовы к проведению тренинга.

### Начальный этап тренинга

У каждого этапа тренинга, **как** у любой фазы деловой коммуникации, есть свои цели и задачи.

На начальном этапе *главными задачами*, **на** наш взгляд, являются:

- создание благоприятной атмосферы: достаточно комфортной, эмоционально теплой, которая будет способствовать созданию доверительных отношений между участниками;
- начало формирования партнерских взаимоотношений между участниками, с использованием модели взаимоотношений тренера с участниками тренинга;

- формирование деловой направленности и мотивации к обучению;
- определение правил, рамок дальнейшего взаимодействия в процессе обучения.

Решить эти задачи поможет следующее.

## Информационное сообщение

Во-первых, тренер может сделать небольшое *информационное сообщение*: презентацию методов обучения, где целесообразно указать на преимущества активных методов обучения:

- сохранение большего объема информации;
- возможность экспериментирования, изменения поведения;
- получение практических навыков;
- приобретение новых поведенческих паттернов;
- возможность личностного роста и др.

Такие достижения возможны за счет:

- активности каждого участника, участия в упражнениях, что позволяет задействовать когнитивную, эмоциональную и поведенческую сферы психики человека;
- ответственности, что подразумевает возможность каждого влиять на процесс, на программу обучения, изменять ее;
- получения обратной связи по трем каналам: видеозапись; участники тренинга; тренер или психолог.

Достаточно четко и ясно проговаривается цель тренинга, круг навыков, умений, которые участники приобретут. Важно связать их с непосредственной работой менеджеров, с проблемами управления персоналом.

Представляем возможный вариант *информационного сообщения*, которое делает тренер.

«Здравствуйте! Меня зовут... Как вы уже знаете, мы будем заниматься в течение пяти дней с девяти утра до пяти вечера, с перерывами по 10–15 минут и обеденным перерывом на 40 минут.

Прежде всего мне хотелось бы сказать вам несколько слов о существующих в других странах методах обучения, а потом остановиться более подробно на том, который мы будем использовать на занятиях с вами.

Коммуникативные умения и навыки, так необходимые менеджерам при общении с людьми, у разных людей развиты в разной степени. Они предполагают

**знания**, умения, навыки в сфере общения, которые обычно приобретаются человеком в ходе обучения, воспитания, познания; посредством индивидуального жизненного опыта, искусства и, наконец, специальных научных методов.

Наиболее эффективными, как оказалось, являются активные групповые методы обучения некоторым навыкам, или способам, общения. Эти методы бывают узко специализированными и общего характера. Так, выделяют группы 1) дискуссионных методов, 2) игровых методов, 3) личностный тренинг.

1. Среди дискуссионных методов выделяют группы обсуждения случаев из практики. Это могут быть случаи из реальной профессиональной практики. Группа совместно решает одну из предложенных участниками проблему, приходит к тем или иным групповым решениям, иногда проблема получает несколько **решений**, которые не может видеть один человек. Кроме того, групповое обсуждение стимулирует творческий потенциал у участников дискуссии, способствует повышению активности членов группы. Возможны варианты обсуждения деловых ситуаций, а также бытовых.

2. Игровые методы включают деловые и ролевые игры. При деловых играх проигрываются реальные деловые ситуации, члены группы впоследствии обсуждают оптимальность поведения того или иного члена группы в проигранной ситуации. В ролевых играх могут быть предложены различные жизненные и управленческие ситуации.

3. Существуют также другие виды тренинга, получившие название тренинга **сензитивности**, суть которого — в непосредственном общении между членами группы, где сопоставляются самооценки и оценки, данные другими членами группы. Таким образом, корректируется представление о себе, а также обсуждаются некоторые черты личности участников этого вида тренинга, неадекватные способы общения. Члены группы обучаются новым более адекватным формам эмоционального реагирования, межличностного общения.

Социально-психологический тренинг коммуникативных навыков, которым мы будем заниматься, был разработан в ГДР Манфредом Форвергом и Йорком Шмидтом в 1970–1980-е гг. Он существует уже более 20 лет, охватывает разные сферы: тренинг переговоров для торгов, для торговых работников, для педагогов, для руководителей, для кадровых резервов и т. д. Это тренинг партнерского общения. Вы будете учиться более эффективно общаться друг с другом, избегать некоторых приемов, которые затрудняют общение, но нами не осознаются. Теоретической основой СПТ являются: 1) положения теории установки Л. Н. Узнадзе, 2) идеи П. Л. Гальперина о формировании ориентировочных основ умственных действий, 3) теория ролевых игр С. Л. Рубинштейна, 4) положения замещающего модельного научения, разработанные А. Бандурой. Согласно этим идеям, поведение человека в основном носит импульсивный характер. Импульсивные реакции в ряде житейских и производственных ситуациях нередко бывают неадекватными в контексте ситуации. Однако мы часто не осознаем этого. Если человек осознает неадекватность своего поведения, то, вероятнее всего, он будет стараться реагировать осознанно. Однако этого мало, нужно знать более оптимальные способы общения. Так на стадии объективации происходит обучение способам реагирования, общения, делающим поведение более адекватным. После некоторого закрепления новое поведение становится вновь неосознаваемым, импульсивным, но уже на новом, более эффективном уровне.

Предлагаемая нами методика СПТ является модификацией варианта, разработанного немецкими психологами и адаптированного психологами ЛГУ. Основные задачи СПТ: 1) обучить каждого члена группы адекватному восприятию и пониманию других людей и 2) скорректировать старые или отработать новые способы реагирования на поведение партнера по общению. Все это в целом направлено на обучение навыкам установления контакта, решения проблем, конфликтных ситуаций, в основе которых чаще всего лежат психологические причины.

Данный метод отличается тем, что мы будем ориентироваться не столько на результат, сколько на процесс ведения беседы. Импульсивное, неосознанное поведение лишь постепенно будет переходить в осознанное, в дальнейшем оно станет все более адекватным благодаря освоению новых способов общения, а затем — снова неосознанным (как идеальный вариант, поскольку не все успеют за 5 дней отработать новые способы общения до импульсивного уровня). Каждый член группы будет получать обратную связь, то есть информацию о себе, своем поведении, свойствах личности как от членов группы, так и посредством видеозаписи».

## Информационный лист

Информационное сообщение может сопровождаться *информационным листом*, в котором отражены основные идеи сообщения.

### Информационный лист «Видеотренинг»

1. Вы приглашаетесь участвовать в видеотренинге профессиональных навыков общения.

2. В отличие от привычных форм повышения квалификации в видеотренинге на первое место ставится не усвоение новых знаний, а отработка приемов общения с помощью специальной методики.

3. Тренировочный цикл рассчитан на пять учебных дней. Это минимальное время для получения заметного сдвига в практическом общении, поэтому пропуски занятий недопустимы. Это не лекции, конспект которых можно потом попросить у коллег. Сначала вы получаете новые знания, потом, участвуя в упражнениях, пытаетесь применить эти знания в своем поведении и переживаете в процессе выполнения задания. Затем получаете обратную связь от своих коллег, от психолога, от просмотра видеозаписи своего поведения и пробуете снова.

4. Для большинства участников видеотренинг в силу интенсивности обучения весьма утомителен. Поэтому ваше активное участие в упражнениях повысит эффективность тренинга лично для вас.

\* Ленинградский Государственный Университет, сейчас **СПбГУ**.

5. Занятия ведет психолог, прошедший специальную подготовку. В то же время в общении руководителя много и такого, в чем постороннему человеку трудно разобраться. Поэтому приветствуется любая ссылка на тонкости управленческой работы со стороны тренируемых менеджеров, которые остальным членам группы еще не известны. Тренеры, как представители другой профессии, не ставят свои навыки общения в пример руководителям. Их главное преимущество перед тренируемыми усматривается лишь в том, что глаз тренера-психолога «натренирован» замечать ошибки там, где другие их не видят. Мастерство тренера — в умении найти ошибки, поэтому не обижайтесь на него.

6. Большую часть времени тренинга тренируемые решают различные практические задачи и обсуждают результаты. Упражнения подобраны так, что большинство из них не имеет однозначного «правильного» во всех ситуациях решения: каждый менеджер имеет свой «подчерк» в работе с людьми.

7. Никто не хочет, чтобы его ошибки и недостатки, пусть даже второстепенные, были предметом всеобщего обсуждения. Тренировочная группа в этом смысле — исключение, но лишь при условии, что все участники стараются помочь друг другу и не выносят обсуждение за пределы тренировочной группы.

## Правила

Правила логически вытекают из сообщения, и мы обычно их описываем, объясняем причину введения того или иного правила для принятия членами группы. Обсуждение правил и утверждение их голосованием не подразумевается. Для менеджеров правила высказываются скорее как рекомендации, которых следует придерживаться, если у участников есть желание чему-то научиться. Поэтому процедура введения правил тесно связана с убеждением, мотивированием участников соблюдать их в своих интересах. Чаще всего мы вводим такие правила:

**Активность:** активно участвовать в упражнениях, так как чем активнее будут участники, тем больше пользы они для себя извлекут. Можно пассивно наблюдать за поведением других и учиться «на ошибках» других, но это менее эффективно.

**Ответственность:** все ответственные за процесса обучения. Это не традиционная лекция, где вся ответственность лежит на преподавателе, а у слушателей довольно пассивная роль — слушать и фикс-

сировать основные идеи. Здесь ответственность разделяется между тренером и участниками. Они могут менять программу, предлагать новые ситуации, проблемы для обсуждения, прекращать бесполезные на их взгляд упражнения, обсуждения.

Высказываясь, нужно говорить от себя, опираясь на свои чувства, мысли, впечатления, не прятаться за словом «мы». Например: «Мне кажется...»; «Я думаю...»; «Я чувствую...»

**Дисциплина:** не пропускать сессий, не опаздывать, не уходить раньше времени. Необходимо объяснить, что тренинг — это как жизнь, которую нужно проживать всем вместе; если кого-то не было часть дня, например, никто не сможет ему дать переписать конспект лекции, как обычно, невозможно воспроизвести все. Кроме того, в группе будут складываться определенные отношения, кому-то может быть очень важно мнение отсутствующего, и в целом атмосфера в группе изменится. Поэтому отсутствие того или иного человека отрицательно скажется не только на нем самом, но и на остальных членах группы.

**Искренность:** обмениваясь впечатлениями, следует говорить то, что вы действительно думаете, чувствуете. Обратная связь должна быть «чистой», свободной от помех. Ведь каждый, опираясь на полученную о себе информацию, будет модифицировать, корректировать свое поведение. Поэтому, если есть внутреннее сопротивление (опасение задеть, обидеть человека, например), лучше промолчать, чем дать неверную информацию.

**«Здесь и теперь»:** это правило можно ввести в том случае, если возникает сопротивление в форме ухода от обсуждения происходящего в группе, от переживаний в воспоминания и рассказ каких-то событий вне группы. Оно целесообразно и тогда, когда проводится тренинг личностного уровня с **группаналитическим** подходом. Любое отвлечение здесь приобретает свой смысл, который можно интерпретировать.

**Конфиденциальность:** это правило относится к сохранению личной информации **друг** о друге и ее нераспространению за пределами комнаты, где проходит тренинг. Объясняется, что наш город большой, но при этом маленький, что менеджеры могут встретиться **друг** с другом после тренинга, встретиться с общими знакомыми, и, конечно, никто не хочет, чтобы информация о нем, о его поведении «гуляла» по городу. Это правило безопасности, которое обеспечивает возможность самораскрытия, раскрепощения участников.

**Форма обращения друг к другу** обычно обсуждается с членами группы. Тренер спрашивает мнение участников, выделяет главные Почки зрения, затем принимается какая-то одна позиция, **она** и становится правилом для группы, действующим в стенах данного помещения. Чаще всего выбирают вариант обращения по имени и **■ «Вы».**

Например, правила можно ввести так:

«Сейчас я вас ознакомлю с правилами, которые нужно будет выполнять в процессе **СПТ**

1. Во-первых, все, что здесь будет говориться и происходить, должно остаться в пределах нашей группы. Ни в коем случае нельзя выносить информацию, касающуюся кого-либо их членов группы, за пределы нашего круга.

2. Нужно свободно выражать свои чувства, мысли, высказываясь от себя: «Я думаю, я чувствую, а не мы...» Что-то почувствовали, с чем-то не согласны, можно и нужно об этом сказать всем. Мы все здесь ответственны за то, как будет проходить тренинг. Все имеют право предложить тему, проблему для обсуждения, рассмотрения. Программа тренинга может быть изменена. Она достаточно гибкая.

3. Нужно быть максимально искренними, стараться говорить только то, что вы действительно думаете. В жизни это не всегда возможно. Кроме того, ваши слова, высказывания друг о друге будут запоминаться. У многих появится желание изменить свое поведение. Для того чтобы это стало возможным, нужна надежная обратная связь, без искажений.

4. Нужно стараться говорить о том, что происходит в настоящее время в нашей группе, а не о ком-то где-то. Мы можем обсуждать **поведение**, которое наблюдаем. Мы не можем обсуждать то, что не видели и не слышали.

5. Нужно активно участвовать в предлагаемых упражнениях. Чем активнее вы будете, тем больше пользы извлечете для себя. Можно, конечно, учиться на ошибках других членов группы, но это дает меньший эффект. Здесь можно пробовать, экспериментировать и получить обратную связь в отношении того, как получается.

6. Каждый имеет право поправить другого участника, если он не прав, может попросить помощи у группы, остановить обсуждение, если оно становится нестерпимо болезненным.

7. И наконец, необходимо соблюдать строгую дисциплину: не опаздывать, не пропускать занятия. Тренинг — это не лекция, которую можно переписать. Кроме того, ваше отсутствие может негативно сказаться на других членах группы, кому-то может быть важно именно ваше мнение, ваше присутствие. Обучение будет проходить интенсивно».

## Знакомство

После введения правил обычно проводится процедура знакомства. Существует много способов знакомства. Мы чаще всего используем один из тех, которые опишем ниже.

**Вариант 1.** Члены группы с самого начала тренинга сидят в кругу на стульях или креслах. Тренер тоже сидит в кругу. Он предлагает такую процедуру знакомства: один член группы называет свое имя, одну черту характера или особенность поведения, которая ему нравится, и одну черту характера или особенность поведения, которая ему не нравится. Следующий рядом сидящий член группы (по часовой или против часовой стрелки) сначала должен повторить все, что услышал, и только после этого назвать свое имя, черту характера, которая нравится, и одну черту характера, которая не нравится. Третий рядом сидящий со вторым член группы должен повторить все, что он услышал от двух предыдущих членов группы, и только после этого говорит о себе. Можно успокоить участников, сказав, что каждому нужно будет повторять то, что сказали только два предыдущих соседа по кругу, а после этого представить себя.

Тренер может делать записи того, что говорят участники, и осуществляет наблюдение за невербальными проявлениями в поведении, это поможет ему запомнить имена каждого. Запись особенностей поведения может понадобиться в дальнейшем во время работы индивидуальных проблем менеджеров.

Я обычно принимаю участие в этой процедуре и тоже говорю о своих особенностях характера или поведения. Нам кажется, что участие тренера в процедуре знакомства позволяет установить более демократические, партнерские отношения с участниками тренинга, а не просто декларировать таковые. Мысль о том, что тренер является живой моделью поведения, которому пытаются обучить менеджеров, должна постоянно присутствовать в сознании тренера.

**Вариант 2.** Тренер дает инструкцию для всех участников, предлагает представиться и рассказать немного о себе, с тем чтобы члены группы лучше друг друга узнали. Нужно предупредить, что во время представления будет идти видеозапись, которую потом можно просмотреть. Поэтому члены группы познакомятся не только друг с другом, но и с оператором, отвечающим за съемку тренинга и с видеокамерой.

Такое знакомство представляет собой первое упражнение, которое может вызвать определенное напряжение. Часто возникают вопросы, что о себе рассказывать и как долго. Лучше избегать перечисления конкретных вопросов, на которые нужно ответить во время представления. Следует объяснить, что это первое задание, позволяющие решить, что именно о себе рассказывать, учитывая,

что предстоит работать вместе довольно продолжительное время. Мы считаем, что видеозапись лучше не обсуждать, а просто дать возможность менеджерам посмотреть на себя и самим оценить свое поведение. Иногда участники группы сами стремятся к обсуждению и предлагают это тренеру. В этом случае нет оснований им отказывать. Главное — следить, чтобы участники не увлекались критическими замечаниями, давали и позитивную обратную связь друг другу; подсказывали, как можно было бы иначе себя повести, что лучше было сказать.

На подготовку к упражнению дается 3–5 минут. Само выполнение задания можно ограничить во времени 5–7 минутами. Можно не ограничивать, а потом посмотреть, кто как управляет временем. Можно после просмотра обратить внимание группы на тех, кто был слишком краток, мало о себе сказал, и, наоборот, на тех, кто был многословным, злоупотреблял вниманием группы.

Можно этот вариант знакомства провести после первого варианта, как дополнение, как первое упражнение с целью знакомства.

**Вариант 3.** Тренер предлагает всем разбиться на пары. Обычно пары образуются из рядом сидящих членов группы. Затем в парах участники должны побеседовать друг с другом в течение 7–10 минут. После этой беседы каждому нужно будет представить своего собеседника для всей группы. Во время этого представления можно вести видеозапись, которая просматривается сразу после выполнения задания.

Обычно это упражнение вызывает оживление в группе. Участники сразу узнают друг о друге многое из его семейной ситуации, о любимых занятиях, увлечениях, интересах, о профессиональном росте, устремлениях. Кроме того, участники меньше сопротивляются тому, чтобы эта информация дошла до других членов группы. Благодаря этому упражнению менеджеры действительно начинают устанавливать более неформальные, теплые отношения друг с другом. Такое впечатление, что со всех снимаются «погоны», маски неприступных начальников.

**Вариант 4.** Тренер использует небольшой мяч. Он бросает его кому-нибудь из группы, тот ловит и называет свое имя. После этого бросает мяч любому члену группы. Следующий участник, поймав мяч, также должен назвать свое имя и затем бросить мяч любому из группы. После того как все по одному разу получили мяч и назвали свое имя, задание усложняется. Нужно, бросая мяч, про-

изнести имя того человека, которому мяч предназначен. Получивший исправляет кидавшего мяч, если тот допустил ошибку, и должен сказать свое имя еще раз. После этого он (она) бросает мяч следующему, обращаясь к нему по имени, и т. д.

**Рекомендации.** Если в группе оказались люди с одинаковыми именами, лучше сразу договориться, как в группе к кому будут обращаться. У многих имен есть варианты, поэтому члены группы выбирают один из них для каждого. Остальным членам группы дается инструкция, запомнить, кого как договорились называть. Например, один менеджер будет Владимир, другой — Володя.

В течение первого дня можно использовать бейджи. Потом необходимость в них отпадает.

### Ожидания

После знакомства можно провести процедуру выявления ожиданий и опасений от тренинга. Здесь также возможны варианты.

**Вариант 1.** Каждый по круту говорит о том, что хотел бы получить от тренинга, чего опасается. Тренер может вести записи, а потом обобщить ожидания и опасения участников тренинга.

**Вариант 2.** Мы практически отказались от этой «классической» процедуры. Во-первых, предварительное интервью дает возможность выяснить эти вопросы заранее. Кроме того, мы разработали деловую игру (см. в Приложении ДИ «Мотивация»), которая позволяет получить важную для тренера информацию об ожиданиях участников.

**Вариант 3.** Часто мы просим менеджеров описать ситуацию, которая им запомнилась как сложная, трудная. Эта ситуация может иметь место в настоящее время или была в прошлом. Она может быть типичной, то есть повторяющейся с разными людьми, возникать с определенной категорией, типом людей. Менеджер как-то вышел из той ситуации, но, возможно, не лучшим образом, есть предположение, что можно иначе.

Попросите описать эти ситуации как можно подробнее с указанием имени менеджера наверху отдельного листа. Потом эти листы собираются, и тренер обещает обратиться к ним во время тренинга.

Такая процедура полезна, если у тренера не было возможности провести предварительное интервью с участниками. Полученная

информация поможет определять действующих лиц в ролевых играх: вы можете сами назначать тех, чьи проблемы затрагивает упражнение.

**Вариант 4.** Тренер просит участников написать на отдельном листочке проблему из области своей профессиональной деятельности, которую те хотели бы для себя разрешить, и одну из сферы общения, чему бы он (она) хотел научиться, узнать для себя.

Эти листочки с записями участников тренинга затем собираются и служат материалом для модификации программы обучения.

## Рабочий этап тренинга: приемы и методы обучения

Мы будем описывать основные методы и приемы тренинга в порядке их следования в процессе отработки тех или иных техник, навыков общения.

### Разминка

Обычно любая встреча с участниками начинается с приветствия и разминки. Под разминкой мы подразумеваем начальную фазу работы с группой, когда решаются следующие основные задачи:

- Создание деловой и вместе с тем довольно раскрепощенной, эмоционально теплой атмосферы.
- Формирование мотивации на отработку определенных навыков или решение вполне определенных задач, проблем.
- Наблюдение за поведением участников, получение дополнительной информации для дальнейшего обсуждения.
- Начало осознания некоторых своих ранее неосознаваемых особенностей поведения участниками тренинга.

Для решения этих задач используется довольно разнообразные упражнения вербального и невербального характера. Мы часто применяем метод *психогимнастики*, реже — метод *психорисунка*, которые раньше использовали в процессе групповой психотерапии больными неврозами на отделении неврозов и психотерапии Научно-исследовательского института им. В. М. Бехтерева (Бакирова, 1987, 1991).



## Психогимнастика

*Психогимнастика* — невербальный метод, основанный на проявлении двигательной активности всего тела. Обычно ведущий группы дает какое-то задание, все одновременно или по очереди, по одному или в парах его выполняют. Главным условием задания является молчание всех членов группы (другое название психогимнастических упражнений — пантомимические). Те, кто в данный момент не выполняют упражнения, наблюдают за другими вместе с тренером.

После того как все выполнили определенное упражнение, можно провести обсуждение. Разбираются переживания и чувства, возникающие у членов группы во время выполнения упражнений; анализируются выражения индивидуальных проблем; а также отношения между участниками группы.

На наш взгляд, упражнения подлежат обсуждению в том случае, если запланирован тренинг на личностном уровне. В этом случае можно спрашивать:

- о переживаниях тех, кто выполнял задание;
- о переживаниях тех, кто был в паре;
- о впечатлениях остальных членов группы;
- о том, как данное поведение связано с поведением члена группы в подобных ситуациях;
- о том, что нового открылось для членов группы в поведении других участников и другие.

В тренинге менеджеров мы редко обсуждаем психогимнастические упражнения, так как ставим перед ними другие задачи:

- раскрепостить;
- настроить на определенную «волну»;
- активизировать воспоминания, переживания в сходных ситуациях;
- дать информацию участникам друг о друге через наблюдение за их поведением и другие.

В Приложении 9 представлены различные психогимнастические (пантомимические) упражнения. Отдельные упражнения описаны в соответствующих разделах.

## Психорисунок

*Психорисунок* также является невербальным методом. Как и психогимнастика, он дает возможность участникам выразить себя на довербальном, бессловесном уровне, но только через рисунки. Психорисунок как метод представляет собой проективный рисунок. Он способствует выявлению и пониманию трудно вербализуемых проблем и переживаний.

Рисунки могут быть индивидуальными и групповыми, на заданную тему и достаточно свободными. Можно предложить, например, такие темы:

- Я с коллегами.
- Я и начальник.
- Я и подчиненный.
- Какой я есть, каким я хотел бы быть, каким кажусь окружающим.
- Моя семья.
- Моя работа.
- Мои родители.
- Я среди людей.
- Самая большая трудность.
- Самое приятное и самое неприятное переживание (воспоминание).
- Моя главная проблема.
- Что мне нравится и что не нравится в людях.
- Три желания.
- Мое положение в группе и др. (см. Приложение 10).

Тренер отводит определенное время, дает задание, обеспечивает бумагой, мелками, или карандашами, или красками. Потом рисунки собираются тренером. Каждый рисунок передается по кругу, и каждый участник высказывает свои мысли, впечатления о рисунке.

*Обсуждение.* Все говорят о том, что хотел изобразить автор рисунка, как они понимают его рисунок, потом говорит автор рисунка.

*Интерпретация* осуществляется тренером совместно с членами группы. Для этого обращают внимание на содержание рисунка, способы выражения, цвет, форму, композицию и размеры.

В рисунках ищут непосредственное выражение восприятия пациентом той или иной ситуации, различные переживания, часто

неосознаваемые. Обращают внимание на расхождение вербального описания ситуации и невербального его изображения.

Если тренер дает задание сделать групповой рисунок, то он наблюдает за процессом.

Во время обсуждения тренер обращает внимание группы:

- на то, кто что нарисовал;
- было ли это групповым рисунком, или на листе много индивидуальных рисунков, которые не взаимосвязаны;
- кто был активным, а кто более пассивным;
- кто рисовал свой рисунок, а кто помогал, дополнял рисунок другого участника.

*Обсуждаются:* участие каждого члена группы в общей работе; характер его вклада в общую деятельность; особенности взаимодействия группы.

Такая форма проективного рисунка стимулирует развитие сотрудничества и активного взаимодействия членов группы друг с другом; выявляет структуру лидерства и роли членов группы.

Мы также используем некоторые *психотехнические упражнения* (Цзен, Пахомов, 1985), которые направлены на тренинг определенных конкретных психических способностей и процессов.

Некоторые игры и задания взяты из тренингов, в которых мы участвовали на правах рядовых членов группы, а тренерами были Манфред Форверг, Траудль Форверг и Йорк Шмидт из Германии; эстонские психологи и др. В каждом модуле мы опишем разминочные упражнения, которые чаще всего используем.

### Ориентировочные основы

После разминки мы обычно раздаем участникам *ориентировочные основы* или *информационные листы*. В них простым, доступным языком описываются теоретические положения или технические приемы, которые должны быть отработаны. Все самостоятельно прочитывают то, что там изложено. На это отводится 3–5 минут. Потом тренер вслух останавливается на каждом положении или технике и комментирует их, поясняет дополнительными примерами. В ставшим классическим тренинге Манфред и Траудль Форверги просили оценить техники с точки зрения их эффективности, и только после этого начиналась отработка отдельных техник, например активного слушания. Мы отказались от этого этапа, счи-

тая, что после разминочного упражнения менеджеры уже достаточно мотивированы, чтобы начать изучение техник активного слушания. Поэтому в информационных листах сразу отделяются эффективные и неэффективные техники и способы общения. Возможно, это более авторитарный способ, но он позволяет сэкономить время за счет лишнего, на наш взгляд обсуждения степени эффективности тех или иных техник и приемов.

Иногда целесообразно не давать сразу всю информацию, а прочитывать вслух и комментировать ее по частям. Потом отрабатывать в упражнениях и переходить к следующим техникам, приемам.

Можно подготовить информационный лист, где излагается проблема или тема, даются общие теоретические подходы, положения. Это настраивает участников на решение вполне определенных задач. Затем можно дать ориентировочные основы, в которых описаны техники, конкретные приемы, помогающие решать вопросы этого круга, которые позднее отрабатываются с помощью специальных методик.

### Письменная отработка («сухое плавание»)

В видеотренинге, который нам привезли немецкие специалисты, использовался метод, названный нами *письменной отработкой*. По существу письменная отработка представляет собой попытку вести письменный диалог, давать письменные ответы на фразы, которые зачитываются тренером. Поскольку метод представляет собой самый ранний этап изучения нового приема, то в своем письменном ответе участники должны использовать тот или иной изучаемый прием или технику ведения переговоров.

Этот метод дает возможность:

- лучше понять изучаемый прием;
- использовать его на сознательном уровне;
- увидеть свои ошибки и исправить их;
- услышать разные варианты использования одной и той же техники;
- анализировать ошибки других участников.

На письменный ответ время не ограничивается. Тренер лишь наблюдает молча за всеми и начинает выслушивать ответы каждого, когда убедиться, что все выполнили задание.

Каждый ответ обсуждается с учетом ряда аспектов:

- использовалась техника или нет;
- ее формулировка, насколько она понравилась или не понравилась менеджерам;
- последствия, которые можно ожидать от противоположной стороны, если использовать данный ответ в диалоге;
- ошибки в ответе в случае, если техника использовалась не совсем корректно;
- техника, которую использовал участник вместо изучаемой, если не смог применить нужную.

Обычно упражнение повторяется до тех пор, пока вы не убедитесь, что у всех участников получается использовать в ответе изучаемую технику. После этого осуществляется переход к использованию следующего метода.

Тренер может, предвосхищая использование ошибочных приемов, сказать о них. При возникновении затруднений в первой ситуации тренер сам может дать вероятный ответ с использованием техники.

### Устная отработка по кругу

Дальше следует устная отработка, представляющая собой вариант письменной отработки, с той лишь разницей, что ответы не записываются, а даются сразу. Тренер зачитывает вслух реплики из заранее подобранных ситуаций и просит вслух отреагировать на них, используя изучаемую технику. Опрашивать участников можно по кругу то по часовой стрелке, то против часовой. Каждый ответ сразу обсуждается по той же схеме, что и при письменной отработке. Желательно добиться того, чтобы каждый смог ответить верно, с **использованием** тренируемой техники или приема. После этого можно переходить к более сложному методу.

### Отработка в тройках

Следующим шагом может стать отработка в тройках. Отработка в тройках — метод интерактивный. Тренер предлагает участникам разбиться на тройки или составляет тройки сам. В тройках у каждого своя роль.

Первому принадлежит роль человека с проблемой, которую он будет пытаться излагать и решать с помощью второго. Второй —

менеджер, старающийся понять то, что говорит человек с проблемой, и попытается решить эту проблему с помощью тренируемых техник или приемов, которые заранее оговариваются в инструкции тренером. Третий — контролер, он сидит молча, слушает и отмечает у себя на листочке, какие приемы и техники использовал второй менеджер. После окончания диалога контролер дает обратную связь. Потом в тройках все меняются ролями, и так три раза, чтобы каждый участник побывал в каждой из ролей. После этого все садятся в большой круг и делятся впечатлениями. Контролеры сообщают о своих наблюдениях, затем все делятся своими переживаниями, возникшими в процессе выполнения упражнения.

Задача тренера — вести процесс обсуждения, делать обобщения, останавливаться на наиболее важных, на его взгляд, высказываниях. Во время выполнения задания тренер может подсаживаться к тройкам и не вмешиваясь слушать, как выполняется упражнение. Можно делать корректирующие замечания, если участники тройки ведут себя неправильно, испытывают затруднения, просят помощи.

Это упражнение достаточно трудное, несмотря на кажущуюся простоту, так как менеджеры пытаются использовать искусственный для них прием в реальном диалоге. И то, как хорошо они с этим справятся, повлияет на возможность использования приема в более сложных ситуациях и в своей работе в дальнейшем.

### Ролевая игра

Следующий шаг — переход к использованию еще более сложного метода, к ролевой игре. Под ролевой игрой обычно понимают интерактивный метод, заключающийся в проигрывании ситуаций участниками тренинга. Участники ведут себя в соответствии с заданной ролью. Кроме этого, они должны стремиться как можно чаще использовать тренируемые навыки, техники или приемы общения.

Краткая схема процедуры проведения ролевых игр:

1. Дается инструкция по проведению ролевых игр.
2. Дается задание: зачитывается или объясняется ситуация.
3. Назначаются тренером или вызываются по желанию из группы участники ролевой игры.
4. Распределяются роли, действующим лицам даются инструкции.

- 5., Дается время на продумывание, на подготовку.
6. Тренер создает «сцену», остальные стулья отодвигаются по-дальше в виде полукруга, где размещаются «зрители».
7. Дается инструкция «зрителям».
8. Сама ролевая игра, во время которой ведется видеозапись.
9. Обмен впечатлениями сначала со стороны участников ролевой игры, потом — со стороны зрителей.
10. Просмотр видеозаписи.

### II. Анализ и обсуждение ролевой игры.

То есть сначала тренер описывает ситуацию. Затем выбираются желающие участвовать в ролевой игре либо тренер сам назначает действующих лиц.

Каждому участнику ролевой игры дается инструкция. Если вы хотите оставить группу в неведении относительно задания, тогда конкретного участника выводят в другое помещение. Если хотите, чтобы группа сопереживала одному из действующих лиц, то задание дается в присутствии всех участников, за исключением других участвующих в игре менеджеров.

Тренер организует пространство: создает «сцену», расставляет нужное количество стульев по количеству участников ролевой игры. Остальные стулья отодвигаются чуть подалее полукругом. «Зрителям» дается инструкция смотреть молча, стараться не смеяться, не говорить вслух, не подсказывать участникам ролевой игры, что сказать, как будто их нет в комнате. Во время ролевой **игры** ведется видеозапись, о которой участников ролевой игры предупреждают заранее. По окончании ролевой игры проводится обсуждение.

Сначала, до просмотра видеозаписи целесообразно спросить участников об их переживаниях, о том, как они себя чувствовали в процессе ролевой игры. Это позволяет снять накопившееся напряжение и подключить их к дальнейшему обсуждению поведения каждого, опираясь на видеозапись.

Во время просмотра видеозаписи можно делать паузы, если вы как тренер считаете, что важно обратить внимание группы на тот или иной аспект. Поэтому нецелесообразно просматривать всю видеозапись сразу. Иногда допустимо пропускать некоторые малоинформативные части ролевой игры, те или иные моменты не досматривать до конца, если, по вашему мнению, все важное уже обсудили.

Остановив видеозапись, тренер может спросить мнение группы в отношении увиденного. Вопросы могут относиться к исполь-

зованию техник, к уместности их использования, к невербальному поведению в процессе разговора, к успешности в целом в плане [достижения цели беседы и т. п.

Опыт работы показывает, что ролевые игры лучше начинать с использованием обычных житейских ситуаций. Лишь после них целесообразно переходить к более сложным производственным, управленческим ситуациям.

В ролевых играх, основанных на управленческих ситуациях, лучше предлагать участвовать тем, у кого есть сходные проблемы. Если позволяют время и цели тренинга, то можно перейти к более сложному методу.

Перед введением ролевой игры устная инструкция может сопровождаться письменной в виде информационного листа о ролевой игре как методе обучения.

### Информационный лист «Метод ролевых игр»

#### *Инструкция участникам ролевой игры*

1. Следует играть только самого себя. Представьте, **как бы** в данной ситуации поступили именно вы, а не воображаемый человек. Это не тренинг актерских способностей, не театр. Соблюдайте правила реальной жизни. Если вы затрудняетесь представить себя в конкретной ситуации, представьте конкретного, известного вам человека. Не нужно что-то специально усиливать, преувеличивать, подменять цели игры в заданных ситуациях. Иногда надо представить себя в определенной роли в заданной ситуации. Для этого постарайтесь идентифицироваться (отождествиться с этим человеком), почувствуйте себя в этой «чужой шкуре» и реагируйте в соответствии со своими чувствами и представлениями.

2. Правило «Стоп». Не используйте крайние варианты, экстремальные случаи, запрещенные приемы, не старайтесь поставить партнера по ролевой игре в безвыходное положение, то есть не старайтесь во что бы ни стало победить, достичь эмоциональной цели личностного превосходства в групповой ситуации тренинга. В случае использования запрещенных приемов тренер имеет право блокировать такие действия.

3. Участник имеет право взять время на обдумывание способов разрешения ситуации, а также может **посоветоваться** с тренером или другими членами группы.

4. Член группы выбирает себе в партнеры по ролевой игре такого члена группы, который похож внешне, по стилю, манере поведения на реального партнера в жизни (отношения с которым не складываются, конфликтны), что обеспечит большую реальность поведения партнеров.

#### *Инструкция тренеру*

Тренер должен:

- Четко и ясно изложить сюжет ролевой игры, описать ситуацию.
- Четко и ясно поставить перед каждым участником игры те цели, которые тот должен достигнуть.
- Установить перед началом ролевой игры время, необходимое участникам для разрешения поставленной задачи. Может спросить участников: «Сколько вам потребуется времени для разрешения ситуации?»
- Обеспечить участникам ролевой игры эмоциональную поддержку группы.

#### *Обсуждение ролевой игры*

1. При обсуждении ролевой игры необходимо соблюдать следующие правила:

- отношение времени проведения игры к времени ее обсуждения равно один к трем,
- во время группового обсуждения участники ролевой игры не имеют права голоса.

2. Вопросы к непосредственным участникам ролевой игры:

К участнику № 1: «Достигли ли вы, на ваш взгляд, поставленной перед вами цели? Если не достигли, то почему» (в нескольких словах).

К участнику № 2: те же вопросы, что и к № 1.

3. Вопросы к членам группы:

- Насколько достигнутое соответствует поставленной цели?
  - Какие рациональные и эмоциональные цели ставил участник № 1 перед собой?
- D Насколько конструктивным было его поведение?
  - Что помогло, а что мешало достижению рациональной цели?
  - Что вы переживали, какие эмоции испытывали во время ролевой игры?
  - Насколько поведение участников соответствовало их поведению в реальной жизни?

- Насколько характерно подобное поведение для участников вообще (в группе и в реальной жизни)? Или это был «театр»?
- Какие сильные и слабые моменты в поведении участников игры вы могли бы отметить?
- Какие личностные особенности помогли, а какие мешали участнику?

Основная цель ролевой игры заключается в разрешении трудностей участника тренинга, а не в демонстрации того, в чем он некомпетентен, с чем не справляется.

В связи с этим тренеру важно сознавать собственную мотивацию и не использовать ролевую игру для разрешения личной проблемы борьбы за монополию авторитета в группе.

#### *Просмотр видеозаписи*

Цели:

1. Разрешение спорных моментов.
2. Получение участниками ролевой игры обратной связи.
3. Осознание и коррекция неосознаваемых сторон своего поведения.
4. Подведение итогов (резюме) ролевой игры, акцент на положительных и отрицательных сторонах поведения, разрешения ситуаций.

*Обсуждение и поиск всей группой оптимальных способов* разрешения разыгранной ситуации или демонстрация (по желанию) каких-то способов, приемов решения этой ситуации.

Участникам ролевой игры слово дается в последнюю очередь. Такой прием позволяет снять оставшееся у них напряжение.

*Подведение итогов на данном уровне.* Внесение тренером своего вклада (комментарии, введение ориентировочных основ или обсуждение того, как использовались отработываемые техники).

Во время обсуждения ролевой игры бывает полезно ввести *правила* по высказываниям с *обратной связью*.

#### **Информационный лист**

##### **«Рекомендации для получения обратной связи»**

Во время обсуждения ролевой игры мы будем придерживаться *правил* по высказываниям с *обратной связью*. Это вызвано тем, что

часто участники тренинга, менеджеры, достаточно болезненно реагируют на критические замечания своих коллег. У одних возникает желание начать объяснять, почему они сказали так, а не иначе; другие начинают демонстрировать агрессию, подавляя других, не давая им возможности высказаться, повышая голос, атакуя тренера или тех, кто высказывается; третьи доказывают, что «задача была поставлена некорректно» и т. п. Все эти проявления можно рассматривать как сопротивление. Поэтому тот, кого обсуждают, *должен молча* выслушивать все, что ему (ей) скажут коллеги. Полезно просто иметь в виду, что так вас могут воспринимать другие люди. Обычно вам этого не говорят, а здесь на тренинге у вас есть уникальная возможность узнать, как вы воспринимаетесь в различных ситуациях. Если высказывания нескольких членов группы совпадают или близки по смыслу, значит, они что-то подметили в вашем поведении, характерное для вас. От вас зависит, будете ли вы менять свое поведение или решите все оставить по-прежнему. Во всяком случае, на тренинге можно поэкспериментировать и попробовать вести себя по-другому, а члены группы, ваши коллеги, скажут вам, как они воспринимают эти изменения в вашем поведении. У вас появится выбор: вы не будете использовать сложившийся стереотип автоматически: когда надо и когда не надо. Перед тем как что-то сказать, сделать, вы можете вспомнить слова ваших коллег и сделать по-другому. *Будьте открыты* к получению новой информации о себе. Конечно, у взрослого человека есть сформировавшийся образ себя. Любое изменение этого представления достаточно болезненно, поэтому вступают в силу психологические защитные механизмы, направленные на то, чтобы не допустить эту информацию до сознания. Но, становясь «закрытой системой», не впускающей информацию извне, вы останавливаетесь в своем личностном развитии, и ваше поведение как руководителя может стать весьма неэффективным, не отвечающим изменившимся условиям ситуации, особенностям других людей. В связи с этим мы и вводим *правило слушать молча*. Любое ваше высказывание, желание что-то объяснить или возразить вызвано психологическими защитными механизмами. *Не защищайтесь*, просто послушайте, что скажут о вашем поведении другие люди и имейте это в виду в будущем, *ведь* так вас могут воспринимать и ваши подчиненные, и коллеги по работе, у которых нет возможности высказать свое мнение».

1. И так, чтобы понять, что вам сказали,
  - нужно молчать;
  - внимательно** слушать;
  - наблюдать за невербальным поведением;
    - можно задавать вопросы типа «Не можете ли вы мне сказать больше...»;
  - использовать техники активного слушания, перефразирования: «Иными словами, вы хотите сказать, что...»
2. Старайтесь быть открытым, не защищайтесь.
  - вам поможет установка: «Я хочу больше узнать о себе»;
  - не объясняйте своего поведения: отчего, почему вы сказали или сделали так, а не иначе, просто получайте обратную связь.
3. Постарайтесь разделять личность и поведение: **как** с личностью с вами все в порядке, проблемы могут быть связаны с поведением.
4. Проверяйте обратную связь: получайте обратную связь от нескольких разных людей. Если их высказывания похожи, соответствуют друг другу, то принимайте решение об изменении поведения. Если нет, то коммуникация не точна.

## Информационный лист

### «Рекомендации для тех, кто дает обратную связь»

Ваша основная цель — помочь участнику тренинга. Этому будут способствовать следующие рекомендации:

1. Описывайте, какие чувства у вас вызвало поведение другого человека, а не его намерения.
2. Постарайтесь быть очень конкретными в описании того поведения, которое вызвало это чувство. Например, не «Мне понравилось, **как** ты себя вел в этой беседе», а «Мне понравилось, что ты встал, пожал руку, приветствуя подчиненного, а потом доброжелательно предложил ему сесть».
3. Давайте обратную связь как можно быстрее. Иначе человек может забыть ту ситуацию, о которой вы ему решили сказать, и ему будет трудно изменить свое поведение.
4. Разница между запрашиваемой обратной связью и спонтанной в том, что в первом случае собеседник готов ее получить, готов к изменениям, не будет сопротивляться, защищаться.

5. Если человек не готов выслушать вас, значит, у него большое «слепое пятно», он многого не осознает в себе, своем поведении. В этом случае ваше высказывание может вызвать у него отпор, агрессивный вербальный натиск или информация «в одно ухо войдет, в другое выйдет» не оставив следа. Такая ситуация будет больше расстраивать вас, ведь вы хотели помочь, а вас не слушают. Нужно быть готовым к этому. Во всяком случае, вы сделаете все от вас зависящее.

6. Не бойтесь обидеть, задеть за живое. Вы только говорите о своих чувствах, которые возникают в связи с определенным поведением члена группы. Вы критикуете не его личность, а его ролевое поведение как менеджера.

7. Подскажите, какое другое поведение вам бы понравилось больше. Опишите его как можно конкретнее.

## Психодрама

Проработка индивидуальных проблем возможна с использованием психодрамы. Психодрама как метод позволяет участникам проиграть свои собственные ситуации, которые **были** в прошлом или **есть** в настоящем и являются для них проблемными. Психодрама воплощает **в себе** и вербальную, и невербальную коммуникации. Во время психодрамы менеджер может играть самого себя и сам выбрать в собеседники менеджера, похожего на человека, **с кем** у него возникают сложности. Можно предложить менеджеру играть противоположную сторону, а его самого будет изображать менеджер из группы.

Менеджер, предложивший ситуацию, описывает ее для группы, объясняет другому менеджеру, **в чем** заключается **его** роль и как вести себя в соответствии с этой ролью. Менеджер «с проблемой» сам организует пространство, сам расставляет мебель (стол, стулья). Тренер помогает создать «сцену», отодвинуть «зрителей» подальше от нее. «Зрителям» дается такая же инструкция, **как и** во время ролевых игр, которая сводится к тому, чтобы не мешать тем, кто на сцене.

Задача тренера — вдохновлять колеблющихся, сомневающихся в целесообразности проигрывания какой-то ситуации менеджеров. Иначе говоря, нужно помочь преодолеть сопротивление менеджера, настроиться на роль и начать играть.

Во время психодрамы можно вести видеозапись, если менеджер «с проблемой» не возражает. На этом этапе необходимо еще раз пообещать уничтожить все видеозаписи, не давать никому их для

просмотра. Этот вопрос следует обсудить с руководством фирмы при заключении контракта. Иногда заказчики начинают проявлять интерес к видеозаписям в процессе тренинга или после него. Тренер может оказаться в сложной ситуации, если до начала тренинга Гон не объяснил, что правило конфиденциальности распространяется и на видеоматериалы.

После завершения психодрамы нужно организовать и провести обсуждение. Важно обращать внимание группы и на слова, и на невербальные проявления. Во время обсуждения тренер скорее выполняет роль фасилитатора, возможно, интерпретатора и группового аналитика.

Психодрама позволяет проработать индивидуальные проблемы на более глубоком личностном уровне, избежать поверхностного, бихевиорального по сути тренинга, разработанного немецкими психологами. Опыт применения психодрамы в тренинге менеджеров убедил нас в эффективности этого метода. Менеджеры, участвующие в психодраме, начинают осознавать более глубокие пласты общения, более глубокие проблемы, лежащие в основе трудностей в управлении персоналом. Это осознание позволяет пере-нести полученное переживание и понимание и на другие ситуации, что, безусловно, повышает эффективность тренинга в целом. У менеджеров появляется чувство, что они действительно научились чему-то полезному, поскольку обучение затрагивает их лично. И здесь очень трудно разграничить тренинг с психологической коррекцией личности. В сущности это скорее теоретический вопрос, который мало интересует самих менеджеров.

Психодрама — метод, который накладывает определенные требования на тренера. Наш опыт работы в качестве психотерапевта, ведущего групповую психотерапию больных неврозами, позволил внедрить этот метод в работу с менеджерами еще в 1980-е годы. Этот «эксперимент» оказался удачным, но для начинающих тренеров может оказаться сложным.

## Деловые игры

Для отработки управленческих навыков и умений можно использовать деловые игры. Существует много видов деловых игр. Мы чаще всего используем имитационные деловые игры. Преимущество деловых игр в том, что они позволяют менеджерам окунуться в свою привычную среду; или, наоборот, в совсем непривычную, в которой

что-то нужно предпринимать. Деловые игры хороши тем, что вовлекают всех участников в один единый процесс. Они могут способствовать более интенсивному процессу формирования группы. Эмоционально вовлекаясь в деловые игры, менеджеры более непосредственно, типичным для себя образом начинают реагировать. Наблюдение за поведением менеджеров может многое приоткрыть для самих менеджеров, для тренера и других членов группы.

По этой причине практически во время всех деловых игр мы ведем видеозапись. Менеджеры обычно очень заинтересовано наблюдают за своим поведением в просматриваемых видеозаписях. Во время деловой игры они практически забывают о видеозаписи. Поэтому можно считать, что мы видим то, как они обычно себя ведут в жизни.

Обсуждение видеозаписей может дать очень много полезного каждому участнику деловой игры.

### Групповое обсуждение

После выполнения заданий, упражнений, ролевых игр, деловых игр следует групповое обсуждение. Обсуждение — это отдельный метод, используемый в тренинге. Возможно, наиболее важный из всех. Поэтому есть смысл остановиться на нем подробнее и рассмотреть возможные трудности обсуждения.

Задача тренера — быть фасилитатором обсуждения и стараться избегать прямых высказываний и оценки поведения менеджеров. Это связано с тем, что менеджерам, как высокостатусным работникам, тяжело выслушивать замечания в свой адрес, особенно критического характера. Их сопротивление порой чрезвычайно сильное. Часто можно наблюдать появление защитного поведения: агрессии; оправданий, попыток объяснить свое поведение; рационализации; попыток обвинить других членов группы, даже тренера в том, что тот дал некорректное задание, и многое другое. Как быть?

При возникновении подобных ситуаций мы как раз и вводим правила обратной связи, о которых говорилось выше. Эти правила можно ввести заранее, перед тем как тренер начнет просмотр и обсуждение видеозаписи деловой или ролевой игры.

Нужно быть недирижерским лидером, использовать интервенции, которые подталкивают группу (см. параграф о группаналитическом подходе в тренинге руководителей). Здесь функции тренера

сближаются с функциями группового аналитика. Вопросы задаются по отношению ко всей группе и к отдельным ее членам. Они могут быть открытыми: «Что вы чувствовали, какие у Вас впечатления» — или же могут содержать интерпретацию или направление мыслей: «Что бы вы почувствовали, если бы вам так сказали?» Главная цель таких интервенций заключается в том, чтобы друг о друге начали высказываться сами менеджеры, а не ждали, что тренер сейчас им даст оценку и скажет, как быть дальше. Если группа начала проявлять нужную активность в обмене мнениями, важно регулировать степень активности членов группы: активизировать более пассивных и притормаживать наиболее говорливых. Следите за тем, чтобы делались не только критические замечания, но и отмечались успешные, сильные аспекты поведения, то есть нужно обеспечить положительное подкрепление (см. параграф о научении). После критических высказываний нужно всем предложить подумать о том, как можно было бы иначе себя повести, что можно было бы сделать еще или по-другому. Чем больше будет предложений, тем лучше, **так** как менеджеры увидят, что существуют разные варианты действий, и смогут выбрать наиболее для себя подходящий (см. Информационные листы для получения и передачи обратной связи).

Групповое обсуждение может быть использовано в сочетании с другими методами: с ролевыми и деловыми играми, с психогимнастикой, психодрамой, психорисунком. Тем самым групповое обсуждение может усиливать возможности других методов.



# МОДУЛИ ТРЕНИНГА ОСНОВНЫХ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ МЕНЕДЖЕРОВ

Каждый модуль будет включать следующие темы:

1. Введение: роль и место тренируемого навыка или умения.
2. Информационный лист (для менеджеров).
3. Ориентировочные основы (для менеджеров).
4. Упражнения:
  - инструкция для менеджеров или
  - инструкция для тренеров.
5. Рекомендации для тренеров.

## Глава 1 МОДУЛЬ «САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ МЕНЕДЖЕРА»

### Введение

В разделе 1 мы делали обзор основных ролей, которые есть у менеджера, для выполнения своих функций. Среди них можно выделить роли, требующие презентации самого себя и организации — это роль главы организации или подразделения, оратора, переговорщика. Поэтому в тренинге менеджеров можно предусмотреть обучение навыкам самопрезентации.

Ниже перечислены этапы проведения тренинга.

1. Тренер дает участникам *информационные листы* для самостоятельного изучения.
2. Члены группы **выполняют упражнение** на самопрезентацию.

3. Ведется видеозапись выполнения задания.
4. Проводится обсуждение видеозаписи.
5. Тренер вводит *ориентировочные основы* «Самопрезентация».
6. Члены группы выполняют новые упражнения с использованием ориентировочных основ.
7. Группа просматривает видеозаписи.
8. Группа *обсуждает* выполнение заданий.

### Информационный лист «Самопрезентация»

В работе менеджера бывают ситуации, когда нужно представиться перед большой аудиторией или небольшой группой незнакомых коллег, потенциальных партнеров или перед одним незнакомым человеком.

В этих разных по существу ситуациях менеджеры должны не только назвать свое имя, фамилию, но и сказать несколько слов о себе, возможно, о роде деятельности, о своей организации. Главное в этих ситуациях — произвести положительное впечатление, вызвать у собеседника желание слушать и общаться в дальнейшем.

Известно, что первое впечатление о человеке очень сильное, и для того чтобы его изменить, нужно приложить очень много усилий. К тому же оно может быть неточным. Зачастую изменить первое впечатление невозможно. Нельзя сказать: «Дубль два» — и снова войти в помещение. Поэтому самое лучшее, что вы можете сделать, — это научиться управлять этим процессом. А для этого нужно знать, что влияет на формирование первого впечатления.

Психологи считают, что на формирование впечатления о человеке в первую очередь влияет его внешний вид. Исследования подтверждают, что встречают именно по одежке. Поэтому важно обратить внимание на одежду, которую вы собираетесь использовать: она должна соответствовать предстоящей ситуации, быть опрятной, чистой, выглаженной. Важно, чтобы вам было в ней комфортно, чтобы вам она нравилась. Это придает чувство уверенности, повышает чувство собственного достоинства. Поэтому забота о своем внешнем виде — одежде, прическе — это не трата времени, а основа для формирования того образа, какой вы хотите создать. Это попытка управлять формированием первого впечатления о себе.

«Слава впереди бежит», — подсказывает нам поговорка. А это означает, что информация, которая к нам поступает до того, как мы встретим конкретного человека, оказывает на нас определенное воздействие. У нас формируется установка: мы смотрим на человека **как** бы сквозь призму, преувеличивающую те его качества, о которых нам рассказали наши знакомые до встречи с ним, и преуменьшающую те, о которых они ничего не говорили. Мы можем даже стать «слепыми», «глухими» в отношении той информации, которая противоречит тому, что нам сообщили о человеке. Мы оказываемся в ловушке! Можем даже оправдать поведение человека, если оно противоречит тому, что нам о нем сообщили, и мы это осознали. Например, сказали: «он ответственный, надежный», а он опоздал на встречу. Мы будем себя утешать мыслями, что в городе пробки или плохо ходит транспорт и т. п. А если нам сказали, что человек ненадежный, то наша реакция на его опоздание будет совсем другой.

Если есть возможность, попытайтесь с помощью своих знакомых или коллег что-то сообщить о себе людям, с которыми предстоит встреча. Сообщить то, что, **как** вам кажется, положительно и в нужном для вас направлении повлияет на формирование представления о вас до непосредственной встречи.

На первое впечатление о человеке влияет и манера разговора. Обычно люди, говорящие уверенно и отчетливо, производят благоприятное впечатление. Колеблющиеся, у которых «каша во рту», обычно вызывают неблагоприятное впечатление. Люди, говорящие много, уверенно, четко и по существу воспринимаются как лидеры. Молчуны могут восприниматься как скрытно агрессивные.

Впечатление о человеке зависит и от характеристик речи: скорости речи, интонации, громкости голоса. Так, людей с тихим голосом могут воспринимать как **стеснительных**. Быстрая манера речи производит впечатление убедительности, интеллигентности. Но слишком быстрый темп речи может свидетельствовать об отсутствии обратной связи. Мягкий, спокойный тон формирует благоприятное впечатление. Холодная напряженная речь вызывает неблагоприятное впечатление.

Невербальный аспект речи можно потренировать заранее самостоятельно. Для этого можно записать свое выступление, потом прослушать записи, проанализировать, если нужно — откорректировать. Вам помогут знакомые и близкие.

Содержание презентации также лучше продумать заранее. В зависимости от конкретной ситуации вы по-разному будете говорить о себе. Так, в одних сугубо деловых ситуациях необходимо рассказать о своем образовании, профессиональной деятельности, опыте, о фирме, где вы работаете, о своей должности, о проблемах, интересах, планах. В неформальных деловых ситуациях целесообразно добавить несколько слов о своей семье, о своих увлечениях, интересах. Помните, что внимание устойчиво в течение 3–5 минут. Слишком длинный рассказ о себе может оказаться для слушателей весьма утомительным.

Для самостоятельной подготовки полезно сначала написать то, что вы хотите сказать, потом прочитать вслух в присутствии ваших близких или сделать аудиозапись (еще лучше видеозапись) своего выступления. После этого можно их прослушать и проанализировать, затем внести изменения и попробовать еще раз.

## Ориентировочные основы «Самопрезентация»

Саморегуляция (внутренняя деятельность)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формирование представлений об ожиданиях других людей.</li> <li>Анализ ожиданий.</li> <li>Соответствующий ситуации стиль одежды.</li> <li>Уверенная поза с прямой спиной.</li> <li>Взгляд устремлен вперед.</li> <li>Настройка на диалог.</li> <li>Восприятие аудитории: оценка ее состояния и своеобразия.</li> <li>Сосредоточение.</li> <li>Самонаблюдение, самоконтроль</li> </ul>
Невербальные компоненты	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использование невербальных средств для выражения собственной уверенности, если она есть:               <ul style="list-style-type: none"> <li>улыбка, <b>контакт</b> глаз, жесты;</li> <li>громкость, модуляция голоса;</li> <li>ненапряженный тон, паузы.</li> </ul> </li> <li>Если не уверены в себе, используйте реплики, отражающие естественность</li> </ul>
Вербальные компоненты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обращение.</li> <li>2. Развитие темы: формирование желаемого образа у аудитории           <ol style="list-style-type: none"> <li>а) регулировка темпа;</li> <li>б) регуляция обратной связи.</li> </ol> </li> <li>3. Заключение</li> </ol>

## Упражнения

### Задание 1

Тренер предлагает участникам группы представиться и рассказать немного о себе, с тем чтобы лучше узнать друг друга. Нужно предупредить, что во время представления будет идти видеозапись, которую потом можно будет просмотреть. Поэтому члены группы познакомятся не только друг с другом, но и увидят, как они выглядят в ситуации самопрезентации.

На подготовку к упражнению дается 3–5 минут. Само выполнение задания можно ограничить во времени 5–7 минутами; можно и не ограничивать, а потом посмотреть, кто как управляет временем. Можно будет после просмотра обратить внимание группы на тех, кто был слишком кратким, мало о себе сказал, и, наоборот, на тех, кто был многословным, злоупотреблял вниманием группы.

*Рекомендации.* Задание может вызвать определенное напряжение. Часто возникают вопросы, что о себе рассказывать и как долго. Лучше избегать перечисления конкретных пунктов, вопросов, на которые нужно ответить во время представления. Менеджеры сами должны решить, что о себе рассказать, учитывая, что им предстоит работать вместе довольно продолжительное время. Они могут представлять интерес друг для друга как возможные деловые партнеры. Иногда участники просят тренера показать, как нужно себя вести. По нашему мнению, этого лучше не делать. У тренера особый статус, и его поведение может подавлять собственную инициативу, ответственность менеджеров.

Видеозапись можно не обсуждать, а просто дать возможность менеджерам посмотреть на себя со стороны и оценить свое поведение, если задание выполняется в первый день и с самого начала тренинга. Иногда участники сами стремятся к обсуждению и предлагают провести его тренеру. Нет причин им отказывать. Главное, как уже говорилось, — следить, чтобы участники не увлеклись критическими замечаниями, давали и позитивную обратную связь друг другу.

### Задание 2

Можно предложить менеджерам представить ситуацию, близкую к их работе, когда им нужно осуществить самопрезентацию.

[Это может быть первая встреча нового начальника с группой своих подчиненных.

В этом случае инструкция будет такой: «Представьте, что вы прошли конкурс, и вас выбрали в качестве начальника подразделения (или директора предприятия). Работники вас не знают (или очень мало). Это ваша первая с ними встреча. Нужно представиться и рассказать подчиненным о себе, о том, как вы видите свою роль в организации, какие у вас планы на ближайшее будущее, возможно стратегические планы. Главная задача — найти контакт со своими подчиненными, понравиться им».

Время на подготовку — 5–10 минут. Для выполнения упражнения по желанию выбираются 3–4 человека.

Каждую презентацию следует записывать с помощью видеокамеры. Видеозапись просматривается после проведения всех презентаций последовательно, с обсуждением каждого менеджера, участвовавшего в упражнении, в отдельности.

### Задание 3

#### Деловая игра «Вступление начальника цеха в должность»

Для отработки умений, необходимых для самопрезентации, можно использовать представленную ниже деловую игру.

##### *Обоснование темы игры*

Появление нового руководителя в коллективе — всегда событие, прежде всего для подчиненных, ибо за этим, как правило, нередко следуют изменения в привычном укладе трудовой повседневной жизни: от чего-то надо будет отказываться, что-то осваивать, к чему-то приспособливаться. Никакая перестройка в жизни производственного коллектива не проходит безболезненно.

Вступление в должность — большое событие и для самого начальника цеха. Вхождение в новый коллектив вызывает максимальное напряжение психики, активизирует мыслительную деятельность, обостряет восприятие.

Обеспечить успех при вступлении в должность может специальная целевая подготовка начальника цеха, предусматривающая:

- а) развитие умения представить себя новому коллективу при первом же знакомстве — нужно так рассказать о себе, о своих взглядах, чтобы это сразу же расположило подчиненных,

- чтобы они были избавлены от необходимости задавать «уточняющие вопросы»;
- б) развитие способности разработать план личной работы в первые дни. Какие вопросы решать? С кем побеседовать? Что осмотреть? Какие отдать распоряжения? Какую получить информацию?
  - в) выработку готовности принимать решения, оценивать ситуации, ставить вопросы, отвечать, советовать, действовать. Деятельность начальника цеха в новом коллективе начинается в условиях неопределенности, и чем лучше он подготовлен действовать в любых ситуациях, тем меньше степень риска проиграть в глазах своих подчиненных.

#### *Информация для вступающего в должность начальника цеха о состоянии дел в цехе*

Цех производит обработку деталей, которые затем поступают в другие цеха. Выполнение планов производственного объединения во многом зависит от результатов работы цеха.

В цехе большая текучесть кадров: в среднем коллектив ежегодно обновляется на 30—35 процентов. Около одной трети рабочих составляют выпускники ПТУ. Участились случаи нарушений трудовой дисциплины: опоздания, прогулы, появление в нетрезвом виде, грубости с мастерами. Растут непроизводительные расходы, потери от простоев, брака, нарушения сроков ремонта оборудования.

Неблагоприятное положение в цехе прежде всего порождено плохой организацией труда, отсутствием элементарной исполнительской дисциплины и ответственности за выполнение в срок плановых заданий. Существует и другая причина негативных явлений — частая смена руководящего персонала. Так, за два года на одну треть сменился состав начальников цехов. Ослаблен контроль со стороны администрации и профсоюзной организации.

Три дня назад приказом начальник цеха был освобожден от должности и оставлен в этом же цехе.

#### *Задание исполнителю роли начальника цеха № 1*

Представьте, что вас утвердили в должности начальника цеха. Вот проект плана выступления-представления.

1. Кто я? Что я представляю собой как специалист и человек? Каково мое прошлое и настоящее?

2. Почему я согласился занять должность начальника цеха? Какие мотивы побудили меня прийти именно в этот цех?
3. Как я рассматриваю свои новые обязанности, права, полномочия? Как отношусь к функциям управления вообще? Как оцениваю их?
4. Что я ожидаю от коллектива цеха? На что надеюсь? Во что верю?
5. На подготовку представления выделяется 10 минут.

#### *Инструкция тренеру*

1. В качестве нового начальника цеха могут выступить 2—3 человека, представления в этом случае осуществляются по очереди.
2. Каждое представление записывается на видео.
3. Каждое представление просматривается и обсуждается, при этом все опираются на ориентировочные основы.

#### *Рекомендации*

Если тренер проводит упражнение с обсуждением впервые, то **нужно** вводить правила поведения членов группы во время **обсуждения**, используя информационные листы («Рекомендации для **получения** обратной связи» (см. главу 2, раздел 3) и «Рекомендации для тех, кто высказывается с обратной связью» (там же)).

Если вы решили обсуждать видеозаписи (участники уже имеют [опыт обмена впечатлениями, работы в группе], тогда можно **задавать** такие вопросы:

- Какое впечатление вызвало выступление такого-то менеджера?
- Что понравилось в его выступлении?
  - Что не понравилось?
- Какие чувства вызывало сообщение?
- Был ли контакт с аудиторией?

Можно проанализировать невербальное общение с аудиторией:

- позу,
- выражение лица,
- контакт глаз,
- жесты,
- интонацию.

Можно обсудить содержание выступления:

- Что рассказал о себе как о менеджере?
- Что стало известно о его семье?

- О его увлечениях, интересах?
- Об особенностях его личности?
- Какое впечатление оставил как руководитель?
- Понятны ли его деловые устремления, планы?

В конце можно задать вопрос:

- Хотели бы вы с ним сотрудничать?
- Быть его подчиненным?
- Быть его начальником?

## Глава 2

# МОДУЛЬ «УМЕНИЕ ВЕСТИ ГРУППОВУЮ ДИСКУССИЮ» (для принятия решения)

### Введение

Почти все управленческие роли менеджера требуют умения проводить групповую дискуссию: и межличностные, и информационные роли и роли, связанные с принятием решений (см. раздел 1, глава 1). Умение работать с группой позволяет использовать интеллектуальный ресурс подчиненных, решать проблему мотивации работников. Приобретаемое умение может стать способом демократизации и гуманизации менеджмента. Эти тенденции можно наблюдать в развитых зарубежных компаниях.

*Этапы проведения тренинга:*

1. Выдача всем членам группы информационных листов для самостоятельного прочтения.
2. Проведение деловой игры или группового обсуждения проблемы (задачи).
3. Ведение видеозаписи процесса группового обсуждения проблемы (задачи).
4. Введение правил поведения членов группы во время обсуждения выполнения заданий.
5. Обсуждение результатов деловой игры или групповой дискуссии по заданной проблеме и процесса групповой дискуссии.
6. Введение ориентировочных основ «Функции организатора групповой дискуссии».
7. Просмотр видеозаписи групповой дискуссии по заданной проблеме.
8. Обсуждение процесса групповой дискуссии по заданной проблеме.
9. Обсуждение поведения группового лидера.

### Информационный лист «Лидерство»

Каждому менеджеру приходится руководить целой группой подчиненных. Для того чтобы делать это эффективнее, нужны некоторые знания и умения. Известно, что группа не есть просто сумма

индивидуумов. Каждый отдельный работник обладает определенным набором качеств, но, оказавшись в группе, может их не проявить, а проявить какие-то другие. Он может быть очень способным, компетентным, но в группе будет молчать, стесняясь высказываться вслух. И наоборот, встречаются очень словоохотливые работники, монополизирующие все групповое время, в то время как их идеи весьма неконструктивны или незначительны. В результате менеджер не сможет использовать весь интеллектуальный потенциал группы подчиненных. Принимаемые им решения могут оказаться не самыми лучшими или разумными.

Менеджеру полезно научиться управлять процессом группового обсуждения и принятия решений. Современный менеджмент характеризуется попыткой все большего вовлечения работников фирмы в процессы управления организацией, решения всех важных для нее вопросов: и стратегического планирования, и распределения прибыли, и решения текущих проблем. Вовлечение работников в решение таких важных вопросов позволяет справиться с самой главной проблемой управления персоналом — повысить мотивацию работников. Принятые решения становятся для работников их собственными решениями. В результате у них будет возникать внутреннее желание реализовать принятое решение. Тогда не будет необходимости постоянно контролировать и подгонять подчиненных. Если же решение принимается единолично менеджером и в готовом виде спускается подчиненным, оно воспринимается ими как чужое, мотивация к его исполнению практически отсутствует, наоборот, возникает сопротивление. Часто появляется обида и нежелание реализовывать решения: почему не спросили мнения работников, возникает недовольство принятым решением, подчиненные видят ситуацию по-другому, с их точки зрения возможны и иные способы решения проблем, принятое начальником решение воспринимается как неразумное.

Умение управлять групповым процессом принятия решений — это и путь к демократизации отношений между менеджером и подчиненными. Научившись управлять этим процессом, можно по-новому проводить совещания, чаще привлекать подчиненных к решению различных вопросов. «Одна голова — хорошо, а две лучше», — гласит пословица.

Для управления группой полезно знать, что она развивается, проходит определенные стадии в своем развитии.

О стадиях развития группы говорилось выше (см. главу 2, раздел 2).

Организатором дискуссии становится *лидер* группы. *Лидер* — это не только менеджер по отношению к подчиненным, но каждый, кто способен влиять на группу в направлении достижения целей (Stephen Robbins). Тогда лидерство — это способность влиять на группу в направлении достижения целей, а *руководство* (лидерство) — это процесс влияния и поддержки индивидом направленных на достижение поставленных целей вдохновенных действий других людей (Bernard Keys, Thomas Case).

Одним из самых важных вопросов в управлении человеческими ресурсами является улучшение лидерского поведения в компаниях: «Управлять персоналом компании, добиваясь того, чтобы люди делали то, что мы хотим, чтобы они делали, мотивируя их, и давать им все инструменты (практические и духовные), так чтобы они были способны достичь данных и согласованных целей».

Времена меняются!

Вчера:

- Генри Форд изобрел сборочную линию, это стало революцией в организации.
- Он значительно уменьшил стоимость продукции, разделяя рабочий поток на маленькие кусочки.
- При этом он довел своих рабочих до уровня роботов, которые должны были повторять простые и изолированные операции продолжительное время. Рабочие (то же самое было и в администрации) утрачивали свои умственные и творческие способности, свою ответственность: «Не думайте, а работайте!»
- Умственные, творческие способности и способность брать на себя ответственность до сих пор не используются во многих компаниях.

Сегодня:

- Требования в компаниях к их работникам в отношении того, что они должны сделать, все более усложняются. При этом работа в современных организациях в значительной степени становится работой в краткосрочных командах, проектах или комитетах с членами из разных подразделений.
- В таких ситуациях у вас (менеджера) нет формальной власти, чтобы сказать людям, что они должны делать. Един-

ственный путь — это кооперироваться с ними и строить надежные личные взаимоотношения.

- Вы уже не можете быть успешным в одиночку. Поэтому для того, чтобы быть успешным, недостаточно одних лишь технических умений и навыков. Успешное выполнение работы требует способности устанавливать взаимоотношения с другими работниками.
- Культура и поведение руководства меняются. Это вызвано необходимостью использовать потенциал умственных и творческих способностей, а также ответственность каждого сотрудника, которые невидимы, если мы рассматриваем персонал только через призму классической иерархической структуры.

На тему успешного менеджмента и лидерского поведения существуют сотни теорий и тысячи книг. На протяжении большого периода времени ученые и менеджеры обсуждали единственный вопрос: какими способностями должен обладать менеджер, чтобы быть успешным.

Однако зачастую при этом:

- не принималось в расчет то, что многие люди в компаниях выполняли управленческие функции, официально не занимаемая руководящей должности;
- взаимоотношения между шефом и подчиненными рассматривались как линейное отношение: поведение одной стороны, казалось, не оказывает влияния на поведение другой стороны. Сегодня мы понимаем, что поведение начальника влияет на поведение подчиненных и наоборот;
- самым важным вопросом был вопрос о том, какие свойства личности и особенности поведения нужны лидеру и каким образом их измерять, для того чтобы выбрать правильного человека?

Итак, мы остановились на том, что организатором дискуссии в группе становится лидер. Какие же он решает задачи и какие функции выполняет в группе?

## Ориентировочные основы

### Задачи руководителя дискуссии

А — на этапе постановки проблемы

Б — на этапе решения проблемы

В — на этапе контроля

	В отношении проблемы	В отношении группы в целом	В отношении каждого участника
А	1. Ясно и четко сформулировать проблему	1. Создать деловую обстановку. 2. Распределить функции между участниками	1. Добиться понимания каждым участником предмета и целей обсуждения. 2. Заинтересовать каждого в решении проблемы
Б	1. Удерживать ход обсуждения в заданном русле, не допускать отклонений от темы. 2. Выделять основные точки зрения. 3. Подводить промежуточные <b>итоги</b> . 4. Не допускать повторений уже сказанного	1. Выяснять мнения участников. 2. Пресекать споры, в которых переходят на личности	1. Активизировать пассивных участников. 2. Выделять основные мысли в высказываниях участников
В	1. Подвести заключительный итог, сравнить его с поставленной целью	1. Поблагодарить участников за работу	1. Отметить вклад каждого в решение проблемы

## Упражнения

### Вариант 1. ДИ «Катастрофа»

В качестве задания для группы можно использовать *деловую игру «Катастрофа»*, которая относится к группе имитационных.

1. Тренер зачитывает вслух ситуацию (см. Приложение 3).
2. Дает инструкцию группе. Задание проранжировать предметы в зависимости от их важности для сохранения жизни сначала каждый выполняет самостоятельно. Для этого тренер раздает всем бланки (вариант бланка см. в Приложении). Ответы записываются

в соответствующий столбец. На выполнение этой части задания выделяется 5—10 **минут**.

3. Тренер дает новую инструкцию: обсудить всей группой и выполнить задание всем вместе. Ответы каждый записывает в соответствующий столбец. Время на выполнение этого этапа не ограничивается. Во время выполнения задания группой идет видеозапись.

4. После того как группа выполнит все задание, тренер зачитывает мнение экспертной комиссии. Оно фиксируется в соответствующем столбце.

5. Потом каждый должен подсчитать разницу между своим ответом и ответом группы по каждой позиции. Важно абсолютное значение. Затем разности суммируются.

6. **То** же самое нужно сделать со своими ответами (номерами или рангами) и ответами экспертов. Разности суммируются.

7. Кто-то один может подсчитать разность между групповыми рангами и рангами экспертов по каждому предмету и затем суммировать разности.

8. Тренер фиксирует полученные участниками игры результаты на один большой лист или на доске.

9. Обсуждение.

*Рекомендации.* Можно начать с обсуждения результатов игры. Наиболее успешен в условиях индивидуального процесса принятия решения тот, у кого меньше всего разница между собственным решением и мнением экспертов.

Тот член группы, у кого меньше всего разница между его индивидуальным решением и групповым вариантом, скорее всего, оказал влияние на групповое решение. Индивидуальное решение этого человека могло быть далеко не лучшим, поэтому в целом он мог увести группу в сторону принятия не самых лучших решений.

При этом в группе может оказаться человек, чье решение было лучше, чем групповое, ближе к экспертному решению, но который не оказал влияния на решение группы. Это будет видно по цифрам. Можно обсудить, почему так получилось. Кто был активным, кто пассивным? Был ли лидер, который пытался управлять группой, организовывал процесс обсуждения?

После предварительного обсуждения можно просмотреть видеозапись, останавливаясь на тех моментах, которые наиболее пока-

зательны в контексте обсуждения, в контексте управления процессом обсуждения и принятия решения.

Оrientировочные основы даются до или после игры. Мы обычно делаем это после игры, если сама игра носила разминочный, мотивирующий характер. Тогда ориентировочные основы выступают как итог, как конкретные рекомендации для использования в дальнейшем в своей работе после проведенного обсуждения деловой игры.

## Вариант 2. Ролевая игра «Выигрыш»

*Задание.* Для обсуждения в группе можно смоделировать такую ситуацию: «Представьте, что по результатам конкурса ваша группа выиграла 10 (100) тысяч рублей. Что вы будете делать?» Время не ограничивается. Ведется видеозапись.

*Рекомендации.* Во время обсуждения можно попросить каждого оценить:

- удовлетворенность принятым решением;
- удовлетворенность процессом принятия решения;
- удовлетворенность собственным участием в обсуждении и решении.

Для оценки можно использовать шкалу: **100%** удовлетворенности — это максимальная степень удовлетворенности и **0%** — минимальная. Каждому предлагается назвать сначала только цифру.

Потом тренер опрашивает тех, кто оценивает ниже всего уровень удовлетворенности и просит пояснить причины такой низкой оценки. Постепенно переходит к тем, у **кого** удовлетворенность повыше и т. д.

## Вариант 3. Ролевая игра «Поздравление с днем рождения»

Один член группы выходит в коридор. Ему можно ничего не объяснять, лишь сказать, чтобы он не входил, пока не позовут. Согласно ролевой игре, этот член группы является начальником подразделения, а все остальные — его подчиненными. Среди оставшихся членов группы выбирают одного ответственного за организацию поздравления. Его задача — организовать поздравление



начальника. Другие — его сотрудники. Начальника приглашают прийти, как только группа готова к выполнению задания. Группа поздравляет начальника в соответствии с **запланированной** процедурой и мероприятиями.

Можно делать видеозапись. Обсуждается поведение ответственного за организацию поздравления. Какой он использовал стиль? Придумывал ли он все сам или давал возможность членам группы проявить креативность и принимать решения? Как осуществлял руководство, как вовлекал пассивных членов группы? Хотелось ли участникам игры делать то, о чем он просил или предлагал?

#### Вариант 4. Ролевая игра «Музыкальный ансамбль»

Тренер приносит различные музыкальные инструменты или предметы, которые можно использовать для шумовых эффектов. Выбирается дирижер. Его задача — сделать так, чтобы получился ансамбль, согласованно играющий музыку.

После выполнения упражнения всех спрашивают о переживаниях, впечатлениях. Обсуждается поведение дирижера, его стиль, способы управления ансамблем. Хотелось ли делать то, что он велел? Давал ли он возможность проявить спонтанность, позволяя ли импровизировать?

#### Вариант 5. Деловая игра «Мотивация»

Описание игры представлено в Приложении. Она позволяет решить сразу несколько задач: выяснить интересы, ожидания группы, актуальные проблемы участников, то, чему они хотят научиться. Сам же процесс обсуждения представляет собой материал для дальнейшего обсуждения того, как группа решала эти вопросы. Видеозапись процесса обсуждения позволяет усилить получаемую обратную связь еще одним каналом коммуникации.

#### Вариант 6. Групповая дискуссия «Наши проблемы»

*Задание.* Членам группы на отдельных листочках предлагается написать, какие проблемы в управленческой деятельности волнуют каждого. На этом этапе задание выполняется индивидуально, на его выполнение дается 10 минут.

Затем тренер дает новую инструкцию: составить перечень тем или проблем, которые волнуют всех в группе, и проранжировать их. Всего в списке должно быть 10 (15) проблем. На первом месте указывается та проблема, которая является самой важной, актуальной, нужной для группы. На последнем месте — наименее важная, трудная, интересная тема или проблема, ситуация, все с ней справляются успешно. Дается 15–20 минут. Во время обсуждения ведется видеозапись.

После завершения рассматривается процесс обсуждения списка. Обращается внимание на то, кто сумел отстоять свои проблемы, внести их в групповой список, кто не сумел. Почему в группе услышали одних и не услышали других? Был ли лидер, организатор обсуждения?

#### Вариант 7. Деловая игра

##### «Перечень обязанностей руководителя»

Группе менеджеров, желательного одного уровня, дается задание: «Нужно ответить на вопрос, а чем вы, собственно, занимаетесь? Пусть каждый сначала опишет реальное повседневное содержание своей деятельности: основные виды деятельности, круг задач, операции, выполнение которых необходимо для обеспечения эффективной работы подразделения (организации)».

После этого дается новая инструкция: «А теперь обобщите всю собранную информацию и составьте перечень обязанностей руководителя, который будет воплощать в себе все основные виды деятельности руководителя, задачи, которые приходится для этого решать, и операции, выполнение которых необходимо для эффективной работы подразделения или организации. Разработайте отдельно лист оценок значимости каждой из основных сфер деятельности руководителя данного уровня».

Во время выполнения задания можно вести видеозапись. Во время обсуждения используется просмотр видеозаписи, даются рекомендации по проведению группового обсуждения. Если упражнение выполняется после введения ориентировочных основ «Функции руководителя дискуссии», тогда можно выбрать организатора обсуждения, а затем обсудить его поведение и поведение остальных членов группы.

## Вариант 8

Для отработки умений управления процессом группового принятия решения можно предложить какую-то производственную, деловую *управленческую ситуацию*. Описание ситуации дается каждому участнику для индивидуального ознакомления и размышления в течение 5—10 минут.

### Задание 1

Несмотря на большой потенциал российского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается либо полное отсутствие, либо невысокая квалификация российских менеджеров.

Пребывание же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в совместных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим, что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

На этом фоне результаты анализа деятельности нескольких десятков совместных предприятий в России, выполненного сотрудниками Гарвардской школы бизнеса в США, выглядят необычно. Кратко суть их выводов сводится к следующему.

Достоинства	Недостатки
<p>Представление о том, что в СССР не было эффективного менеджмента, неверно.</p> <p>В современной России много талантливых и опытных менеджеров.</p> <p>Имеются широкие возможности для предпринимательства.</p> <p>Вопросам качества продукции российские менеджеры придают такое же значение, как и западные. Трудности, с которыми сталкиваются российские менеджеры (нестабильность, инфляция и т. д.), можно обратить в преимущества</p>	<p>Российские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственностью (стремятся к большой власти при малой ответственности).</p> <p>Объективные трудности в работе российских менеджеров: постоянное изменение законодательной базы; сложности обеспечения предприятий ресурсами; ограниченная конвертируемость валюты</p>

### Вопросы

1. Согласны ли вы с оценкой состояния российского менеджмента, которую дали американские специалисты?
2. Не свидетельствует ли их позиция о недостаточном знании особенностей проблем организации и управления в России?
3. Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?
4. Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка — опытный иностранный или российский менеджер? Объясните свой выбор.

### Задание 2

В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах, торговые марки этой компании широко известны. К ним относятся «Техникс» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
- будь хозяином на своем **месте**;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь, — мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос «На кого я работаю?» Ответ должен быть только один — на общество.

### Вопросы

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацуситы, доведя их число до десяти.

## Задание 3

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это по существу принципы эффективного менеджмента. Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM».

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».
- «Вы можете свалить дурака в чем угодно, и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».
- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

## Вопросы

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?
2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

## Задание 4

В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера, в какой бы области он ни работал. Они все сводятся к интеграции ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему, направленную на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответ-

ственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, **создавая** условия, благодаря которым становится возможным продвижение по служебной лестнице членов организации.

## Вопросы

1. Все ли основные аспекты многообразной деятельности **современного** менеджера здесь учтены?
2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

## Задание 5

Американская корпорация 3М известна в мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 **тыс.** наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее **преуспевающих** компаний США.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

- производство новой продукции — финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высо-

ком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;

- свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой — контроль за ходом выполнения каждой работы;
- неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;
- предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно работать над своими идеями особенно активно. Поэтому служащим фирмы разрешается уделять разработкам своих идей до 15% рабочего времени;
- создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, специалистов по сбыту, ценовиков) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива — разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

#### Вопросы \*

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации ЗМ. Что главное в стратегии?
2. Какова роль менеджеров в успехах фирмы?

\* Уткин Э. А. и др. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». М.: Финансы и статистика, 2000.

3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации ЗМ на предприятиях России?

#### Рекомендации

1. Описание задания выдается всем менеджерам для самостоятельной проработки в течение 5—10 минут.
2. После этого тренер предлагает ответить на предлагаемые вопросы всей группе. Задача — прийти к согласованному групповому решению.  
Время выполнения этого этапа — 20 минут.  
В более сложных заданиях время либо не ограничивается, либо дается 40—50 минут.
3. Во время выполнения задания ведется видеозапись.
4. По окончании группа предлагает свои ответы на поставленные в задании вопросы.
5. Затем внимание группы направляется на процесс обсуждения. Во время обсуждения можно использовать ориентировочные основы ведения дискуссии, которые и отрабатываются менеджерами.

Просмотр видеозаписи помогает делать акценты на более важных тренируемых аспектах ведения обсуждения. Поэтому тренер должен выбрать наиболее информативные моменты в видеозаписи. Просмотр всей видеозаписи займет очень много времени, это утомительно и нецелесообразно.

#### Вариант 9

1. Группа разбивается на команды по 4—6 человек.
2. Каждой команде выдается задание в письменном виде (одно из описанных выше). Каждая команда работает автономно. На командную работу отводится 30—40 минут в зависимости от сложности решаемой проблемы.
3. В каждой команде выбирается представитель, который готовит презентацию результатов работы своей команды.
4. Презентация каждой команды ограничена по времени (3—7 минут).
5. Вопросы к представителю, его ответы. Команда может помогать своему представителю.
6. Обсуждение результатов работы команды.

7. Во время командной работы можно вести видеозапись.
8. Во время выступления представителей команд также можно делать видеозапись.
9. Обсуждение процесса командной работы. Обсуждение поведения лидеров в командах.
10. Просмотр видеозаписей.
11. Обсуждение выступления представителей команд.
12. Можно провести анкетирование в командах относительно эффективности поведения лидера в командах во время обсуждения и решения поставленных задач (бланк анкеты см. в Приложении 7).

*Рекомендации.* Такой вариант представляет собой комбинацию деловой игры и тренинга. Он требует от тренера умений проведения деловых игр. Желательно, чтобы участники к этому моменту прошли модули «Публичное выступление» и «Групповая дискуссия и принятие решения».

#### Вариант 10. Деловая игра «Контауд»

После того как менеджеры пройдут модули «Самопрезентация», «Публичное выступление» и «Умение вести групповую дискуссию для принятия решения», можно перейти к деловой игре «Контауд», разработанной нами (см. Приложение 4). Деловая игра «Контауд» позволяет актуализировать имеющиеся у менеджеров в работе проблемы, вербализовать их, проанализировать, лучше осознать и понять. Важным моментом является попытка сформулировать то, что было неясным, смутным, неопределенным. Вербализация — путь к осознанию, а значит, к осмыслению происходящего, к дальнейшему сознательному управлению, решению проблемы. Деловая игра позволяет тренировать публичное выступление, групповое обсуждение и принятие решений. Таким образом, участники не только начинают лучше понимать свои проблемы, но у них появляются готовые решения, рекомендации со стороны других менеджеров, что, безусловно, является полезным для них.

#### Вариант 11. Деловая игра «Мотивация персонала»

Разработанная нами деловая игра позволяет отрабатывать навыки и умения организатора дискуссии, умения принимать груп-

Побудительные факторы трудовой деятельности	Индивидуальные ответы	Экспертные оценки	Эксперт-индивид	Групповые ответы	Группа-индивид
1. Признание и одобрение со стороны руководителя		9			
2. Уважение вследствие хорошо выполненной работы		3			
3. Стремление быть полноценным членом своей группы		13			
4. Возможность продвижения		6			
5. Потребность всегда хорошо выполнять свои обязанности		2			
6. Контроль. Регулярная оценка выполненной работы		8			
7. Возможность дисциплинарного воздействия		15			
8. Признание со стороны коллег. Стремление не подвести своих коллег		11			
9. Интерес к содержанию работы		5			
10. Стремление достичь высоких результатов, качественно решить поставленные проблемы		1			
11. Личные профессиональные цели		4			
12. Возможность получить премию или награду		14			
13. Возможность получать более высокую зарплату		7			
14. Хорошие физические условия труда		12			
15. Возможность получения самостоятельной работы		10			
Сумма разностей:					

повые решения. С ее помощью можно увидеть и обсудить разнообразное поведение людей в ситуации группового принятия решения. Она позволяет осознать сложности этого процесса, научиться управлять группой для использования интеллектуального потенциала группы. «Мотивацию персонала» целесообразно проводить после изучения модулей «Самопрезентация» и «Групповое обсуждение и принятие решения».

Исследования Р. Уасиниака показали, что значительная часть руководителей не имеет адекватных представлений о реальных мотиваторах деятельности подчиненных.

*Инструкция.* Прочитайте предложенный список побудительных факторов трудовой деятельности. Расположите предложенные фак-

торы в порядке убывания их значения для работников. В соответствии со своим решением проставьте номера у каждого фактора в порядке убывания так, что наиболее важный фактор будет иметь номер 1, а наименее важный — номер 15.

*Инструкция для тренера по проведению деловой игры «Мотивация персонала»*

1. Тренер раздает описание игры с бланками для ранжирования побудительных факторов, но без оценок экспертов и просит выполнить задание индивидуально каждому члену группы в течение 5–10 минут. Ответы записываются в таблице каждым участником в столбец с индивидуальными ответами.

2. Затем все садятся в круг, и тренер предлагает участникам тренинга выполнить то же задание всей группе. Ранги обсуждаются и заносятся в таблицу каждым участником в соответствующий столбец с групповыми ответами. На выполнение этой части игры отводится 30 минут и больше. Во время группового обсуждения можно вести видеозапись.

3. Тренер объявляет результаты исследований, каждый член группы записывает их в соответствующий столбец (экспертные оценки).

4. Тренер предлагает всем вычислить разницу рангов между своим мнением и мнением экспертов. Важно абсолютное значение разности. Разности заносятся в соответствующий столбец таблицы каждым членом группы.

5. Аналогично вычисляется разница между мнением группы и мнением каждого члена группы. Абсолютное значение разности между рангами заносится в соответствующий столбец.

6. Тренер вычисляет разницу между мнением экспертов и групповыми рангами.

7. Затем тренер просит каждого члена группы зачитать полученную сумму разностей в столбцах: индивидуальный ответ — **групп-**

Имена членов группы	Сумма различий: индивидуальный ответ — групповой ответ	Сумма различий: индивидуальный ответ — экспертный ответ
1. Александр	10	44
2. Наталия	30	10
3. Петр	25	7
4. Мария	50	35

повой ответ; Индивидуальный ответ — экспертный ответ. Полученные итоговые оценки заносятся тренером в таблицу на доске так, чтобы они были всем видны. В таблице обязательно указываются имена членов группы. Таблица может выглядеть так:

8. Тренер выделяет тех членов группы, кто имеет наименьшие и наибольшие значения различий между своим мнением и мнением группы и экспертов-исследователей.

9. На основе полученных результатов проводится обсуждение процесса выполнения задания.

10. Просмотр видеозаписи помогает обратить внимание группы на поведение лидера, организатора дискуссии, на поведение каждого.

*Рекомендации.* Во время обсуждения результатов игры можно отталкиваться от результатов, указанных в итоговой таблице на доске.

Следует иметь в виду, что те члены группы, у которых определилась наименьшая разница между своим мнением и мнением группы, возможно, оказали сильное влияние на групповые ответы.

Те члены группы, которые имели наименьшие различия между своим мнением и мнением экспертов, оказались наиболее успешными в решении задачи. Но может быть, что они не оказали влияния на групповое решение, возможно, были пассивны, не отстаивали свое мнение, или группа их не слушала, в результате группа в целом пришла к худшему решению, чем могла бы. Таким образом, привлечение всех членов группы к обсуждению, к решению проблем и задач дает возможность использовать интеллектуальный потенциал группы и разрабатывать более разумные решения. Функция руководителя как организатора дискуссии и заключается в том, чтобы привлекать всех членов группы к обсуждению и решению проблемы, создавать условия для конструктивной дискуссии.

Может получиться, что те участники, которые оказали наибольшее влияние на решение группы, имели плохие индивидуальные результаты, различие между их решением и мнением экспертов очень большое. И группа в результате сильно ухудшила в целом свой результат, выбрав такие ответы, которые сильно отличались от успешных. Аналогичные ситуации возможны и в жизни: группа попадает под влияние сильного лидера, подчиняется ему без критики, в результате чего вырабатываемые решения оказываются не самыми лучшими. Фактически такой лидер уводит группу в сторону от правильного решения проблемы.

## Вариант 12.

Деловая игра 'Принципы **МЕНЕДЖМЕНТА**'

Деловая игра была разработана нами на основе публикации Э. А. Уткина и др. (2000). Игра позволяет поднять вопросы организационной культуры: **ценностей** организации, принципов взаимодействия людей друг с другом в пределах организации, а также за пределами компании: с обществом, потребителями и другими организациями. Таким образом, данная деловая игра может представлять интерес не только из-за процесса группового обсуждения, принятия решения, но и из-за содержания. Ее можно использовать для отработки навыков ведения дискуссии назначенным заранее членом группы. Рекомендуем это делать уже после проведения более простой по содержанию игры и после введения ориентировочных основ по функциям организатора дискуссии.

В настоящее время уделяется большое внимание изучению этики деловых отношений с целью повышения уровня культуры в организациях. В отличие от кодексов юридических норм этика основывается на культуре, общественном мнении, традициях и привычках. Нормы этики выражаются в общих фиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как должно поступать. Следует помнить, что этика — это принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Еще в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. *Уважай власть.* Власть — необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в законных эшелонах власти.

2. *Будь честен и правдив.* Честность и правдивость — фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

3. *Уважай право частной собственности.* Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. *Люби и уважай человека.* Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и ува-

жение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя с лучшей стороны.

5. *Будь верен своему слову.* Деловой человек должен быть верен **своему** слову. «Единойжды солгавший, кто тебе поверит». Успех **•еле** во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. *Живи по средствам.* Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. *Будь целеустремленным.* Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на **другие** цели. Служение «двум господам» противоестественно. **I** В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Мораль и этика зарождающегося в России бизнеса находят отражение в документах, разрабатываемых некоторыми российскими **фирмами**. Имеются примеры разработки кодексов внутреннего [поведения сотрудников фирм. Из опубликованных материалов наиболее известным является Кодекс Российской товарно-сырьевой биржи «Моральные требования, предъявляемые к брокерам РТСБ». **Эти** требования обязательны для всех служащих биржи и брокерских контор. Документ формулирует требования, предъявляемые [к бизнесменам не только в профессиональной деятельности, но и **I** в личной **жизни**, в быту.

В литературе приводятся заповеди делового человека, при работе которых был использован Кодекс. Прежде всего необходимо отметить, что следуя заповедям, деловой человек обязан руководствоваться правилом: оценивая методы и политику в области **бизнеса**, подумай, согласуется ли все это с понятиями правды [и справедливости?

Итак, остановимся на интерпретации заповедей делового человека и убедимся, что они должны быть основой деловых отношений в бизнесе.

*Заповедь первая.* Уважай власть, ибо во всем должен быть порядок. В условиях успешного бизнеса одним из важнейших элементов является должное уважение к власти. Это значит — нужно уважать законы страны, где вы имеете деловые контакты, уважать своих коллег, своих деловых партнеров на всех уровнях общения.

**Заповедь вторая.** Будь целеустремленным, ибо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия. Для того чтобы быть целеустремленным, бизнесмен должен уметь рационально использовать время, средства и талант.

**Заповедь третья.** Будь верен своему слову. Не разделяй слово и дело. Бизнесмен должен уметь выполнять свои обещания и поручительства, держать слово. Кроме того, известно, что эффективность делового общения определяется также тем, чтобы вас правильно понимали, верно истолковывали ваши слова. Речь делового человека не должна быть непонятной и тем более грубой.

**Заповедь четвертая.** Уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни, ибо отдых — необходимое условие для творческой и эффективной работы.

**Заповедь пятая.** Оказывай уважение старшим, ибо будущее и настоящее базируются на прошлом.

**Заповедь шестая.** Уважай человеческую жизнь, человеческое достоинство и права человека.

**Заповедь седьмая.** Будь постоянен в сексуальных отношениях и в браке, ибо семья является фундаментом любого общества и любой культуры. Хорошая, крепкая семья — залог процветания бизнесмена и его компании.

**Заповедь восьмая.** Правильно рассчитывай свои средства, ибо отличительными чертами процветающего бизнесмена являются:

- оптимальное использование средств и ресурсов;
- мудрое руководство людьми.

**Заповедь девятая.** Будь честен и правдив, ибо хорошая репутация — это не только недопустимость нечестности и лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана.

**Заповедь десятая.** Уважай право частной собственности.

#### Задания

1. Прочитайте описанные принципы и заповеди, проанализируйте их и постарайтесь их проранжировать. Расставляя ранги, исходите из того, насколько значимым, важным в менеджменте является тот или иной принцип или заповедь. Наиболее значимому принципу (заповеди) приписывается номер 1, наименее значимому — 10. На выполнение задания отводится 10 минут.

2. А теперь дополните список заповедей новыми принципами или заповедями, которые вы считаете важными, необходимыми для включения.

3. Какие заповеди вы бы убрали или где изменили бы формулировку? На выполнение задания вам будет отведено 10–15 минут. Ранги нужно проставлять в соответствующий столбец специальной таблицы.

Протокол деловой игры представлен в Приложении 6.

### . Вариант 13. ДИ «SWOT»

Разработанная нами деловая игра «SWOT» представляет собой структурированное групповое обсуждение проблем стратегического развития организаций; преодоления кризиса в развитии; принятия решений в отношении внедрения инноваций. Для принятия таких важных для организации решений менеджеры должны уметь анализировать существующее положение вещей, уметь обсуждать важные вопросы в команде менеджеров, уметь на основе анализа ситуаций принимать оптимальные решения по преодолению кризиса в развитии, по дальнейшему развитию организации.

Этому помогает известная в менеджменте **SWOT-концепция**:  
 S (Strength) — сильные стороны организации,  
 W (Weakness) — слабые стороны организации,  
 O (Opportunities) — возможности, внешние благоприятные факторы,  
 T (Threats) — угрозы, внешние неблагоприятные факторы.

Деловая игра, основанная на этой концепции, была разработана нами для администрации города и успешно проведена (см. описание игры в Приложении).

1. Тренер на основе информации, полученной во время индивидуальных интервью, письменного опроса или устного обсуждения выбирает адекватную методу проблему одного из участников тренинга.

2. Группа разбивается на четыре команды.

3. Каждой команде дается отдельное задание:

- команда № 1 обсуждает и выделяет сильные стороны организации, составляет список сильных сторон;
- команда № 2 обсуждает слабые стороны организации и составляет их список;
- команда № 3 обсуждает возможности, благоприятные факторы, составляет их список;



- команда № 4 обсуждает угрозы, неблагоприятные возможные факторы и составляет их список.

Команды работают в течение ограниченного времени (15–20 минут).

Списки каждая команда может оформить на отдельных больших листах.

4. Из каждой команды выделяется представитель, который делает презентацию для остальных команд.

5. Команды объединяются в большую группу. Перед ними ставится одна задача: принять решения в отношении возможных мероприятий, шагов для преодоления кризиса или дальнейшего более успешного развития организации.

6. Тренер может вести видеозаписи:

- командной работы;
- выступления представителей команд;
- работы в полной группе.

7. Обсуждение:

- процесса командной работы;
- выступлений перед группой;
- групповой работы.

Обсуждение может сопровождаться просмотром видеозаписей.

*Рекомендации.* Для проведения данной деловой игры в сочетании с тренингом нужно много времени. Это наиболее целесообразно делать, если все участники тренинга являются сотрудниками одной организации или функционально взаимосвязаны.

После проведения ДИ «SWOT» организация может осуществить прорыв, рождаются новые идеи, новое видение ситуации, возникающих проблем. Результаты работы — это хорошая демонстрация того, как можно использовать интеллектуальный потенциал работников организации для дальнейшего развития и достижения успеха.

*Рекомендации по разделу*

До начала обсуждения выполнения заданий целесообразно ввести правила поведения членов группы во время обсуждения. Для этих целей мы разработали информационные листы с рекомендациями, которые можно раздать участникам тренинга непосредственно перед началом обсуждения (эти информационные листы представлены в разделе 3).

Во время обсуждения процесса групповой дискуссии участникам и особенно наблюдателям можно предложить ответить на вопросы, использованные в схеме анализа групповой дискуссии (экспертная оценка).

1. Общая характеристика дискуссии:

- Получен ли результат в течение установленного времени?
- Является ли он «общегрупповым» (разделяют ли его все участники)?
- Какова общая атмосфера обсуждения?

2. Степень участия в групповой дискуссии:

- Кто был наиболее активным?
- Кто был наименее активным и, на ваш взгляд, почему?

3. Была ли попытка организации дискуссии, если да, то кто был ее инициатором? Насколько это удалось?

4. Были ли в дискуссии этапы ориентации, поиска решения и Контроля?

5. Что вы можете сказать об этапе ориентации? Имели ли место:

- знакомство участников друг с другом;
- установление регламента работы;
- уточнение темы обсуждения;
- конкретизация проблемы и постановка задачи дискуссии;
- контроль единого понимания всеми участниками задачи дискуссии;
- многоаспектность в рассмотрении проблемы, ее учет.

6. Что вы можете сказать об этапе поиска решений?

- Все ли мнения были выслушаны, высказаны?
- Фиксировалась ли информация? Кем?
- В какой форме происходил сбор мнений?
- Сопутствовали ли высказываемым мнениям и суждениям оценки?

7. Общая характеристика заключительного этапа дискуссии.

- Кто был его инициатором и организатором (ответственность)?
- В какой форме происходили оценки и контроль?
- Наблюдалась ли напряженность, и если да, то как она снижалась?

8. Наблюдалась ли в процессе дискуссии ролевая дифференциация?

- Какие роли вы можете выделить?
- Были ли отдельные группировки, лидеры, скептики, молчуны, эмоциональные лидеры? Кто именно?
- Какие другие роли вы можете назвать?

9. Хотелось ли вам включиться в дискуссию?

- В какой момент?
- В качестве кого?

При отработке умений управления групповым обсуждением в упражнениях, где организатор дискуссии назначается, для оценки эффективности его работы можно использовать анкету. Анкета дается всем членам команды или группы, оценки могут оставаться **анонимными**. Анкета для оценки поведения руководителя дискуссии представлена в Приложении. Результаты анкетирования можно обсудить в группе.

## Глава 3

# МОДУЛЬ «ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ»

## Введение

Обзор выполняемых менеджером функций и ролей (см. раздел 1) позволяет заключить, что менеджеру необходимо обладать умением публичного выступления. Менеджеру приходится выступать на собраниях перед большим количеством работников своей организации, на совещаниях перед менеджерами высшего и среднего звена; перед более широкой аудиторией за пределами своей организации. Часто успех дела во многом зависит от умения менеджера установить контакт с аудиторией, привлечь внимание; доходчиво, четко и ясно излагать свои мысли; от умения убедительно говорить, используя ораторские приемы и аргументы.

## Информационный лист «Технология работы над публичным выступлением»

Публичное выступление можно разбить на фазы:

1. Докоммуникативная фаза (подготовка).
2. Коммуникативная фаза (собственно выступление).
3. Посткоммуникативная фаза (анализ).

Рассмотрим основные фазы публичного выступления.

### Докоммуникативная фаза

Подготовка к выступлению определяется видом ораторской речи, зависит от темы выступления, целей и задач, стоящих перед выступающим, его индивидуальных особенностей, от состава аудитории, в которой предстоит выступать, и т. д.

1. *Тема выступления.* Подготовка к любому выступлению начинается с определения темы выступления. Здесь возможны различные ситуации. Иногда предлагают выступить на определенную тему, то есть тема речи является заданной. В этом случае ora-

тору необходимо ее конкретизировать, уточнить. Однако нередко тему выступления приходится выбирать самостоятельно. При этом следует исходить из своего личного опыта, а также знаний по выбранной теме. Кроме того, важно, чтобы тема представляла интерес и для выступающего, и для слушателей. Тема не должна быть перегружена проблемами, не должна быть слишком широкой: достаточно рассмотреть два-три вопроса, объединенных одной идеей.

**2. Название выступления.** Выбрав тему, необходимо продумать ее формулировку. Название выступления должно **быть ясным, четким**, по возможности **кратким**. Оно должно **отражать содержание** выступления и обязательно **привлекать внимание** слушателей. Следует избегать длинных формулировок, названий, включающих незнакомые слова. Общие названия также требуют освещения многих вопросов, чего не в состоянии сделать выступающий оратор.

**3. Цель выступления.** Приступая к подготовке речи, необходимо определить цель выступления. Говорящий должен ясно представлять, для чего, с какой целью он произносит речь, какой реакции слушателей добивается. Надо иметь в виду, что цель речи формулируется не только для себя, но и для слушателей. Четкая формулировка целевой установки облегчает восприятие ораторской речи, определенным образом настраивает слушателей.

Цели могут быть разными: информирование, научение, представление определенных сведений; формирование убеждений, представлений, которые могут стать мотивами поведения; оказание эмоционального воздействия на слушателей для создания у них определенного состояния или побуждения к определенным действиям. Чаще всего цели перекрещиваются, то есть, например, выступление может быть направлено на информирование слушателей и на воздействие на них. Отсюда вытекают и задачи оратора: привлечь внимание слушателей, удержать его на протяжении всего выступления, захватить своей речью, зажечь их, дать информацию, знания, призвать слушателей к действию, а в итоге — сформировать модель поведения.

**4. Подбор материалов.** Следующий этап подготовки публичного выступления — подбор материалов для ораторской речи. При подготовке к выступлению можно пользоваться следующей литературой:

- официальные документы;
- научная, научно-популярная литература;

- справочная литература: энциклопедии, энциклопедические словари, словари по различным отраслям знаний, лингвистические словари, статистические сборники;
- художественная литература;
- статьи из газет и журналов.

Возможно использование информации из передач радио и телевидения, результатов социологических опросов. Собственные знания и опыт, личные контакты и беседы, размышления и наблюдения также могут стать материалом для ораторской речи. Для того чтобы выступление получилось содержательным, лучше использовать несколько источников.

**5. Изучение и анализ информации.** Важнейший этап подготовки публичного выступления — изучение отобранной литературы. Из книг, журналов, газет выбирается то, что можно использовать в речи. Необходимо выработать собственное отношение к предмету речи, сформулировать свои мысли по тому или иному вопросу, проанализировать собственные идеи с позиции будущей аудитории.

**6. Оценка аудитории.** Очень важно сделать предварительную оценку состава слушателей и обстановки. Неожиданная, непривычная обстановка может вызвать дискомфортное ощущение у оратора, если он психологически к ней не готов. В связи с этим следует по возможности выяснить, где будет происходить выступление, вплоть до таких, казалось бы, мелочей, как количество слушателей; наличие микрофона; трибуны; стола; размер и интерьер зала; а также время выступления (утро, вечер); отношение выступления к другим выступлениям, если их несколько.

Эффективность речи возрастает, если она предназначена не аудитории вообще, а определенным группам людей, имеющих свои интересы и цели. Поэтому прежде всего следует учитывать мотивы, которые могут быть у слушателей в аудитории; интеллектуальные, моральные, эстетические интересы; степень их знакомства с данным вопросом. Готовя выступление, необходимо представить себе, как воспримут его слушатели и что им будет непонятно.

**7. Работа над содержанием выступления.** Работа над содержанием выступления включает составление плана, отбор теоретического, фактического материала, работу с материалом, над языком, стилем речи, композиционно-логическим расположением частей выступления.

Рекомендуются следующие основные формы работы над выступлением:

1. Полный текст (не для чтения, а для пересказа своими словами).
2. Подробный конспект с основными формулировками, концовкой, цитатами, числами, именами собственными.
3. Тезисы: краткий конспект с обозначением переходов от блока к блоку, цитатами и т. п.
4. Развернутый план с цитатами.
5. Краткий план.
6. Речь без обращения к письменному тексту.

Импровизированное выступление, как правило, хорошо воспринимается аудиторией, в его ходе устанавливается живая, непосредственный контакт со слушателями. Однако оратор из-за неотреботанности речи не всегда успевает уложиться в отведенное ему время, меньше успевает рассказать, некоторые вопросы остаются неосвещенными. Неизбежны какие-то отступления, вызванные новыми ассоциациями, не всегда точными бывают формулировки, возможны речевые ошибки. Поэтому не случайно французы говорят, что лучший экспромт тот, который заранее подготовлен.

Работа над речью невозможна без тщательного отбора и осмысления разнообразной информации. Ученые выделяют несколько типов информации, в том числе *содержательно-фактуальную* и *содержательно-концептуальную*. *Содержательно-фактуальная информация* представляет собой сообщение о фактах, событиях, процессах, явлениях, которые имели, имеют или будут иметь место в действительном или воображаемом мире, отношение к ним со стороны других людей. *Содержательно-концептуальная информация* — это выражение индивидуального понимания отношений между фактами, явлениями, событиями, понимание их причинно-следственных связей, значимости в нашей жизни, их взаимодействия, то есть концептуальный подход к фактам.

Факты должны быть яркими, но не случайными, а **типичными**, отражающими суть явлений. К ним предъявляется требование актуальности, практической направленности и значимости, достоверности и абсолютной точности, системности и связи с общей идеей выступления, направленности на учет интересов и потребностей аудитории.

При подготовке к публичному выступлению необходимо работать с разными источниками: трудами философов, социологов, Историков, экономистов, документами, архивными материалами, различной специальной литературой, журналами и газетами, энциклопедиями и справочниками. Умелый отбор, систематизация и организация фактического и теоретического материала, выражение личного отношения к нему, а также оригинальность интерпретации дают хорошие результаты: ораторская речь становится действенной, она активизирует внимание слушателей, влияет на их чувства, вызывает эмоциональное отношение к материалу, способствует эффективному его заполнению, будит их творческую мысль.

8. *Репетиция перед выступлением*. Закончив подготовку материала, полезно прочитать его, уточнить время его звучания, ориентируясь на соответствующий нормам публичного выступления темп. Это промежуточная (предкоммуникативная) фаза, которую иногда называют «речь для себя», то есть произнесение текста либо мысленно (внутренний монолог), либо вслух (внешний монолог). На этом этапе следует обратить внимание на технику произношения, и в первую очередь на образцовое литературное произношение, соответствующее произносительным нормам, а также на правильное ударение в словах. Важно уметь слышать звучание своей речи, чтобы иметь возможность корректировать и совершенствовать ее. Следует обратить внимание и на дикцию — ясное, четкое, «чистое» произношение звуков.

9. *Внешний вид оратора*. Необходимо отметить, что успешность выступления в значительной степени зависит от того, как выглядит оратор, от его внешнего вида. Чистый новый, отглаженный костюм, выражающий (но не слишком категорично) индивидуальность оратора, играет огромную роль в создании позитивного настроения аудитории относительно предстоящего выступления.

### Коммуникативная фаза (собственно выступление)

Существуют три способа выступления: чтение текста, воспроизведение его по памяти с чтением отдельных фрагментов и свободная импровизация. Читают текст в следующих случаях: если он представляет собой официальное изложение, от формы и содержания которого нельзя отступать; если оратор «не в форме» (болен, плохо себя чувствует); если материал большого объема и явля-

ется новым для самого выступающего. Вообще же чтение по тексту не производит такого сильного впечатления, как живая речь, во время которой оратор смотрит на слушателей, а не в бумаги. Нет ничего более утомительного для слушателей, чем оратор, перестающий контролировать реакцию аудитории. Конечно, искусство свободной речи приобретает не сразу, а в процессе длительной работы и необходимых тренировок.

После речи могут быть вопросы, в которых иногда заключается прямая или скрытая полемика. Это наиболее трудная часть выступления, поскольку требует быстрой реакции оратора. Вопросы могут быть связаны с уточнением какого-либо факта или теоретического положения с целью дополнения или разъяснения содержания, с оценкой оратором фактов или с его мнением относительно данной проблемы. Большое количество вопросов свидетельствует об интересе слушателей к выступлению.

#### Техника речи

Эффективность публичной речи и ее воздействие на аудиторию зависят в первую очередь от того, насколько она аргументирована и убедительна. Однако культура звучания речи, ее звуковая выразительность, умение оратора говорить правильно и четко также представляют собой важное средство воздействия. Сочетание сильного, звучного *голоса*, четкой *дикции*, правильной и выразительной *интонации* — все это называется *техникой речи*. Для оратора владеть техникой речи — значит осмысленно управлять своим речевым аппаратом, уметь и полно использовать голос, дикцию, интонации, паузы.

1. Восприятию речи в большой степени способствует голос оратора. Сильный, гибкий, выразительный голос точно передает все смысловые и эмоциональные оттенки мысли. Голос отражает способность убеждать, доносить до каждого слушателя свои мысли и чувства. Для этого голос должен изменяться по высоте, обладать широким диапазоном звучания и разнообразной тембральной окраской. Диапазон голоса — это его звуковой объем. Плавные переходы из одной тональности в другую придают речи выразительность, передают мысли во всей их полноте и разнообразии оттенков. Бедность голосового диапазона приводит к монотонности, которая притупляет восприятие речи.

Все содержание речи передается посредством звуков. Одна и та же мысль может быть выражена с разнообразными звуковыми оттенками. Довольно трудно воспринимать невнятную речь, в которой отдельные звуки произносятся нечетко, искажают смысл слов. Впечатление небрежной речи также производят смазанные окончания слов и нечеткая скороговорка.

2. Дикционно чистая речь — большое достоинство оратора. *Дикция* — это отчетливое, ясное, четкое произношение звуков, слогов и слов, соответствующее фонетическим нормам литературного языка. В четкости дикции проявляется культура оратора, его уважение к языку и аудитории.

3. Выразительность звучания речи в значительной степени создается интонационным богатством. *Интонацией* называется тональная окраска слов, последовательность тонов, различающихся по *высоте, тембру, темпу*, то есть ритмико-мелодическая сторона речи, служащая в предложении средством выражения синтаксических отношений во фразе и эмоционально-экспрессивной окраски. Составными частями интонации являются *мелодика*, осуществляемая повышением и понижением голоса, например при произнесении вопросительного, восклицательного предложения; *ритм* — чередование ударных и безударных, долгих и кратких слогов; *интенсивность* — сила или слабость произнесения, связанные с усилением или ослаблением выдыхания, например, речь будет отличаться различной интенсивностью в комнатной обстановке и в большой аудитории. К интонации относится и *темп* (скорость протекания речи во времени), и *паузы* между речевыми отрезками. *Тон* — это высота звука, определяемая частотой звуковых колебаний; это высота звучания человеческого голоса. С помощью изменения тона создается мелодический рисунок речи. *Тембр* — природная звуковая окрашенность голоса, которая у каждого человека своя, Тембр придает речи те или иные эмоционально-экспрессивные оттенки, например интимный, веселый, иронический.

Оратору очень важно соблюдать *темп* речи, то есть скорость произнесения речевых элементов. Темп речи зависит от содержания высказывания, от индивидуальных особенностей говорящего и его эмоционального настроения. Слишком быстрая речь не позволяет слушателям вникнуть в содержание высказывания, слишком медленная — вызывает раздражение.

Большую роль играют **паузы**. Они облегчают дыхание, позволяют обдумать мысль, подчеркнуть и выделить ее, поскольку они являются средством смыслового и эмоционального выделения слова или словосочетания. *Пауза* — это временная остановка звучания, разрывающая поток речи, вызываемая разными причинами и выполняющая различные функции. В потоке устной речи нередко возникают паузы обдумывания, в течение которых говорящий формулирует мысль, находит наиболее нужную форму выражения, подбирает языковые средства. Пауза дает возможность подумать, к какой мысли следует перейти дальше. Она позволяет запечатлеться важным мыслям в сознании слушателей.

В зависимости от функции выделяются логические и психологические паузы. Логические паузы, отделяющие один речевой акт от другого, формируют высказывание, помогают уяснить его смысл. Психологические паузы подчеркивают эмоциональные моменты, создают определенный эмоциональный настрой, усиливают психологическое воздействие речи.

Приведем несколько секретов хорошего выступления от Дейла Карнеги:

- ▣ Акцентируйте важные слова и подчиняйте им неважные.
- ▣ Меняйте тон голоса. Внезапно понизив или повысив голос, вы можете добиться того, что любая фраза или слово, выделенные вами, будут выделяться на общем фоне.
- ▣ **Меняйте** темп речи. Замедляйте темп, когда подходите к слову или фразе, которые нужно подчеркнуть.
- ▣ Делайте паузу до и после важных мыслей. Молчание, как и внезапный звук, привлекает внимание.

4. *Литературное произношение*, отражающее бережное отношение к слову, — один из **важных** показателей речевой культуры оратора, необходимое условие ясности и доходчивости речи. Несмотря на то что полной унификации литературного произношения нет и существуют произносительные варианты, связанные с территориальными признаками или имеющие стилистическую окраску, в целом современные орфоэпические нормы представляют собой последовательную совершенствующуюся систему.

Большое значение для восприятия речи имеет ее *благозвучие*, которое связано с эстетической оценкой звуков русского языка и предполагает сочетание звуков, удобное для произношения и приятное для слуха. Благозвучие — одно из необходимых качеств хо-

рошей речи, обязательное требование культуры речи, так как затрудненная артикуляция, неоправданное повторение одинаковых сочетаний звуков мешают восприятию материала.

Важным элементом звуковой организации речи является соблюдение акцентологических норм, связанных с постановкой *ударения в слове*. Основная функция словесного ударения — фонетическое объединение слова, выделение слова в речи. Кроме того, ударение играет роль смыслоразличительного средства.

#### Форма подачи материалов

Для успешного публичного выступления недостаточно изучить литературу по выбранной теме, найти интересные сведения, собрать убедительные факты, цифры, примеры. Необходимо продумать, в какой последовательности излагать собранный материал.

*Построение выступления*, соотношение его отдельных частей и отношение каждой части ко всему выступлению как единому целому называется композицией речи. Для наименования этого понятия наряду со словом композиция употребляются также близкие по смыслу слова форма, построение, структура.

*Организация материала* в речи, расположение всех частей выступления определяются замыслом оратора, содержанием его выступления. Эффективность речи снижается, а иногда и сводится к нулю, если соотношение частей выступления нарушается.

Наиболее распространенной структурой устного выступления с античных времен считается трехчастная, включающая в себя следующие элементы: *вступление, главную часть, заключение*. Особенности каждой части речи обусловлены спецификой восприятия речевого сообщения. Например, ученые многочисленными экспериментами доказали, что лучше всего усваивается и запоминается то, что дается в начале или в конце сообщения. В психологии это объясняется действием закона первого и последнего места, так называемого «закона края». Поэтому начало и конец речи, то есть вступление и заключение, должны быть в центре внимания.

Рассмотрим эти составные элементы композиции.

1. Вступление. Успех выступления в большей степени зависит от того, как оратор начал говорить, насколько ему удалось привлечь внимание аудитории, заинтересовать слушателей. Неудачное вступление снижает интерес слушателей к теме, рассеивает их внима-

ние. Во вступлении подчеркивается *актуальность* темы, значение ее для данной аудитории, формулируется *цель выступления*, кратко излагается *история вопроса*. Перед вступлением ораторской речи стоит важная психологическая задача — *подготовить слушателей* к восприятию данной темы. Начинать выступление рекомендуется с интересного примера, пословицы и поговорки, крылатого выражения или юмористического замечания. Во вступлении может быть использована цитата, которая заставляет слушателей задуматься над словами оратора, глубже осмыслить высказанное положение, пробуждает интерес к выступлению, а также помогает внимательно слушать и рассказ о каких-либо значительных событиях, имеющих отношение к данной аудитории, к теме выступления. Эффективное средство завоевания внимания слушателей — вопросы к аудитории. Они позволяют оратору втянуть аудиторию в активную умственную деятельность. При этом необходимо учитывать состав аудитории и степень ее подготовленности.

**2. Главная часть.** Хорошо продуманное вступление и необычное заключение еще не обеспечивают успеха выступления. Перед выступающим стоит очень важная задача не только *привлечь внимание* слушателей, но и *сохранить его* до конца речи. Поэтому наиболее ответственной является главная часть ораторского выступления. В ней *излагается основной материал*, последовательно разъясняются выдвинутые положения, доказываются их правильность, слушатели подводятся к необходимым выводам. Материал необходимо расположить таким образом, чтобы он работал на главную идею речи, соответствовал намерениям оратора, помогал ему добиться своей цели. Причем выполнить свою задачу оратор должен наиболее простым, рациональным способом, с минимальной затратой усилий, времени, речевых средств. Продумывая структуру главной части речи, выступающий должен определить, каким *методом* он будет излагать материал, какие *доводы* возьмет для доказательства выдвинутого положения, какие ораторские приемы использует с целью привлечения внимания слушателей.

Структура выступления зависит прежде всего *от метода преподавания материала*, избранного оратором. Эти методы, сформировавшиеся на базе многовековой ораторской практики, активно используются и в настоящее время. Рассмотрим основные из них.

*Индуктивный метод* — изложение материала от частного к общему. Выступающий начинает речь с частного случая, а затем под-

водит слушателей к обобщениям и выводам. Этот метод нередко используется в агитационных выступлениях.

*Дедуктивный метод* — изложение материала от общего к частному. Оратор в начале речи выдвигает те или иные положения, а потом разъясняет их смысл на конкретных примерах и фактах. Широкое распространение этот метод получил в выступлениях пропагандистского характера.

*Метод аналогии* — сопоставление различных явлений, событий, фактов. Обычно параллель проводится с тем, что хорошо известно слушателям. Это способствует лучшему пониманию излагаемого материала, восприятию основных идей, усиливает эмоциональное воздействие на аудиторию.

*Концентрический метод* — расположение материала вокруг главной проблемы, поднимаемой оратором. Выступающий переходит от общего рассмотрения центрального вопроса к более конкретно-му и углубленному его анализу.

*Ступенчатый метод* — *последовательное* изложение одного вопроса за другим. Рассмотрев какую-либо проблему, оратор больше к ней не возвращается.

*Исторический метод* — изложение материала в хронологической последовательности, описание и анализ изменений, которые произошли в том или ином лице, предмете с течением времени.

Какими бы методами в выступлении оратор ни пользовался, его речь должна быть доказательной, а суждения и положения убедительными. Оратору необходимо не только в чем-то убедить аудиторию, но и соответствующим образом повлиять на нее, вызвать ответную реакцию, желание действовать в определенном направлении. Поэтому при работе над композицией следует продумать систему логических и психологических доводов, используемых для подтверждения выдвинутых положений и воздействия на аудиторию. Располагая определенным образом доводы в своей речи, оратор не должен забывать о таком важном принципе композиции, как принцип усиления. Его суть заключается в том, что значимость, вес, убедительность аргументов постепенно нарастают, а *самые* сильные доводы используются в конце рассуждения.

**3. Заключение.** Заключение — важная композиционная часть любого выступления. Убедительное и яркое заключение запоминается слушателям, оставляет хорошее впечатление о речи. Напротив, неудачное заключение губит порой неплохую речь. В заклю-

чении рекомендуется повторить основную мысль, ради которой произносится речь, суммировать наиболее важные положения. В заключении подводятся итоги сказанного, делаются выводы, ставятся конкретные задачи, которые вытекают из содержания выступления. Особое внимание необходимо уделить последним словам выступления. Если первые слова оратора должны привлечь внимание слушателей, то последние призваны усилить эффект выступления.

### Ораторские приемы и средства

Ораторская речь должна вызывать интерес у аудитории, стремление познать тему выступления. Однако внимание слушателей со временем притупляется. *Поддержать внимание* у аудитории помогают *ораторские приемы и средства*.

Рассмотрим некоторые из них подробнее.

1. *Наглядность*: для лучшего восприятия речи лучше все абстрактное представлять наглядно с помощью:

- метких сравнений и примеров,
- образов,
- коротких рассказов.

Оживляют выступление примеры из художественной литературы, пословицы, поговорки, фразеологические выражения, элементы юмора.

2. В ораторском искусстве особое значение имеет *повтор*. С его помощью лучше закрепляется основная мысль, повышается убедительность речи. Различают следующие виды повтора:

- дословный повтор;
- варьируемый повтор (повторение содержания, но в новом словесном оформлении);
- частичный повтор (повторение первого слова или части предложения, ключевого слова предложения);

3. *Разъяснение* — это особая форма повтора, а **именно расширенный повтор**. В том случае, если выражение, выбранное первоначально, кажется слишком слабым, при известных обстоятельствах к нему возвращаются, улучшают и поясняют его.

4. *Призывом (восклицанием)* часто пользуются в речах с выражением мнения. Восклицания используют эпизодически, поскольку

в противном случае их действие притупляется. Восклицания должны быть убедительными и неназойливыми.

5. *Цель* — часто применяемое средство воздействия. В ней полный смысл одного звена мысли становится ясным только в связи с другими, вплоть до последнего звена.

6. Кажущееся *противоречие (парадокс)* — особый вид игры слов. Парадокс представляет собой сознательно акцентированную формулировку.

7. *Вставка* — это замечание, которое делается мимоходом. Ее функция — приобщить слушателя к моменту высказывания. Зачастую вставка является сообщением, вызывающим внимание.

8. *Предупреждение (постановка возражений)* заключается в том, что оратор продумывает, какие возражения можно выдвинуть с противоположной точки зрения, и сразу включает их в свою речь, а вслед за ними приводит опровержение.

9. *Мнимые вопросы (риторические)*. Ответ на них не дается. У мнимых вопросов одна задача — стимулировать мысль слушателя.

10. К приемам привлечения внимания аудитории можно отнести и *прямое требование внимания* от слушателей, обращение к слушателю с *неожиданным вопросом*.

11. *Вопросно-ответный прием*. Оратор вслух раздумывает над поставленной задачей. Он ставит перед аудиторией вопросы и сам на них отвечает, выдвигает возможные возражения и сам же их отвергает. Это очень эффективный прием: он обостряет внимание слушателей, заставляет вникнуть в суть рассматриваемой темы.

Все вышеперечисленные ораторские приемы и средства обычно не применяются одновременно, так как в этом случае их действие становится менее эффективным. Главная задача ораторских приемов и средств — сделать речь наглядной, внутренне напряженной и убедительной.

### Посткоммуникативная фаза.

#### Анализ проведенного выступления

После публичного выступления речь необходимо проанализировать. Основными критериями критики речи являются следующие: объективность, ясность, наглядность, рациональность структуры, последовательность изложения, хорошее введение, повыше-



ние уровня напряжения речи к ее окончанию, требуемая громкость, гибкое изменение темпа и соответствующее ситуации поведение оратора во время речи.

К недостаткам в композиции публичного выступления относится нарушение логической последовательности в изложении материала, перегрузка текста теоретическими рассуждениями, отсутствие доказательности основных положений, обилие затронутых вопросов и проблем. Вниманию аудитории рекомендуется предлагать не более 3–4 вопросов. Публичное выступление не должно содержать фактов, примеров и т. п., не относящихся к обсуждаемому предмету.

## Ориентировочные основы «Публичное выступление»

Саморегуляция (внутренняя деятельность)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Настройка на диалог.</li> <li>2. Восприятие и оценка аудитории: ее состояния и своеобразия.</li> <li>3. Сосредоточение.</li> <li>4. Внешний вид, поза, взгляд</li> </ol>
Невербальные компоненты выступления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Установление и поддержание контакта с аудиторией.</li> <li>2. Техника речи: голос, дикция, интонация (тон, тембр, темп, мелодика, ритм, громкость, паузы).</li> <li>3. Произношение, ударение в слове</li> </ol>
Вербальные компоненты выступления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вступление:             <ol style="list-style-type: none"> <li>а) обращение, тема, актуальность, значение выступления, история вопроса, цель выступления;</li> <li>б) настройка, подготовка слушателей, пробуждение интереса.</li> </ol> </li> <li>2. Развитие темы:             <ol style="list-style-type: none"> <li>а) метод изложения материала;</li> <li>б) аргументирование, убедительность;</li> <li>в) сохранение внимания с помощью ораторских приемов и средств;</li> <li>г) регуляция обратной связи.</li> </ol> </li> <li>3. Заключение:             <ol style="list-style-type: none"> <li>а) подведение итогов: повторение основных мыслей и важных положений;</li> <li>б) постановка задач;</li> <li>в) выход из контакта</li> </ol> </li> </ol>

## Упражнения

### Вариант 1. Презентация компании

Участникам предлагается подготовить и сделать презентацию продукции или услуги их организации. На подготовку отводится пять минут. После этого каждый член группы делает презентацию, стараясь использовать информацию, изложенную в ориентировочных основах, в отношении публичных выступлений.

*Рекомендации.* Во время выступлений ведется видеозапись. После выступления всех членов группы целесообразно приступить к обсуждению, используя видеозаписи и ориентировочные основы. Обсуждение можно начать с ответа на вопрос об общем впечатлении от выступления, а затем перейти к анализу того, за счет чего выступающий вызвал хорошие чувства, произвел сильное впечатление, заинтересовал, убедил и т. п. И наоборот, почему вызвал негативные чувства, не хотелось слушать, не заинтересовал, не убедил.

Упражнение лучше выполнять после того, как менеджеры отрабатывают техники аргументации модуля «Убеждение, аргументирование».

### Вариант 2. Конференция

Членам группы даются темы, возможно, материалы для подготовки к выступлению перед остальными членами группы. На подготовку к выступлению можно дать несколько дней. После этого менеджеры делают свои сообщения по выбранным темам для остальных членов группы. Выступления можно записывать на видеопленку.

После выступлений следует обсуждение, которое подкрепляется просмотром видеозаписи, ориентировочными основами.

*Рекомендации.* Для выступлений лучше брать темы, которые представляют интерес для всех участников. Можно помочь и предоставить менеджерам некоторую подборку материалов. Например, для темы «Обучение в Японии» можно использовать материалы, представленные в Приложении 8.

На выступление желательно отводить 10 минут. После выступления члены группы могут задавать докладчику вопросы, а он должен на них ответить.

Польза от этого упражнения двойная: менеджеры отрабатывают техники, приемы публичного выступления, а кроме того, получают новую полезную для себя и своей работы информацию.

*Рекомендации для обсуждения.* Обсуждение выступлений можно структурировать. В Приложении 4 представлен ряд наиболее важных критериев оценки выступления. Оценку можно производить в баллах, а также словесно, аргументируя свое мнение. Позже результаты оценки обсуждаются.

Для устного обсуждения без предварительного анкетирования предлагаем следующие *критерии для оценки публичного выступления*.

1. Ясность, четкость изложения материала, сути проблемы.
2. Убедительность/аргументированность изложения.
3. Эмоциональность выступления (психологическая убедительность: использование невербальных средств общения).
4. Установление контакта с аудиторией: наличие обратной связи с аудиторией, готовность к диалогу.
5. Актуальность информации или проблемы. Хотели бы вы ее обсудить всей группой?
6. Новизна представленной информации.
7. Свободное владение материалом доклада.
8. Высокий научный уровень.
9. Культура речи.
10. Использование визуализации, технических средств.
11. Возбуждение дискуссии содержанием и формой подачи материала.
12. Оригинальность композиционного решения доклада.

## Глава 4

# УМЕНИЕ ВЕСТИ ДЕЛОВУЮ БЕСЕДУ

## Введение

Умение вести деловую беседу — частный случай умения общаться, осуществлять коммуникацию с конкретными людьми с определенными целями.

В целом структуру деловой беседы, цели и задачи на каждой фазе можно представить следующим образом.

## Ориентировочные основы «Фазы ведения беседы»

### I. Контакт

*Цель* — создание соответствующих желаниям (целям) беседующих партнерских отношений и поддержание общего фона беседы.

*Задачи:*

1. Установление эмоционального контакта с собеседником.
2. Поддержание эмоционального контакта в ходе всей беседы.
3. Создание благоприятной атмосферы для беседы.
4. Привлечение внимания собеседника, пробуждение интереса к беседе.

*Способы реализации:*

1. Техники установления контакта.
2. Техники привлечения внимания.
3. Техники аргументации (в меньшей степени)

### II. Ориентация

*Цель* — выяснение сути проблемы, интересов, позиций, точки зрения собеседника.

*Задачи:*

1. Получение полной информации о проблеме.
2. Передача запланированной информации собеседнику.
3. Выяснение интересов, мотивов и позиций собеседника.

4. Анализ парциальных противоречий, интересов.
5. Определение собственных интересов и интересов собеседника, которые можно удовлетворить.
6. Определение сил и средств, имеющихся в распоряжении.
7. Выяснение того, какие еще надо разрешить проблемы, чтобы достичь согласия по проблеме.
8. Поддержание контакта с собеседником.

#### Способы реализации:

1. Техники, способствующие пониманию собеседника.
2. Техники поддержания контакта.
3. Техники аргументации своей точки зрения.

### III. Решение, оценка

*Цель* — поиск альтернативных решений и их обсуждение.

*Задачи:*

1. Разработка вариантов решений проблемы
2. Перебор решений с их оценкой относительно интересов собеседника, возможностей реализации и т. д.
3. Попытки изменить или сформировать у собеседника новое мнение, решение или позицию.
4. Устранение или смягчение противоречий во мнениях, решениях, **позициях**.
5. Поддержание контакта с собеседником.

#### Способы реализации:

1. Техники аргументации и контраргументации (отстаивание своей точки зрения, опровержение доводов собеседника).
2. **Техники**, способствующие пониманию собеседниками друг друга.
3. Техники поддержания контакта.

### IV. Результат

*Цель* — достижение согласованного с собеседником решения.

*Задачи:*

1. Достижение основной (в крайнем случае запасной) цели беседы — согласованного с собеседником решения.
2. Распределение обязательств исполнения намеченного решения.
3. Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий.

4. Составление резюме беседы, понятного для всех, с четко выделенным **основным выводом**.
5. Обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы.

#### Способы реализации:

1. Техники понимания собеседника.
2. Техники убеждения собеседника.
3. Техники поддержания контакта.

Каждая фаза беседы может быть сквозной, то есть если некоторые задачи не решаются до конца в определенной фазе, то возможен возврат к этой фазе, с тем чтобы решать эти задачи и двигаться дальше по направлению к достижению единого решения у собеседников с учетом интересов обоих.

## Информационный лист «Барьеры коммуникации»

*Коммуникация* — это общение, в процессе которого осуществляется обмен информацией, мыслями и эмоциями между двумя или более людьми с помощью средств вербальных (слов, **символов**, знаков) и невербальных (мимики, жестов, интонации и т. п.) для оказания воздействия на участников процесса.

Процесс коммуникации довольно сложен, существуют различные модели коммуникации, которые дают возможность изучать его, а также использовать эти знания в практике.

Так, опираясь на модели коммуникации, которые разрабатывались физиками с целью достижения более высокого качества связи, мы можем заключить следующее.

1. Коммуникация состоит из компонентов:

- отправитель (кто передает сообщение),
- сообщение (что передается),
- канал коммуникации (средство передачи сообщения),
- получатель (человек, который получает сообщение),
- эффект (какое воздействие оказало сообщение на получателя),
- обратная связь (ответное сообщение, передаваемое получателем, который превращается в отправителя),

- шум: а) помеха физического характера, которая оказывает воздействие на передаваемое сообщение; б) функциональное и эмоциональное состояние получателя, которое выступает в качестве внутренней помехи,
- поле опыта (весь накопленный опыт общения, который приносится отправителем и получателем в актуальный процесс коммуникации),
- контекст (условия, в которых протекает коммуникация).

Перед отправлением сообщения отправитель его кодирует с помощью слов, символов или знаков; получатель сначала воспринимает, декодирует полученное сообщение, а потом интерпретирует его, то есть пытается его понять, найти смысл, значение принятого сообщения.

2. Каждый из этих компонентов коммуникации может стать барьером, препятствием, мешающим процессу, снижающим эффективность, достоверность, точность коммуникации.

3. Рассматривая коммуникацию как деятельность, можно сказать, что на нее влияют внешние и внутренние факторы. Условно барьеры коммуникации можно разбить на внутренние и внешние.

4. К внешним барьерам коммуникации относятся канал коммуникации и шум как помеха физического характера, контекст.

5. К внутренним барьерам коммуникации относятся отправитель; получатель; их поле опыта; шум как их функциональное и эмоциональное состояние; процессы восприятия, кодирования, декодирования и интерпретации сообщения, которые они осуществляют при передаче и приеме информации с помощью познавательных психических процессов восприятия, внимания, памяти, мышления; само сообщение и эффект, который оно оказывает на получателя; а также обратную связь.

6. Наибольшую сложность представляют сами коммуниканты или участники коммуникации, так как у каждого есть дополнительные психологические барьеры:

- 1) восприятие людей;
- 2) работоспособность органов чувств;
- 3) уровень развития познавательных психических процессов (внимания, памяти, ощущений, восприятия, мышления), интеллекта в целом;
- 4) эмоциональное состояние, чувства, настроение;
- 5) функциональное состояние всего организма;

- б) структура ценностей и мотивов;
- 7) актуальные мотивы и потребности, интересы.

Знание этих компонентов и того, что они влияют на качество коммуникации, могут помочь установить контакт, без искажений принять информацию и понять собеседника, а могут и вызвать конфликт, — позволяет сделать вывод, что необходимо учитывать их влияние. В связи с этим рассмотрим их подробнее, каждый в отдельности с соответствующими рекомендациями для преодоления этих или иных барьеров.

Начнем с самого простого — внешних барьеров коммуникации.

### Внешние барьеры коммуникации

Рекомендуем:

1. Выбрать оптимальный канал коммуникации. В основе критерия выбора должен лежать эффект, которого вы хотите добиться, передавая то или иное сообщение. Эффект лишь частично бывает предсказуемым, элемент непредсказуемости присутствует всегда. Любой менеджер стремится к тому, чтобы минимизировать этот эффект. Например, менеджер хочет, чтобы срочно было выполнено определенное задание. Свои указания подчиненному он может дать по телефону, посредством компьютера, устно или письменно.

2. Перед тем как приступить к коммуникации, нужно позаботиться о том, чтобы вам никто и ничто не мешало (было достаточно тихо, тепло, светло; никто не входил, не звонил по телефону и т. п.). Так вы избежите от шумовых помех.

Можно специально продумать то, как вы расположитесь во время беседы или переговоров, чтобы всем было достаточно комфортно, видно и слышно, что будут говорить или показывать во время беседы партнеры.

3. В зависимости от цели беседы коммуникации нужно выбрать наиболее подходящий контекст. Так, один и тот же разговор вы можете провести, пригласив подчиненного к себе в кабинет или подойдя к его рабочему месту; на нейтральной территории — в коридоре или в кафе организации, а может, за пределами организации, например по дороге домой. В зависимости от выбранного контекста беседа будет протекать по-разному. Выбирая контекст, нужно думать об эффекте, о воздействии, которое вы хотите оказать на подчиненного.

## Внутренние барьеры коммуникации

1. Шум как функциональное или эмоциональное состояние отправителя и получателя сообщения. Учитывая влияние этого компонента на эффективность коммуникации, следует обращать внимание на:

- 1) время дня. Сообщение желательно передавать не в самые ранние и поздние часы работы; не перед самым обедом и не сразу после обеда. Это связано с тем, что утром человек функционирует не в полную силу, некоторые специалисты считают, что мозг окончательно просыпается к 12 часам дня. К концу рабочего дня нарастает утомление;
- 2) день недели. Желательно по важным вопросам осуществлять коммуникацию не перед самым выходным и не сразу после выходных дней;
- 3) праздничные дни. Не стоит устраивать переговоры перед праздниками и сразу после них;
- 4) актуальное состояние собеседника во время коммуникации. Собеседник может устать, потерять интерес, может быть охвачен сильными переживаниями и не слушать вас. В этом случае в зависимости от состояния собеседника нужно либо устроить перерыв, либо усилить его интерес, используя специальные приемы, либо нормализовать его эмоциональное состояние, используя приемы снижения эмоционального напряжения или поддержания контакта.

2. Поле опыта, которое понимается как *накопленный опыт коммуникации*.

Каждый человек в процесс актуальной коммуникации привносит весь накопленный опыт общения, который влияет на принимаемую роль в общении, на использование своих любимых слов, на поведение во время общения.

Во время коммуникации, на начальных ее этапах рекомендуется создать общее поле опыта. Предполагается, что за этим стоит процесс установления эмоционального контакта; определения ролей, в которых будут находиться участники коммуникации; установление общего, понятного обеим сторонам языка коммуникации; использование понятий, которые одинаково понимаются сторонами. Рекомендуем использовать конкретные понятия, при введении же специфических терминов следует договориться о том,

какой смысл в них будет вкладываться. Здесь мы затрагиваем процессы кодирования, декодирования и интерпретации сообщения.

3. Само сообщение. Само по себе сообщение может характеризоваться рядом признаков:

- неожиданность сообщения или регулярное получение аналогичных сообщений;
- длина сообщения (короткое или длинное);
- простое или многоаспектное, сложное сообщение;
- нейтральное, деловое сообщение или сообщение, затрагивающее личность, чувства получателя;
- понятное сообщение или сообщение, требующее специальных знаний;
- язык, слова, с помощью которых передается сообщение и др.

Все эти характеристики сообщений, передаваемых участниками коммуникации друг другу, будут так или иначе влиять на процессы переработки полученных сообщений: на восприятие сообщения, его декодирование, интерпретацию, понимание и обратную связь, а также на ответную реакцию. Все это нужно учитывать при подготовке к передаче сообщения, во время кодирования сообщения.

4. Передача сообщения. Одна из задач второй фазы беседы — передача информации собеседнику. Главная цель в сообщении — сделать так, чтобы информация была понята и принята собеседником без существенных искажений. Как этого добиться?

При передаче информации нужно учитывать значимость ее для каждого участника общения. Обмен информацией предполагает определенное воздействие на собеседника.

Каждый руководитель заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует своим подчиненным, была бы не просто принята, но чтобы ее поняли, осмыслили, чтобы она управляла их действиями. Поэтому, формулируя содержание распоряжения, сообщения или выступления, необходимо учитывать:

- *цель общения*: чего вы хотите достичь своим сообщением. Следует четко, ясно и продуманно поставить проблему, учитывая интересы и цели тех, кому адресуется информация;
- *знания и опыт партнеров общения* в той сфере деятельности, которая является предметом обсуждения;
- *качества личности партнеров общения*: направленность, потребности, мотивы, интересы, отношение к материальным и духовным ценностям, а также идеалам общества. Каждый

руководитель заинтересован в том, чтобы информация оказывала влияние на мотивационную сферу человека.

В деловой беседе, направленной на решение той или иной проблемы, нужно ориентироваться на уровень информированности собеседника. Для того чтобы ваши мысли, доводы и ранее неизвестная собеседнику информация о проблеме лучше были им поняты и восприняты, целесообразно говорить на языке собеседника. Ваше изложение фактов должно быть ясным, при этом важно соблюдать оптимальный уровень детализации; делать сообщение в достаточно сжатой форме (слишком длинное сообщение в виде монолога может утомить собеседника, он потеряет интерес к разговору); полезно прибегать к графикам, рисункам, схемам при объяснении вашей точки зрения. В ходе беседы можно повторять основные свои мысли, доводы, систематизировать мысли собеседника. На фазе «ориентации в проблеме» нужно поддерживать благоприятную атмосферу беседы: стараться не переходить с делового уровня беседы на личностный (на выяснение отношений с собеседником), но при этом не забывать об отдыхе. В беседе нужны небольшие паузы для внутренней самостоятельной проработки вопроса. Следует придерживаться оптимального ритма беседы: чередовать периоды, требующие максимальной концентрации напряжения собеседника, с периодами, требующими минимальной.

Все это нужно учитывать на этапе подготовки сообщения к передаче собеседнику. А чтобы передать сообщение, его сначала нужно закодировать, а значит, подобрать соответствующие слова, символы и знаки. С их помощью нужно сформулировать предложения, в которых будут содержаться ваши мысли, суждения, описания фактов, передаваться знания, эмоции, отношение, мнение и т. п. Однако одну и ту же информацию или сообщение можно передать, используя разные слова, стиль изложения, форму передачи, канал передачи. Что выбрать? Какие критерии лежат в основе выбора? Нужно думать о получателе, о собеседнике, если это устный разговор, переговоры. Нужно думать о том, будет ли он вас слушать, как будет воспринимать ваше сообщение, как интерпретировать ваши слова, высказывания, как поймет вас.

Таким образом, руководителю нужно прогнозировать, пытаться предсказать то, как будет перерабатываться сообщение получателем (подчиненным, коллегой, деловым партнером).

**5. Восприятие сообщения.** Для того чтобы коммуникация началась, нужно «настроить» выбранный канал коммуникации, привести его в «рабочее состояние». Если коммуникация устная, нужно установить контакт, убедиться, что собеседник готов вас слушать. Иногда приходится пробуждать его интерес; активизировать его мыслительные процессы, если человек находится в заторможенном состоянии; привлекать к себе внимание, если собеседник погружается в свои мысли и переживания. В случае, если на восприятие сообщения влияет восприятие собеседника, сначала нужно снять эти барьеры восприятия людьми друг друга, которые будут искажать восприятие: оно может носить избирательный характер; не будет нужного доверия к информации, содержащейся в сообщении; сообщение ложно проинтерпретируется и в целом понимание между собеседниками не будет достигнуто.

На этапе восприятия сообщения большое значение имеет включенность человека в процесс, а для этого нужно его *внимание*.

Полезно знать, что внимательно слушать человек может ограниченное время. Произвольное, зависящее от сознательного влияния внимание можно усилить за счет непроизвольного, которое не зависит от нашей воли, но определяется:

- 1) особенностями раздражителя или сообщения (интенсивностью, контрастом, новизной);
- 2) соответствием внешнего раздражителя (сообщения) внутреннему состоянию: потребностям и т. п.);
- 3) чувствами (заинтересованностью, развлекательностью);
- 4) прежним опытом;
- 5) общей направленностью личности.

Восприятие сообщения во многом определяется процессами кодирования и декодирования сообщения.

**6. Кодирование и декодирование сообщения (информации).** Прежде чем передать сообщение, в котором содержатся наша мысль, или суждение, или мнение, или оценка, или известные нам факты, или эмоции, или знания, нам нужно перевести все это с языка внутренних психических процессов на язык слов, знаков или символов или на язык невербального общения. Этот процесс кодирования. Человек же, получивший сообщение, должен его сначала декодировать, то есть перевести его на свой язык.

Когда собеседник говорит на другом языке, нам нужно лишь перевести каждое слово на понятный нам язык и таким способом

декодировать сообщение. На самом деле то же самое происходит, когда мы говорим или читаем на понятном нам языке. Каждый человек оперирует своим запасом слов, у каждого своя лексика. В каждое слово или понятие человек вкладывает свой субъективный смысл. Поэтому собеседники могут не понимать друг друга, используя одни и те же слова, но вкладывая в них разный смысл.

Итак, процессы кодирования и декодирования зачастую представляют собой серьезные барьеры, помехи в коммуникации. Для избежания такого рода помех предлагаем **следующие рекомендации для передачи сообщений**.

- Говорите максимально простым языком, понятным партнеру. Старайтесь не оперировать сложными терминами, если вы не уверены в том, что собеседник с ними знаком.
- Избегайте обобщений и абстрактных понятий. Будьте предельно конкретны.
- Для восприятия всего объема информации нужны большая концентрация внимания, умение слушать друг друга и хорошая память.
- Разбивайте сообщение на короткие, удобные для запоминания фразы.
- Неоднократно повторяйте те мысли и идеи своего высказывания, которые вы считаете наиболее важными для осмысления партнером.
- Периодически резюмируйте сказанное вами то главное, что вы хотите донести до собеседника.
- Ту часть информации, на которой вы хотите заострить внимание собеседника, помещайте в начале или в конце сообщения. Середина сообщения, как правило, запоминается хуже.
- Убедитесь, что вы одинаково понимаете используемые в беседе сложные понятия, термины.

7. Интерпретация сообщения. После декодирования сообщения собеседник его интерпретирует. Это означает, что он будет пытаться понять смысл или значение переданного сообщения. По сравнению с декодированием это еще более субъективный процесс, так как на процесс интерпретации полученного сообщения влияет ряд внутренних психологических факторов:

- эмоциональное состояние получателя;
- его актуальные потребности и мотивы;

- его отношение к отправителю сообщения (восприятие собеседника, мнение о нем, оценка его, установки по отношению к нему, доверие к нему и др.);
- ценности, интересы получателя;
- его ожидания;
- уровень знаний;
- уровень переработки сообщения;
- установки;
- предубеждения и др.

Во время устного общения коммуникация осуществляется на нескольких уровнях:

- что отправитель сообщения сказал реально,
- что хотел сказать,
- что подразумевал.

Активное слушание помогает ответить на эти вопросы. Мы декодируем и вербальное сообщение и невербальное сопровождение, и **интерпретируем** это все вместе.

Для того чтобы собеседник понял вас правильно, **придерживайтесь** следующих рекомендаций.

- Говорите максимально просто и понятно. Старайтесь не прибегать к сложным терминам, если у вас нет уверенности в том, что собеседник с ними знаком.
- Подробно объясняйте положения, требующие специальных знаний. Собеседнику может быть неудобно признаться в том, что он чего-то не знает.
- Еще более неудобно признаться собеседнику, что что-то непонятно. Поэтому чем проще вы будете объяснять, тем лучше. Рассчитывайте на средний интеллект. Умный человек способен объяснить очень сложные вещи даже ребенку.
- Создание зрительных образов высказываемой мысли хорошо помогает усвоению информации. Этому способствуют конкретные примеры, наглядные пособия, схемы, рисунки.
- Говоря, помните: за пять минут можно изложить самую сложную мысль. Сначала в короткой фразе изложите самую суть. Потратьте на это одну минуту. Затем подтвердите главную мысль доказательствами и цифрами — на это три минуты. Закончите речь тем, что вы конкретно предлагаете в данном случае. На это также выделите одну минуту.

- Если собеседник не владеет техниками активного слушания, уточните сами, что он понял из ваших слов. Получайте обратную связь для подтверждения того, что вас поняли без искажений, или вовремя подкорректируйте своего собеседника, если его интерпретация не точна.
- Осуществляйте наблюдение за эмоциональным состоянием собеседника. Для того чтобы оно не оказало существенного влияния на вашу коммуникацию, поддерживайте эмоциональный контакт с собеседником, снижайте эмоциональное напряжение, приводите его в равновесное состояние с помощью соответствующих приемов.
- Для устранения барьеров коммуникации, связанных с отношениями между отправителем и получателем сообщения или между общающимися людьми, на начальном этапе деловой беседы нужно сформировать благоприятные партнерские доверительные отношения. Именно в самом начале коммуникации вступают в силу *барьеры восприятия людьми друг друга*, которые препятствуют взаимопониманию.
- На процесс понимания большое влияние оказывает *мышление*. Его можно активизировать, используя специальные приемы.

#### *Приемы активизации мышления:*

- 1) переформулирование сообщения или проблемы с помощью других слов;
- 2) графическое изображение условий, основных положений, идей;
- 3) использование произвольных ассоциаций, спонтанных идей;
- 4) использование наводящих вопросов: они могут способствовать пониманию высказывания;
- 5) создание оптимальной мотивации. Устойчивая и достаточно сильная мотивация способствует пониманию и решению проблем;
- 6) снижение критичности по отношению к высказываниям собеседника, к его собственным решениям;
- 7) положительная обратная связь, поощрительные, позитивные высказывания в адрес партнера;
- 8) создание комфортных условий, ненапряженной обстановки, доброжелательной атмосферы.

8. Эффект как компонент коммуникации — это изменения в поведении получателя, которые происходят в результате принятия сообщения. Под эффектом подразумевают влияние, которое на получателя оказывает сообщение. Поэтому менеджеру нужно больше знать о подчиненных, их жизни в целом. Эффект от сообщения может быть предсказуемым и не предсказуемым. Перефразирование дает возможность узнать об эффекте сообщения.

К основным результатам коммуникационного процесса относятся:

- изменения в знаниях получателя;
- изменение установок получателя, то есть изменение относительно устойчивых представлений индивида;
- изменение поведения получателя сообщения.

#### 9. Барьеры восприятия людьми друг друга

Барьеры восприятия людьми друг друга получили такое название в связи с тем, что, воспринимая людей, мы формируем неадекватный, искаженный образ другого человека. Воспринимая неживые объекты, мы формируем более точные образы. Искажения при восприятии людей вызваны разными психологическими причинами или эффектами, которые мы чаще всего не осознаем. Следует учитывать и стараться сознательно корректировать свое восприятие и понимание других людей, чтобы не подпасть под влияние того или иного эффекта. То, как мы будем воспринимать, декодировать и интерпретировать сообщение, во многом определяется тем, как мы воспринимаем и расцениваем его отправителя.

К барьерам восприятия, искажающим понимание и оценку людей, относят следующие:

1. Первое впечатление.
2. «Гало»-эффект.
3. Эффект центральной тенденции.
4. Эффект контраста.
5. Влияние эмоционального состояния.
6. Влияние стереотипов.
7. Эффект проекции.
8. Эффект контекста.
9. Предубеждение.
10. Психологическая установка.
11. Феномен «переноса».



## Глава 5

# МОДУЛЬ «УСТАНОВЛЕНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ КОНТАКТА»

### Введение

Как уже отмечалось выше, установление контакта с другим человеком — основная задача первой фазы любой деловой беседы или переговоров. Довольно часто первые минуты общения решают все. Вот почему так важно установить благоприятные партнерские отношения (мы имеем в виду общение на равных, в сущности демократическое общение) именно в начале беседы, а самое главное, создать психологический комфорт, который обеспечивается установкой принятия, одобрения и поддержки. Благодаря всему этому у партнера появляется чувство безопасности, что снижает излишнее, мешающее работе напряжение, тревогу у обоих собеседников. Для того чтобы этого добиться, недостаточно изучить техники и приемы, о которых пойдет речь ниже. Здесь, по нашему мнению, необходимо затронуть область «философии общения».

Решению задач первой фазы поможет восприятие другого человека, партнера не как противника или врага, с которым вам предстоит сразиться, а как делового партнера, с которым вы готовы сотрудничать, направляя всю энергию против проблемы. Проблема становится тем «врагом», с которым вы оба будете бороться. По нашим наблюдениям, установление эмоционального контакта с собеседником представляет собой очень трудно тренируемый навык.

Есть менеджеры, которые с трудом используют свои когнитивные психические возможности, но при этом виртуозны в установлении контакта. Они обладают тем, что сейчас называется высоким социальным интеллектом. Заметим, что общий интеллект, измеряемый с помощью методики Векслера и дающий IQ, не отражает способности к общению.

Поскольку эмоциональные отношения с людьми формируются у человека в очень раннем детстве, в младенчестве, во время общения с первичным объектом — мамой, то и качество этих паттернов закладывается рано. Этот паттерн и будет воспроизводиться в бу-

дущем у взрослого человека. И если в детстве эмоциональные взаимоотношения складывались не лучшим образом, то, став взрослым, менеджер будет испытывать трудности в общении с подчиненными, коллегами, начальниками и другими людьми. Так как паттерн эмоциональных взаимоотношений формируется в младенчестве, он не осознается и не может быть изменен одним лишь волевым усилием. Для формирования нового паттерна нужен новый опыт построения здоровых взаимоотношений с другим человеком. Нужно участие в группаналитически ориентированных тренингах личностного роста.

Общий интеллект, когнитивные психические процессы, входящие в него, формируются позднее. Наиболее интенсивный рост наблюдается на эдипальной фазе развития ребенка в возрасте 3—1 лет. В этот период ребенок уже многое осознает. Здесь закладываются предпосылки для дальнейшего развития, изменения, корректировки когнитивных компонентов общения взрослого человека. Этим, на наш взгляд, связано то, что за время тренинга менеджеры лучше усваивают техники активного слушания и аргументирования, требующие интеллектуальной проработки.

### (Информационный лист Первая фаза беседы — контакт»

Первая фаза беседы — контакт — это самое начало взаимодействия двух людей. Цель первой фазы беседы заключается в создании соответствующих намерениям и ситуации взаимоотношений между собеседниками и поддержание общего благоприятного фона [беседы].

Для достижения этой цели на фазе контакта решаются следующие задачи (обоими или одним из собеседников):

- 1) установление эмоционального контакта с собеседником;
- 2) поддержание эмоционального контакта в ходе беседы;
- 3) создание благоприятной атмосферы для беседы;
- 4) привлечение внимания собеседника, пробуждение интереса к беседе.

Средствами реализации задач этой фазы являются приемы установления контакта с собеседником, привлечения его внимания;

нерефлексивного, **эмпатического** слушания; язык невербального общения.

Рассмотрим последовательно приемы, с помощью которых можно решить задачи I фазы беседы, фазы установления контакта в общении.

### Невербальные средства общения и контакт

Для установления эмоционального контакта с собеседником и поддержания его в процессе беседы очень важно владеть языком *невербального общения* (с помощью взгляда, жестов, мимики, позы и т. д.).

Большая часть процессов межличностного общения **приходит**ся на общение невербальное (неречевое). Это означает, что 50—70% информации человек передает посредством невербального канала коммуникации. В связи с этим для того, чтобы, слушая, понимать и взаимодействовать с собеседником, нужно знать и понимать язык невербального общения.

Известно, что языком невербального общения достаточно хорошо владеют дети до 2—3 лет, еще не использующие в полной мере речь. Позже способность понимать и использовать невербальный канал коммуникации в значительной степени переходит **на бессознательный** уровень. Мы, взрослые, начинаем больше контролировать свою речь, **то** есть вербальный канал коммуникации находится в сознании, а невербальный на предсознательном или бессознательном уровне.

В целом, когда мы общаемся, вербальный и невербальный уровни общения представляют собой ансамбль: один должен соответствовать другому. Рассогласование может означать только одно. Речь, вербальный канал коммуникации, будучи под сознательным контролем, может сознательно управляться человеком по его желанию. Например, человек может сказать не то, что думает; не то, что на самом деле собирается сделать. Тело не умеет обманывать, на невербальном уровне человек передает истинную информацию, без искажений. Если после разговора с кем-то у вас возникло сомнение в том, что человек действительно сделает то, что обещал, значит, бессознательно вы считали какую-то информацию, почувствовали расхождение между тем, что человек говорит, и тем, как проявляет себя невербально. Фактически тренинг взрослых вклю-

**чает** возвращение утраченных с детства возможностей, способностей, перевод невербального канала коммуникации с бессознательного уровня на сознательный, а значит, управляемый самим человеком.

Причины, по которым нужно понимать язык невербального общения, представлены ниже.

- Словами передаются только фактические знания, но одних слов часто недостаточно, чтобы выразить чувства: они выражаются на языке невербального общения.
- Невербальные средства общения позволяют устанавливать и поддерживать психологический контакт между собеседниками, деловыми партнерами.
- Невербальные средства общения помогают регулировать течение процесса общения.
- Невербальные средства общения обогащают значения, передаваемые словами, направляют истолкование словесного текста.
- Знание языка невербального общения показывает, насколько мы умеем владеть собой.
- Невербальный язык скажет то, что люди думают в действительности, так как, несмотря на то что взвешиваются слова и контролируется выражение лица, часто возможна «утечка» скрываемых чувств через мимику, жесты, интонацию и окраску голоса.
- Невербальные средства общения выражают эмоциональное отношение к собеседнику, отражают истолкование ситуации.
- Невербальный язык понимается всеми одинаково, например скрещенные на груди руки отражают защитную реакцию, однако возможны и различия в зависимости от культуры нации.

Заметим, что женщины более точны **как** в передаче своих чувств, **так** и в восприятии чувств **у других** людей, выражаемых невербальным языком. Способности мужчин, работающих с людьми, например психологов, преподавателей, актеров, оцениваются очень высоко. Как правило, чуткость в невербальном общении растет с возрастом и опытом, так что есть возможность развить в себе умения пользоваться невербальными средствами общения.

Рассмотрим последовательно *визуальные, акустические, тактильные, ольфакторные* средства невербального общения.

1. **Визуальные невербальные средства общения.** К визуальным (видимым с помощью зрительного анализатора) невербальным средствам общения можно отнести:

- кинезику:** движение рук, ног, головы, туловища,
- визуальный контакт, выражение глаз,
- направление взгляда, его изменение,
- выражение лица, мимику,
- позу, изменение позы,
- расстояние до собеседника, угол поворота к нему, объекты между ними,
- кожные реакции (покраснение, потение),
- особенности внешности и телосложения (пол, возраст, фигура и т. п.),
- средства преобразования природной внешности и телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, украшения, татуировка, усы, борода и т. п.).

2. **Акустические невербальные средства общения.** К акустическим (слышимым с помощью слухового анализатора) невербальным средствам общения можно отнести:

- а) связанные с речью:
  - интонация (громкость, тембр, тон голоса, темп, ритм речи),
  - паузы в речи и их локализация в тексте,
- б) с речью не связанные: смех, плач, кашель, вздохи, скрежет зубов, хлопанье...

3. **Тактильные невербальные средства общения.** К тактильным (связанным с прикосновением, тактильной чувствительностью) средствам общения относят такезику: пожатие руки, хлопанье по плечу, объятие, поцелуй и др.

4. **Ольфакторные невербальные средства общения.** К ольфакторным (связанным с запахом) невербальным средствам общения относят:

- индивидуальный запах человека,
- искусственный запах человека (духи, запах алкоголя, никотина и т. п.).

Рассмотрим поподробнее некоторые из невербальных средств общения.

## i Выражение лица

Легче распознаются положительные эмоции — счастье, любовь • И удивление, труднее — печаль, гнев и отвращение. Обычно эмоции ассоциируются с мимикой:

- удивление** — поднятые брови, широко открытые глаза, опущенные кончики губ, приоткрытый рот;
- страх** — приподнятые и сведенные над переносицей брови, широко открытые глаза, уголки губ опущены и несколько отведены назад, губы растянуты в стороны, рот может быть открыт;
- **гнев** — брови опущены вниз, морщины на лбу изогнуты, глаза прищурены, губы сомкнуты, зубы сжаты;
- отвращение** — брови опущены, нос сморщен, нижняя губа выпячена или приподнята и сомкнута с верхней губой;
- печаль** — брови сведены, глаза потухшие, часто внешние уголки губ слегка опущены;
- счастье** — глаза спокойные, внешние уголки губ приподняты и обычно отведены назад.

Отрицательные эмоции особенно отчетливо видны на левой стороне лица, так как они регулируются правым полушарием головного мозга (которое управляет эмоциями, воображением, сенсорной деятельностью). Левое полушарие контролирует речь и интеллектуальную деятельность.

**Улыбка** обычно выражает дружелюбие, потребность в одобрении. Известно, что южане склонны улыбаться чаще, чем северяне. **Чрезмерная** же улыбчивость выражает потребность в одобрении или **почтение** перед начальством. Улыбка и приподнятые брови выражают **готовность** подчиниться. Улыбка и опущенные брови — превосходство. Улыбка и смесь беспокойства с извинениями проявляются, I когда кто-то случайно сталкивается с вами и допускает ошибку.

## Визуальный контакт

Люди смотрят в глаза друг другу перед началом разговора или **после** нескольких слов одного из собеседников не более 10 секунд. Легче поддерживать визуальный контакт с говорящим человеком при обсуждении приятной темы, и мы избегаем его, обсуждая неприятные или запутанные вопросы.

Настойчивый или пристальный взгляд обычно воспринимается как признак враждебности, вмешательство в личные переживания, как выражение невежливости и непонимания эмоционального состояния собеседника (когда разговор ему неприятен).

Мы склонны больше смотреть на тех, кем восхищаемся или с кем у нас близкие отношения. Женщины более склонны к визуальному контакту, чем мужчины. Мы избегаем визуального контакта в ситуации соперничества. Нам больше нравится смотреть на говорящего, когда тот находится на расстоянии: чем мы ближе к говорящему, тем больше избегаем визуального контакта.

Визуальный контакт помогает регулировать разговор. Если говорящий то смотрит в глаза слушающему, то отводит в сторону — это значит, что он еще не закончил говорить. При завершении речи говорящий, как правило, прямо смотрит в глаза собеседнику, как бы сообщая: «Я все сказал, теперь Ваша очередь».

О значении визуального контакта можно судить по тому, какие мысли чувства возникают в случае, если собеседник не смотрит Вам в глаза. Чаще всего это воспринимается как желание человека что-то скрыть; нежелание разговаривать, что, конечно, ухудшает контакт между общающимися людьми.

Длительный визуальный контакт также может вызвать неприятные чувства. Поэтому он должен быть дозированным, несколько секунд, потом время от времени его можно возобновлять для получения обратной связи.

#### Позы и жесты

Обычно выделяют две основные позы: *открытую* и *закрытую*. Скрещенные руки и ноги демонстрируют защитную установку, закрытость. Нескрещенные конечности означают *установку* доверия. Большое значение имеет изменение позы. Например, человек сидел в открытой позе и вдруг изменил ее на закрытую. Это может означать, что он стал воспринимать ситуацию или вас как угрожающих ему. И в результате бессознательно сел в защитно-оборонительной позе. Скрещивая руки и ноги, человек фактически защищает самые важные жизненные органы, так что эта реакция носит характер биологически обусловленной, возможно инстинктивной реакции на угрозу. Сжатые кулаки при этом означают, что, защищая себя, человек агрессивно настроен и готов атаковать вас.

По тому, в каких позах находятся общающиеся люди, можно судить о характере их взаимоотношений: если оба в закрытой позе — то отношения сдержанные, настороженные; если оба в открытой позе — отношения доверительные. Если говорящий наклоняется к собеседнику — это значит, что он проявляет любознательность, внимание, настроен на контакт. Если говорящий откидывается назад или разваливается в кресле, мы чувствуем себя менее удобно. Это связано с психологической дистанцией: наклоняясь друг к другу, собеседники сокращают ее, а откидываясь назад, увеличивают. В первом случае можно говорить об улучшении контакта между собеседниками, во втором случае — об ухудшении или формализации отношений. Легко беседовать с теми, кто принимает непринужденную позу.

Стоят или сидят *сбоку друг* от друга обычно люди хорошо знающие друг друга или сотрудничающие по работе. При встрече посетителей удобнее всего находиться лицом к лицу. Женщины предпочитают разговаривать, склоняясь в сторону собеседника или стоя с ним рядом, особенно если они хорошо с ним знакомы. Мужчины предпочитают находиться лицом к лицу, исключая ситуацию соперничества.

Сидят, подперев ладонями подбородок, обычно в задумчивости. Поза человека, стоящего, подбоченясь, говорит о неповиновении или готовности приступить к работе. Руки, заведенные за голову, свидетельствуют о выражении превосходства перед другими. Активная жестикуляция обычно отражает положительные эмоции, может быть и признаком заинтересованности и дружелюбия.

Алан Пиз считает, что люди могут прикрывать рот или делать какие-то движения в области рта или носа, если говорят неправду или не доверяют сказанному собеседником. Потирают мочку уха также в случае недоверия к услышанному. Прикрывают глаза, если не хотят видеть того, что происходит, по принципу «глаза б мои не глядели». Потирание шеи может означать, что человек ожидает наказания.

Человек, сцепивший пальцы, чувствует себя несколько неуверенно, пытается сам себя поддержать. Держать себя *за* руки можно и за спиной. Если человек потирает *ногу*, возможно, *он* хочет уйти. Расчесывание предплечий может выдавать недовольство собой.

Если человек что-то грызет или берет в рот, он себя успокаивает. Размеренное покачивание на стуле тоже может означать само-

успокоение. Ритмичное же покачивание ноги скорее означает нетерпение.

### Межличностное пространство

*Расстояние* между людьми в процессе общения может быть **различным**, оно зависит от цели общения, ситуации:

Интимное расстояние до 0,5 м	Возможно при интимных отношениях, в спорте
Межличностное расстояние 0,5–1,2 м	При разговоре друзей с соприкосновением или без соприкосновений друг с другом
Социальное расстояние 1,2–3,7 м	При неформальных социальных и деловых отношениях, верхний предел при формальных отношениях
Публичное расстояние 3,7 м и выше	Не считается грубым обменяться несколькими словами или воздержаться от общения

Физическое расстояние между общающимися людьми определяет *психологическую дистанцию* между ними. А психологическая дистанция между собеседниками, как известно, сильно влияет на контакт между ними.

Психологическая дистанция тесно связана с *личностным пространством* человека. Под личностным пространством понимают не только тело человека, но и пространство вокруг тела. **Радиус** этого пространства может быть разным. По мнению Алана Пиза, на него влияют географическое расположение и среда обитания. Так у северных народов радиус личностного пространства больше, чем у южных. У сельских жителей радиус больше, чем у горожан. Но это лишь среднестатистические закономерности. У каждого конкретного человека радиус личностного пространства будет зависеть от семьи. Мы заранее не можем знать, каково личностное пространство нашего собеседника. Может произойти ситуация, когда к человеку А с большим личностным пространством близко подойдет человек Б с маленьким радиусом своего пространства. Тогда человек А сделает бессознательно шаг назад, так как будет испытывать дискомфорт, даже раздражение из-за того, что человек Б вторгся в его личностное пространство. Человек Б снова сделает шаг вперед, поскольку он привык общаться, располагаясь ближе к собеседнику, человек А снова сделает шаг назад. Такой танец можно наблюдать до тех пор, пока контакт не прервется. Человек А уйдет с неприятным впечатлением о человеке Б, как о назойливом, наглом.

Причина случившегося заключается только в нарушении границы, во вторжении в личностное пространство человека А.

Чтобы не оказаться на месте человека А или Б, нужно дать возможность собеседнику сесть или стать там, где ему удобно, при этом, возможно, придется испытать неудобства ради сохранения хорошего контакта с собеседником.

О том, на какой дистанции хочет находиться собеседник, можно понять по тому, как он протягивает руку для рукопожатия. Он может вытянуть ее вперед или согнуть в локте. Дети и старики обычно держаться ближе к собеседнику. Женщины предпочитают более близкое расстояние, нежели мужчины. Уравновешенный человек с чувством собственного достоинства подходит к собеседнику ближе, чем человек беспокойный, нервный.

На психологическую дистанцию влияет также *социальный статус* человека — его положение в обществе. Чем выше статус, тем дальше мы от этого человека становимся. При равных статусах люди располагаются на близком расстоянии друг от друга. На психологическую дистанцию оказывает воздействие и фактор *доминантности*. Доминировать над собеседником можно по-разному: сесть в кресло с высокими ножками, начальник окажется выше своего подчиненного. Можно «захватывать территорию» — сесть на один стул, а свои вещи положить на соседний. Некоторые люди пытаются воспользоваться чужими подлокотниками. Можно вытянуть свои ноги так, что собеседнику придется поджать свои. Люди, садящиеся на самый краешек, показывают собеседнику, что как будто не имеют права сесть на весь стул. Очень важным признаком того, как человек оценивает сам себя, является осанка. Прямая спина свидетельствует о наличии у собеседника чувства собственного достоинства. Несколько согнутая спина показывает склонность к подчинению.

На психологическую дистанцию влияют и *объекты*, находящиеся между общающимися людьми. Например столы, сумки, трибуна увеличивают психологическую дистанцию, собеседники невольно переходят на формальное, ролевое общение. В качестве примера уменьшения дистанции модно вспомнить трибуну, с которой президент США обращается к народу. Расположение собеседников в пространстве (в **комнате**), *размещение* у стола также оказывают влияние на психологическую дистанцию. Расположение под тупым углом друг к другу рассматривается как наиболее оптимальное для доверительной **беседы**, психологическая дистанция умень-

шается. И, наоборот, большой стол, например Т-образный у начальника, максимально увеличивает психологическую дистанцию. Здесь оказываются задействованными сразу три фактора: большое физическое расстояние; стол как большой объект между ними, увеличивающий психологическую дистанцию; и разница между статусом начальника и подчиненного.

Собеседник, которому предложили сесть на противоположной стороне прямоугольного стола, может занять оборонительную позицию и будет склонен возражать вам.

Зная основные факторы, влияющие на психологическую дистанцию между собеседниками, а значит, и на контакт между ними, можно сознательно их регулировать и ими управлять. Например, если начальнику нужно провести доверительную беседу с подчиненным, лучше его усадить рядом с собой под углом к себе.

#### Интонация и тембр голоса

ДЛЯ лучшего понимания собеседника следует обращать внимание на силу, тон голоса, скорость речи. У собеседника могут быть отклонения в построении фраз: незаконченность предложений, частые паузы, междометия, нервный кашель, вздохи, фырканье и т. д.

Энтузиазм, радость, недоверие обычно передаются высоким **ГОЛОСОМ**.

Гнев, страх — высоким, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Мягкий, приглушенный голос с понижением интонации к концу каждой фразы соответствует печали, горю, усталости. Быстро говорит человек взволнованный, обеспокоенный; разговор о личных трудностях заводится тогда, когда собеседник хочет вас убедить или уговорить.

Медленная речь бывает при угнетенном состоянии; кроме того, к ней прибегают люди высокомерные.

Неуверенность в выборе слов проявляется в том случае, когда говорящий не уверен в себе или собирается удивить собеседника. Благоприятное впечатление производит ненапряженный, мягкий тон; уверенный достаточно громкий голос.

Установить контакт с собеседником можно и с помощью невербальных аспектов речи. Главное — подстроиться под темп речи собеседника, под громкость его голоса, эмоциональный настрой. Иначе вы можете оказаться в диссонансе с ним.

#### Некоторые целостные характеристики невербального поведения, их значение

До сих пор мы рассматривали возможные значения отдельных средств невербального общения, сейчас остановимся на целостных поведенческих образованиях. Так, взгляд в общении может выполнять следующие функции: обеспечивать обратную связь, информировать о том, что канал связи для приема информации освобожден, устанавливать определенный уровень социального взаимодействия, поддерживать стабильный уровень социального взаимодействия, передать свою готовность выслушать собеседника, проявить уважительное к нему отношение, доброжелательность, согласие с собеседником, заинтересованность и другие.

Вопрошающий, ищущий взгляд, полураскрытый рот обычно отражают неуверенность. Нерешительная речь, почти незаметное растягивание слов может означать, что глубоко в сознании живет сомнение в сказанном. Если подчиненный чувствует, что перед ним сидит не человек, а гора, подавляющая его своей властью (это проявится в выражении лица, тоне голоса, взгляде, позе), у него может возникнуть чувство униженности, полной зависимости и почти автоматически протест против этого человека. Протест может выразиться в нежелании сообщать начальнику те сведения, которые работник **МОГ** бы сообщить. Если подчиненный во время разговора с руководителем видит, что тот не смотрит на него, изучает пейзаж за окном, свои туфли под столом, то поведение руководителя начинает раздражать собеседника, он начинает сомневаться в необходимости продолжения разговора; кого-то такая манера общения и вовсе может смутить.

#### Ответ на невербальное общение

ЕСЛИ мимика, тон голоса и поза говорящего соответствует его словам, то проблем в общении не возникает. Если невербальные «сообщения» противоречат словам говорящего, мы склонны отдавать предпочтение первому. Значительное несоответствие заставляет отложить решение вопроса на какое-то время, с тем чтобы проанализировать все стороны беседы. А понимание невербального языка имеет тенденцию опаздывать, поэтому-то и нужно время для осмысления ситуации в целом.

Итак, эффективность общения зависит не только от точного понимания слов говорящего, но и в не меньшей степени от понимания невербальных сообщений.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что для установления и поддержания контакта с собеседником полезно:

- 1) устанавливать контакт глаз, или визуальный контакт;
- 2) устанавливать оптимальную психологическую дистанцию, для чего можно варьировать как физическую дистанцию, так и социальную (например, позицию «начальник — подчиненный» заменить на позицию «на равных»);
- 3) осуществлять наблюдение за собеседником в процессе беседы: обращать внимание **на лицо**, интонацию и тембр голоса, позу, жесты и т. д.

Приведенные нами средства невербального взаимодействия и их возможные значения, смыслы для собеседников являются лишь грубыми вехами в необъятных возможностях речевого общения.

## Установки и их влияние на контакт с собеседником

*Установка* — это разумное и эмоциональное отношение к человеку или явлению. Имея положительную установку по отношению к кому-либо, мы открытее и восприимчивее. Но, будучи настроены отрицательно, мы скрытнее и неоправданно критичнее, как бы ни старались слушать. Отрицательная установка способна причинить общению больший вред, чем неумение слушать, говорить. Эффективность беседы поэтому в равной степени зависит как от правильного использования приемов слушания, так и от положительной установки. Например, **на** ход беседы по-разному повлияет эмпатическая установка — готовность выслушать точку зрения других и стремление учитывать ее или «деревянная техника», заключающаяся в простом повторении всего, что говорит человек.

Для эффективного ведения беседы необходимы следующие установки: одобрение, самоодобрение и эмпатия.

*Одобрение* — это готовность выслушать другого. Одобрение означает, что мысли и слова других стоят нашего внимания, мы не станем перебивать собеседника, искаженно воспринимать его; а также то, что каждый имеет право чувствовать, думать и поступать так, как считает для себя возможным, независимо от того, каким

бы абсурдным ни казалось это поведение. Одобрение — это положительная оценка другого человека как личности со всеми ее недостатками и достоинствами. Мы открыто признаем право каждого **на** свое собственное мнение, **как** бы оно ни отличалось от нашего.

Одобрительная установка приводит собеседника в спокойное состояние, создает обстановку свободы и непринужденности — это антипод критической, субъективной установки, создающей враждебность в отношениях. Чем меньше мы критикуем, судим говорящего, придерживаемся некатегоричной, объективной одобрительной установки, тем более самокритичным, честным и открытым **он** становится, так как не чувствует над собой строгий контроль.

Важно, чтобы одобрение было естественным, отражало внутреннюю установку. Наигранное одобрение создает еще большее неудобство для общающихся. Одобрение как постоянная установка — идеал, к которому нужно стремиться. В жизни даже между друзьями, супругами не всегда существует одобрение действий, мыслей, чувств друг друга. Вероятно, самой важной причиной трудности в одобрении других является отсутствие внутреннего согласия с самим собой, внутреннего одобрения. Одобрять себя не значит не видеть своих недостатков, а значит относиться к себе реалистично, непредвзято. Понимание собственных недостатков, страхов и неудач дает нам возможность более разумно относиться к недостаткам других. Это связано с тем, что чем мы меньше соглашаемся с чем-то внутренне, тем меньше мы одобряем это у других. Верна и обратная зависимость.

*Эмпатия* рассматривается как стремление, способность эмоционально откликнуться на проблемы другого человека. В этом случае понимание другого человека, его эмоционального состояния, поведения осуществляется на эмоциональном уровне. Эмпатия или сопереживание — это понимание другого человека в соответствии с его внутренними переживаниями. Это умение не просто почувствовать, а прочувствовать, пережить чувства другого человека, как если бы они были нашими собственными. Это «как если бы» и является ключом к эмпатии. Эмпатия позволяет лучше понять человека, глубоко проникнуть в чужие переживания, понять их смысл, их значение для собеседника. Эмпатия прямо противоположна эгоцентрическому равнодушию.

Развитию эмпатии способствует *идентификация*. Идентификация рассматривается как психологическая основа взаимоотноше-

ний. Она заключается в способности, вообразив (представив) себя на месте другого человека, продумав целиком его ситуацию, понять точку зрения, позиции, эмоциональное состояние собеседника. Идентификация — это понимание больше на познавательном уровне, эмпатия же — на эмоциональном.

### Методы привлечения внимания собеседника и контакт

Деловые партнеры или собеседники могут быть в разной степени заинтересованы предстоящим разговором. В том случае, если другая сторона не очень мотивирована, не очень заинтересована в беседе, можно использовать методы или техники привлечения внимания, пробуждения интереса к предстоящей беседе:

1. Метод снятия напряженности: теплые слова, приятные для собеседника фразы, шутка.

2. Метод «зацепки»: кратко изложить небольшое событие, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос, с тем чтобы использовать как исходную точку для проведения запланированной беседы.

3. Метод стимулирования игры воображения, предполагающий постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться.

4. Метод прямого подхода: подразумевает краткое описание причин, по которым была начата беседа, быстрый переход от общих вопросов к частным и непосредственно к самой беседе. Этот «холодный» и рациональный прием подходит прежде всего для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, например при общении начальника с подчиненным.

Фаза контакта является сквозной: установление контакта на первой фазе не значит, что о нем можно забыть в дальнейшем. Задача трансформируется в поддержание контакта с собеседником. Для этого можно использовать средства невербального общения, дающие информацию о том, в каком состоянии собеседник: слушает ли он нас или давно потерял интерес беседе, возможно, он уже устал, и ему требуется перерыв. Для поддержания контакта также помогают приемы *нерефлексивного слушания*.

### Приемы нерефлексивного слушания и контакт

Умение слушать собеседника — необходимое условие для успешного ведения беседы. Что означает для собеседника то, что вы его слушаете? Для него это переживается как проявление внимания и уважения к нему как к личности. Тем самым вы располагаете собеседника к себе, способствуя установлению более близкого контакта.

Установлено, что **более 10%** людей умеют слушать собеседника спокойно и целенаправленно. Чтобы развить умение слушать, необходимо:

- 1) сдерживать себя в попытке прервать собеседника;
- 2) дать собеседнику время высказаться свободно и не торопясь;
- 3) не отвлекаться, не концентрировать внимание на манерах и выразительных средствах собеседника;
- 4) не настраивать себя заранее на то, что беседа будет пустой и неинтересной;
- 5) сосредоточиться только на том, чтобы понять, о чем говорит собеседник;
- 6) спокойно реагировать на высказывания собеседника.

Слушать можно по-разному: степень вашей активности в беседе будет зависеть от ситуации, от цели беседы, поэтому следует всегда понимать и помнить цель взаимодействия с другим человеком.

Нерефлексивное слушание — это умение внимательно молчать, не комментируя речь собеседника. Это активный процесс. Он требует физического и психологического усилия. В процессе неререфлексивного слушания может быть выражено понимание, одобрение, поддержка. Примерными словами при неререфлексивном слушании могут служить «открывающие реплики»: «Да...»; «Продолжайте, это интересно»; «Понимаю»; «Приятно это слышать»; «Можно ли поподробнее» и другие. Могут быть «буферные фразы», если человек находится в эмоциональном состоянии: «у Вас вид счастливого человека»; «Вас что-нибудь беспокоит?»; «Вы чем-то встревожены?»; «Что-то случилось?» и другие.

Приемы неререфлексивного слушания целесообразно применять в случаях, когда:

- собеседник горит желанием высказать свое отношение к чему-либо или выразить свою точку зрения;
- при проведении интервью;



- при приеме на работу, например: «Что в Вашей работе Вам больше всего нравится?»; «Почему Вы хотите работать у нас?»;
- при поведении коммерческих переговоров, в сфере торговли и услуг при выяснении потребностей клиентов;
- собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы;
- собеседник испытывает трудности в выражении своих забот и проблем, например: «Вас что-нибудь беспокоит?»; «Вы чем-то опечалены?»;
- собеседник сдерживает свои эмоции в беседе с человеком, занимающим более высокое положение.

Часто люди не решаются высказываться перед своим начальством из-за боязни подвергнуть опасности свои отношения или работу. Многие руководители, чувствуя себя с подчиненными достаточно свободно, часто перебивают собеседника, общение становится как бы односторонним. Руководители при этом слышат то, что им хочется услышать, забывая, что «подпевалы» значительно опаснее, чем те, кто постоянно задает вопросы или возражает.

Приемы нерелексивного слушания показывают собеседнику, что им интересуются, хотят знать его мнение и чувства. Важно отметить наличие исследований, доказывающих, что дисциплина и моральный дух выше в тех коллективах, где руководитель чаще выслушивает жалобы и горести подчиненных. Очень часто люди, переживающие эмоциональные кризисы, ищут в собеседнике «резонатора», а не советчика.

Есть ситуации, в которых нерелексивного слушания недостаточно, рассмотрим некоторые из них.

1. Желание говорить у собеседника недостаточно сильное или вовсе отсутствует. Если у собеседников нет никаких неотложных вопросов, важной информации или сильных переживаний, то общение обычно носит повседневный характер. Применение нерелексивного слушания будет лишь свидетельствовать о низкой культуре общения собеседника.

2. Иногда нерелексивное слушание люди ошибочно истолковывают как согласие с тем, что говорится, эмпатию воспринимают как сочувствие. В результате, если вы не согласны и свое несогласие выражаете только в конце беседы, собеседник может быть очень удивлен или даже разочарован. Поэтому, может быть, целесообразнее свое несогласие проявить чуть раньше.

3. Если говорящий хочет получить более активную поддержку или одобрение, руководство к действию, уместнее использовать приемы рефлексивного слушания: более активно выражать свои мысли, эмоции, отношения.

4. Нерелексивное слушание неуместно, когда оно противоречит интересам использующего его собеседника, мешает самовыражению. Например, есть очень словоохотливые люди, которые безостановочно рассказывают собеседнику о своих проблемах, впечатлениях и т. д. Использовать с ними нерелексивное слушание в ущерб себе не стоит. Страдальцы не могут быть хорошими слушателями.

Итак, установлению контакта способствуют:

- 1) предоставление возможности выговориться;
- 2) проявление интереса, сочувствия к проблемам собеседника;
- 3) сохранение самообладания.

### Эмпатическое слушание и контакт

Эмпатическое слушание отличается от активного установкой, а не приемами. Оба вида слушания означают одно и то же: внимание и отражение чувств. Разница заключается в цели или намерениях. Цель активного слушания — осознать как можно точнее сообщение говорящего, то есть значение его идей или переживаемых чувств. Цель эмпатического слушания — уловить эмоциональную окраску этих идей и их значение для другого человека, для чего нужно вникнуть в систему ценностей собеседника и понять, прочувствовать, что на самом деле означает высказанное собеседником сообщение и какие чувства он при этом испытывает. Эмпатическое слушание — это более интимный вид общения, чем активное слушание, оно часто используется при решении личностных проблем и на фазе контакта, а также для поддержания его в процессе беседы. Как говорил Карл Роджерс, «когда меня глубоко понимают и разделяют мои чувства, не проявляя при этом желания анализировать мое поведение или судить меня, это создает условия для самовыражения и становления как личности».

Исследования показали, что женщины являются эмпатическими слушателями в большей степени, чем мужчины. Именно поэтому по сравнению с мужчинами женщины-руководители оказались

более заботливыми и внимательными, более осведомленными о работе своих подразделений, более восприимчивыми к идеям своих подчиненных и более эффективно поощряли их усилия.

Эмпатическое слушание особенно ценно при устранении разногласий и урегулировании конфликтов. Возьмем в качестве примера чье-то сообщение о своей работе, на которое вам надо возразить. Сначала выслушайте объяснения этого человека и только после этого высказывайте свои возражения или мнение. Повторение своими словами точки зрения собеседника перед тем, как высказать свое мнение, снижает риск того, что ваше мнение может быть воспринято как нападение на личность. Масса недоразумений в жизни происходит оттого, что мы не умеем слушать других людей и не пытаемся понять переживаемые ими чувства и их точку зрения. Приведем пример: «Каждый раз, когда я предлагаю новую идею, ее заваливают, поэтому зачем пытаться?» Нечуткий собеседник может ответить: «Действительно, почему бы и не прекратить попытки?» или «Я бы не беспокоился об этом, пока у тебя есть эта работа». Более отзывчивый собеседник мог бы ответить: «Ты просто устал». А эмпатический собеседник сказал бы: «Когда все идеи отвергают, опускаются руки» или «У тебя настолько отбили охоту, что ты готов сдать». Но сама мысль об этом тебя беспокоит».

Возможно, эмпатия дает возможность с первых минут общения, задавая самые нейтральные вопросы, делая самые банальные замечания, по ответам, по реакции другого человека настроиться на его волну.

Итак, эмпатия — единственная и самая важная установка для совершенствования нашего умения слушать, общаться и улучшения деловых отношений с другими.

Одна из профессиональных задач руководителя в деловом общении — пробуждение доверия. Доверие возникает, если собеседник убежден в честности, справедливости, открытости, доброжелательности руководителя; когда его поведение прогнозируемо, когда его можно узнать как человека.

Руководитель должен ценить минуты открытости, в которые человек старается объяснить ему причины неудач или говорит о своих трудностях. Иногда кажется, что тем самым человек старается как-то оправдать себя, однако следует помнить, что своим недоверием и безразличным отношением руководитель может обидеть и оттолкнуть от себя подчиненного. Таким образом, доверие возникает, ко-

гда собеседнику проявляется искренний интерес. Подчиненный должен почувствовать, что руководителю безразлично то, о чем он ему говорит, что он безразличен руководителю как человек.

Итак, установлению контакта и поддержанию его в процессе беседы, а также более глубокому пониманию собеседника помогают:

- 1) положительная установка по отношению к собеседнику: дружеское расположение, одобрение;
- 2) проявление сочувствия к собеседнику;
- 3) разговор на темы, интересующие собеседника, в меньшей степени обсуждение своего состояния, своих мыслей и проблем;
- 4) попытка мысленно встать на место собеседника и понять причины, приведшие собеседника в то или иное эмоциональное состояние и прочувствовать, каково было бы самому в этой ситуации.

### Типичные ошибки на первой фазе беседы

Для установления контакта с собеседником важно знать не только то, что этому способствует, но и то, что препятствует, мешает. Это позволяет избежать возможных ошибок в беседе.

Типичными ошибками первой фазы беседы являются:

1. Извинения, проявления признаков неуверенности, например: «...извините, если я помешал...», «...я бы хотел еще раз услышать...», «.. пожалуйста, если у Вас есть время меня выслушать...»
2. Любые проявления неуважения, пренебрежения к собеседнику, принижения его, например: «Давайте с Вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз проходил мимо и заскочил к Вам...», «А у меня на этот счет другое мнение».
3. Вопросы, которыми Вы вынуждаете собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию.
4. Ваша собственная закрытость, нежелание говорить о себе, о своих мыслях, чувствах.
5. Критика собеседника: его идей, высказываний, интересов, мотивов и т. д.

Ниже будут приведены техники, способствующие нарушению [контакта].

## Информационный лист «Психологический контакт»

Существуют разные факторы, влияющие на коммуникацию между людьми. Есть приемы, которые эффективны для установления и поддержания контакта с собеседником. В зависимости от ситуации, степени знакомства с собеседником и цели беседы целесообразно использовать одни или другие. Выбрать их вам поможет чувство здравого смысла, опыт, наблюдения за реакцией собеседника. Не так страшно, если вы не будете преуспевать в использовании всех приемов, главное для контакта — искренняя доброжелательная неэгоцентрическая установка по отношению к собеседнику. Понять собеседника помогает эмпатическое, нереплексивное слушание. Для установления психологического контакта используются средства невербального общения. Важно чувствовать собеседника, ситуацию, этому помогает чувствительность. Поэтому лучше не заниматься «духовным культуризмом», заучиванием всех возможных приемов установления контакта на поведенческом уровне, а воспитывать в себе иное отношение к людям и использовать приведенные приемы лишь как помощь для выражения своего внутреннего, имеющегося у вас положительного неэгоцентрического отношения к собеседнику. И если оно есть, собеседник это почувствует. А если нет, то, как бы вы ни маскировались приведенными нами примерами, рано или поздно собеседник поймет ваше истинное к нему отношение.

Психологический контакт во время беседы имеет свою динамику. Человек начинает участвовать в общении задолго до того, как произносится первое слово. В целом в процессе беседы психологический контакт имеет четыре этапа.

1. *Переключение* с внутреннего диалога с самим собой на общение с партнером. На первом этапе партнер становится важнейшим компонентом ситуации, происходит перераспределение внимания, начинается изучение и оценивание партнера. Прерывается, заканчивается или оттесняется на задний план предыдущая деятельность. Обычно переключение занимает доли секунды, однако неполное прохождение этой фазы существенно затрудняет последующие.

2. *Установление психологического контакта*. Как мы уже сказали, процесс общения начинается до произнесения первого слова. От психологического контакта во многом зависит то, каким это первое

ново будет, как оно прозвучит и какое воздействие окажет на партнера. Психологический контакт установлен тогда, когда у обоих партнеров возникла уверенность в участии партнера в общении (например, вы замечаете, что некоторые микродвижения партнера скоординированы с вашими). Чаще всего контакт устанавливается невербальными средствами (направлением взгляда, поворотом головы, выражением лица, позой, уменьшением дистанции и т. п.). Когда это не действует, включается слово («Алексей Алексеевич», «Эй, ты»). Одновременно теми же средствами партнеру сигнализируют о выбранном типе ситуации (игровой, рабочей, интимной). Если оба выбирают один и тот же тип ситуации, то этим автоматически определяются и роли каждого. Благодаря ролям последующее общение приобретает четкие рамки, каждый знает, что можно ожидать от партнера, что следует делать ему самому.

Если же партнеры определяют ситуацию по-разному, возникает борьба: чье понимание ситуации определяет роли. Выигрывает тот, кто реагирует быстрее и кто лучше владеет средствами общения. Если мет затрудняющих обстоятельств, контакт устанавливается быстро.

3. *Поддержание контакта* во время передачи основного сообщения в течение беседы. Для поддержания психологического контакта действуют те же невербальные средства, но они оттеснены на задний план словом, которое поглощает основную долю внимания. Собеседники выбирают правильный язык и стиль изложения, думают над конкретными формулировками аргументов на фазе решения проблемы. Но и в речи есть невербальное сопровождение, которое позволяет поддерживать психологический контакт с собеседником, — это интонация (тон, громкость, тембр голоса), темп, ритм и паузы в речи.

4. *Разрыв психологического контакта*. Разрыв контакта требует ряда подготовительных действий, занимающих секунды или минуты. Подготовка к разрыву начинается на двух уровнях одновременно: на вербальном уровне (исчерпывание темы разговора или вынужденное прерывание фразой: «Извините, я тороплюсь») и на невербальном уровне (поворот туловища, понижение интонации, фиксирование взгляда на постороннем объекте и т. п.) до произнесения последнего слова. Нужно уметь как войти в контакт, так и завершить его.

Произвести благоприятное впечатление на делового партнера или клиента вам помогут некоторые психологические знания.

1. Первое впечатление очень важно, впоследствии его трудно изменить. При этом оно может быть неточным, искаженным.

2. Приветствуя какого-либо, желательно смотреть ему в глаза, улыбаться, пожать руку (мужчинам) (невербальный контакт) и произнести слова приветствия, обращаясь по имени и отчеству.

3. О многом говорит рукопожатие:

■ если ваша рука сверху, а делового партнера снизу, значит, вы доминируете над ним; если наоборот, он склонен доминировать над людьми;

■ если ваши руки на одном уровне, у вас отношения «на равных».

Рукопожатие может быть вялым или, наоборот, сильным, что свидетельствует о наличии или отсутствии энергии, интереса к разговору, может быть и проявлением апатичности или активности в характере собеседников.

4. Если собеседник не смотрит в глаза, уводит взгляд в сторону, то он, возможно, что-то скрывает от вас, говорит неискренне, возможно, обманывает.

5. Помните, что человеку очень дорого его имя. Узнать заранее и обратиться к собеседнику по имени лучше, чем использовать безличные формы обращения.

6. Улыбка — это проявление вашего дружеского расположения, готовности сотрудничать, принимать другого человека таким, какой он есть. Это своего рода психологический аванс («Я рад Вам»).

7. В деловом партнере лучше видеть не противника, а друга, соратника, который поможет вам достичь вашей цели. А вы в свою очередь поможет деловому партнеру достичь его целей, удовлетворить его интересы (это называется иметь неэгоцентрическую позицию).

8. Ваша неэгоцентрическая позиция может быть выражена вашим сочувствием к проблемам собеседника или даже в содействии — готовности оказать реальную помощь. Просто проявив внимание и интерес к другому человеку, вы уже сделали шаг ему навстречу.

9. Полезно наблюдать за собеседником: за выражением его лица, интонацией, позой, жестами. Не замыкаться на себе, на своих чувствах и целях вам поможет попытка «влезть в чужую шкуру». В результате есть шанс лучше понять собеседника.

10. Разные люди имеют разное мнение, разные точки зрения на одно и то же событие, явление, объект и т. д. У них есть на это пра-

во, так же как и у вас. Уважайте их право и постарайтесь понять, а не спорить, подвергать сомнению, отрицать, критически оценивать. Для этого спросите себя: «Почему он так думает? Почему он мне это предлагает? Что за этим стоит?»

11. Если вы чувствуете себя «не в своей тарелке», или атмосфера • тала напряженной, или собеседник не чувствует себя спокойно, используйте для разрядки шутку, может быть, подходящий анекдот или просто теплые слова. Чувство юмора — незаменимое средство в таких ситуациях. Оно помогает посмотреть на вещи с неожиданной, часто позитивной стороны.

12. Похожее объединяет людей, разное — разъединяет. Можно заранее подумать, что же у вас общего с деловым партнером, что вас может объединить: образование, возраст, хобби, интересы, семейные обстоятельства. Уместно упомянуть об этом в разговоре, это объединит вас.

13. Порой важно подчеркнуть важность, значимость собеседника, ваше уважение к нему как к специалисту. Можно сказать, что вы признаете его как одного из надежных, например, бизнесменов. Однако вы не должны лгать или льстить, это должно быть искреннее высказывание.

14. Что бы ни случилось, каким бы ни оказался ваш собеседник, лучше сохранять самообладание, не поддаваться возможным • ревокациям с целью вывести вас из равновесия. Ваше спокойствие возводит вам сохранить контроль над ситуацией, избежать опрометчивых поступков и неразумных решений.

■ 15. В том случае, если собеседника переполняют чувства (радости или гнева), дайте ему возможность «выпустить пар», выговориться. Он успокоится, и вы сможете перейти к деловым вопросам.

■ В противном случае он будет внутренне переживать и делать вид, что слушает, не вникая в тему разговора.

## Ориентировочные основы «Техники установления и поддержания эмоционального контакта с собеседником»

1. Приветствие: улыбка, рукопожатие.

2. Обращение по имени и отчеству (если человек незнаком или малознаком, лучше заранее выяснить, как его зовут).

3. Установление контакта глаз.
4. Установление оптимальной психологической дистанции.
5. Проявление дружеского расположения.
6. Снятие напряжения теплыми словами, шуткой и т. д.
7. Краткое изложение анекдотичного случая или необычного вопроса как исходная точка для начала запланированной беседы.
8. Стимулирование игры воображения: постановка множества вопросов по ряду проблем, которые должны будут рассматриваться в беседе.
9. Использование прямого подхода: краткое изложение причин, по которым нужна беседа.
10. Подчеркивание значимости собеседника для вас, проявление уважения к нему.
11. Подчеркивание общности с собеседником (сходство интересов, мнений и т. д.; если вы знаете о предстоящей беседе, лучше заранее продумать те моменты, которые вас объединяют с собеседником).
12. Проявление интереса, сочувствия к проблемам собеседника.
13. Сообщение о Вашем восприятии собеседника, его чувств, установок, эмоционального состояния.  
Примеры: «Мне кажется, что Вы чувствуете...»; «Не чувствуете ли Вы себя несколько уставшим...»; «Похоже, Вы несколько расстроены...»
14. Сообщение о своем эмоциональном состоянии (в данный момент).
15. Предоставление возможности выговориться.
16. Сохранение самообладания.
17. Уважение мнения, точки зрения, позиции собеседника, даже если они отличаются, противоречат вашей: каждый человек имеет право на собственное мнение.
18. Обращение к социально одобряемым мотивам поступков.
19. Предоставление собеседнику возможности почувствовать свое превосходство над вами: любой человек может быть в какой-то сфере более компетентным, чем вы; открытое и искреннее признание в этом способствует контакту, поскольку дает возможность собеседнику почувствовать свою значимость.
20. Признание перед собеседником своей неправоты раньше его.

## Рекомендации по проведению первой фазы беседы

Следует:

1. Осуществлять наблюдение за собеседником (обращать особое внимание на невербальные средства общения: выражение лица, визуальный контакт глаз, интонации и тембр голоса, позы и жесты, дистанция между собеседниками).
2. Использовать положительную установку по отношению к собеседнику.
3. Иметь неэгоцентрическую установку по отношению к собеседнику: не замыкаться в беседе на себе, своем состоянии, своих мыслях; попробуйте мысленно встать на место партнера и понять, какие события привели его в это состояние, представьте себя на его месте.
4. Установлению контакта и пониманию собеседника помогает эмпатия — способность сопереживать собеседнику, чувствовать его чувства изнутри.
5. Собственная эмоциональная открытость способствует раскрытию собеседника.

## Техники, способствующие нарушению контакта, возникновению конфликта

1. Перебивание собеседника.
2. Принижение личности собеседника.
3. Выведение собеседника из состояния равновесия:
  - негативными оценками в отношении собеседника, его слов, поступков;
  - мелочными придирками;
  - созданием дефицита времени для решения проблем;
  - непониманием собеседника;
  - преуменьшением вклада собеседника в общее дело;
  - избеганием контакта глаз;
  - избеганием пространственной близости (наличие преграды, например стола между собеседниками);
  - подчеркиванием разницы между собой и партнером;
  - неприветливым взглядом;
  - демонстрацией своей занятости, несвоевременности прихода собеседника;

- отвлечением на третье лицо, другие дела;
- разговором «на бегу».

4. Отсутствие или потеря эмоционального контакта.

5. Нападение:

- нападаете на собеседника;
- защищаете себя;
- оскорбляете собеседника;
- реагируете с сильной отрицательной эмоцией.

6. Утаивание: вы скрываете эмоциональное состояние, при этом содержание ваших слов противоречит невербальным проявлениям (мимика, жесты, поза, голос и т. д.)

7. Двойственность: на словах вы говорите, что понимаете собеседника, соглашаетесь с ним, а на самом деле ни понимания, ни согласия нет.

8. Использование большого количества закрытых вопросов, направленных на собеседника. Они воспринимаются как проявление агрессии, ухудшают контакт.

9. Закрытость и ожидание открытости другой стороны не способствует контакту.

## Информационный лист «Сензитивность как основа социально-психологической компетентности руководителя»

Руководитель в первую очередь должен быть профессионально компетентным. Во-вторых, он должен обладать организаторскими способностями, способностью и умением управлять деятельностью других людей, а для этого ему необходимо разбираться в людях, уметь выявлять и развивать индивидуальные способности каждого, работать с их помощью, то есть третьим необходимым условием является социально-психологическая компетентность руководителя.

Под социально-психологической компетентностью понимают:

- способность понимать самого себя: знания о собственных мотивах, возможностях в сфере общения;
- способность понимать других людей: понимание мотивов, целей партнеров по общению;

- способность понимать взаимоотношения людей: адекватно воспринимать ситуацию общения, складывающиеся в процессе общения отношения, обладать знаниями о помехах взаимопонимания людьми друг друга;
- способность прогнозировать межличностные события: знания о приемах общения, о способах исключения помех взаимопонимания.

Кроме того, выделяют понятие коммуникативной компетентности. Под ней подразумевают сумму знаний, вербальных (речевых) и невербальных (неречевых) умений и навыков общения, а также ситуативную адаптивность (способность приспосабливаться к ситуации). В основе социально-психологической и коммуникативной компетентности руководителя лежит сензитивность.

1. Сензитивность — это чувствительность, чуткость, свежесть восприятия и внимательность к человеку и ко всему, что с ним связано. Высокая сензитивность позволяет лучше понимать людей.

2. Сензитивность складывается из:

- познания самого себя (адекватного представления о своем характере, способностях, о сильных и слабых сторонах),
- познания другого человека — способности замечать множество существенных деталей в другом человеке и умения разбираться в том, что скрывается за внешним обликом;
- познания ситуации — умения на основе опыта, логического анализа или чутьем распознавать тип ситуации и благодаря этому верно определять правила игры, тип этикета и распределение ролей.

3. Сензитивность часто связана с меланхолическим типом темперамента, с самоуважением и самолюбием (лица с ущемленным самолюбием больше ошибаются в оценке свойств партнера и самого себя); со способностью к эмпатии или к вчувствованию (лица, способные к сопереживанию и проникновению в мир чувств другого, как правило, более точно определяют состояние другого человека).

4. Сензитивность во многом опирается на подсознательные психологические механизмы (интуицию или чутье, идентификацию или отождествление себя с другим человеком, эмпатию и проникновение в чувства другого человека, переживание тех же чувств, что и партнер по общению).

5. Психологический тренинг общения позволяет устранять **предубеждения**, противодействующие сензитивности, повышает точность восприятия другого человека и через это повышает **сензитивность**.

6. Развитие сензитивности опирается на следующие принципы: 1) телесный, эмоциональный и интеллектуальный или **познавательный** уровни составляют единое целое в человеке; 2) любое психологическое затруднение в общении (например, неуверенность, необъяснимая неприязнь или злоба) непременно проявляется на всех трех уровнях; 3) у некоторых людей связь трех уровней обнаруживается весьма ярко даже внешне.

Отсюда вытекают три пути повышения сензитивности:

- освобождение человека от телесной скованности, мышечных зажимов;
- направление человека к непринужденному, неподдельному, естественному выражению своих чувств;
- освобождение человека от предубеждений и предрассудков, стереотипов, психологических барьеров, искажающих восприятие, оценку и принятие решений относительно других и самого себя.

Сензитивный человек — это прежде всего человек, психически здоровый, способный к творческим решениям, извлекающий, в первую очередь, положительные эмоции, радость от общения с людьми. Более реалистическое понимание действительности обеспечивает ему большой успех в общении.

7. Сензитивность не следует смешивать с аллергической сверхчувствительностью и болезненностью мировосприятия.

8. Тренинг сензитивности далеко не исчерпывает всех возможностей повышения эффективности межличностного общения. В нем не затрагиваются проблемы ролевого поведения, не устраняются невротичность и тревожность.

9. Высокая сензитивность позволяет освободиться от штампов в обращении с людьми, обеспечивает более гибкий, индивидуальный стиль в общении.

## Информационный лист «Психологическая наблюдательность. Барьеры восприятия людьми друг друга как помехи коммуникации»

В общении или коммуникации между двумя людьми существует три аспекта: 1) познавательный; 2) **эмоциональный**; 3) поведенческий.

Эмоциональный аспект общения менеджеры могут совершенствовать с помощью тренинга сензитивности. Поведенческий аспект тренируется с помощью ролевых и деловых игр. Познавательный аспект общения можно развивать, получая определенные знания о том, что нам мешает воспринимать и оценивать людей **такими, какие они есть**, а также используя обратную связь, обмен **мнениями**, восприятиями с членами тренинговой группы.

Для эффективного общения необходимо хорошо ориентироваться в ролях, состояниях, свойствах личности и намерениях **собеседника**. Источником информации о них служат внешность **собеседника**, его речь, поступки, невербальное поведение.

Составление правильного представления о другом человеке требует **длительных, повторных контактов** и значительных усилий **внимания**, интеллекта и чувств. Поэтому глубоко разбираться мы можем лишь в небольшом количестве наиболее близких нам лиц. В среднем это 7–8 человек.

При кратковременных контактах мы обычно опираемся на сложившиеся у нас эталоны. отождествляя собеседника с эталоном **на основе ряда общих признаков**, мы одновременно приписываем **ему** и множество других черт, которые, по нашим наблюдениям, обычно встречаются у людей этого типа. Таким образом, отнесение человека к эталону позволяет нам домыслить большое количество необходимых в общении, но отсутствующих сведений.

Вместе с тем восприятие людей с опорой на эталоны связано с целым рядом типичных ошибок, так называемых «эффектов», которые выступают в качестве барьеров восприятия людьми друг друга, а значит, и коммуникации. *Барьеры восприятия* людьми друг друга получили свое название в связи с тем, что, воспринимая людей, мы можем сформулировать неадекватный, искаженный образ другого человека. Воспринимая неживые объекты, мы формируем **более точ-**

ные образы. Искажения при восприятии людей вызваны разными психологическими причинами или эффектами. Они чаще всего «работают» бессознательно. Поэтому на основе своего знания об их существовании мы можем сознательно корректировать свое восприятие и понимание других людей, чтобы не подпасть под влияние того или иного эффекта. К барьерам восприятия, искажающим понимание и оценку людей, относят следующие эффекты и феномены:

1. Первое впечатление.
2. «Гало»-эффект, или эффект ореола.
3. Эффект центральной тенденции, или средней ошибки.
4. Эффект контраста.
5. Влияние эмоционального состояния.
6. Влияние стереотипов.
7. Эффект проекции.
8. Эффект контекста.
9. Предубеждение.
10. Психологическую установку.
11. Феномен «переноса» (трансфер).

О первом впечатлении мы подробно говорили в главе 1, раздел 4, когда разбирали модуль «Самопрезентация». Сейчас мы лишь повторим, что первое впечатление чрезвычайно трудно корректируется.

**«Гало»-эффект**, или эффект ореола, заключается в склонности делать выводы и обобщения о людях на основе лишь немногих положительных или отрицательных характеристик. Если обобщение делается на основе положительных качеств человека, возникает позитивный «гало»-эффект, если на основе отрицательных — негативный. Например, человек, обладающий привлекательной внешностью, в целом может восприниматься как хороший человек, и все, что он делает, — хорошо. Если человек замкнут, эмоционально холоден, ему приписывают ряд отрицательных характеристик. Если человек провинился, его начинают считать ущербным во всех отношениях. Обратный вариант: человека, добившегося небольшого успеха, начинают считать выдающимся во всех отношениях.

**Эффект центральной тенденции, или средней ошибки**, проявляется в склонности смягчать оценки наиболее ярким особенностям другого человека в сторону средних значений.

**Эффект контраста** проявляется после общения с человеком, обладающим выдающимися способностями, яркими положитель-

ными или, наоборот, негативными качествами. После общения с этим человеком восприятие следующего за ним по времени человека искажается. Он воспринимается и оценивается как совсем «серый», создает не очень благоприятное впечатление. Например, в ситуации отборочного интервью этому второму человеку скорее всего откажут, так как он будет оценен как недостаточно «хороший». Хотя, если бы он зашел первым, восприятие и оценка его качеств была бы совсем иной, более адекватной и он был бы принят на работу.

**Эмоциональное состояние** получателя сообщения или собеседника представляет собой тот самый «шум» в процессе коммуникации, из-за которого могут быть искажения. Любой человек согласится с тем, что крайние переживания: депрессия, сильное угнетенное состояние или, наоборот, эйфория, а также большая радость — оказывают большое влияние на мировосприятие в целом и на восприятие людей в том числе. Так человек в депрессии будет считать, что все в мире плохо и его окружают плохие люди. Находясь же в приподнятом настроении, в счастливые минуты нашей жизни мы воспринимаем окружающих людей как хороших, добрых и т. п. Вот почему так важно снижать эмоциональное напряжение во время беседы. Сильные негативные эмоции искажают восприятие слов собеседника и его самого.

Под **стереотипами** мы понимаем широко распространенные обобщения о людях, которые мало основаны на действительности или вообще с ней не связаны. Однако они настолько общеприняты, что мы начинаем полагаться на них как на истину. Например: «Люди, которые носят очки, более интеллигентны»; «Мужчины, носящие бороду и усы, более мужественны»; «Женщины — плохие водители машин» и др.

Стереотипы отличает то, что одно и то же суждение или качество охватывает целую группу людей: мужчин или женщин; людей одной профессии, одного поколения; одной национальности и т. п. Таким образом, критерием, объединяющим группу людей, могут стать пол, возраст, национальность, профессия и т. п. Например, все женщины, все евреи, все немцы или все торговые работники характеризуются одним и тем же качеством. Излишне напоминать о том, что каждый человек уникален. Изначально стереотипы формируются на основе наблюдения, выделении повторяющихся качеств для упрощения, для ускорения адаптации, чтобы как можно



быстрее сориентироваться: такое разнообразие людей, как бы не утонуть в этом разнообразии! Что же получается, если человек доверяет этим давно сложившимся стереотипам? Возможно, проведя исследование, мы подтвердим, что среднестатистический немец является пунктуальным. Но что значит среднестатистический немец: из 100 немцев, может быть, какой-то процент людей обладает качеством, закрепившемся в **стереотипе**. Беседовать-то вам придется с конкретным немцем, который, может, не попадает в **это** процент. Вы же будете строить взаимоотношения с ним, опираясь на суждение, содержащееся в стереотипе, как на достоверное, и смотреть на этого немца сквозь призму своего стереотипа, то есть опять с определенной установкой, искажающей восприятие конкретного человека. Можно иметь в виду эту информацию, но не **до** верить полностью.

**Эффект проекции** проявляется в том, что приятному для нас собеседнику мы склонны приписывать свои собственные **достоинства**, а неприятному — свои недостатки. Таким образом, наиболее четко мы склонны выявлять те черты, которые ярко представлены у нас самих. Проекция как психологический защитный механизм проявляется в склонности приписывать собеседнику свои мотивы и эмоции. Например, человек, испытывающий агрессивные импульсы по отношению к другому, может начать **вос**принимать собеседника как агрессивного, враждебно настроенного человека.

**Эффект контекста** проявляется в том, что недооценивается ситуация и переоцениваются свойства или качества людей, в результате формируются ошибочные суждения о людях. Свободная воля людей порой ограничена обстоятельствами. Например, наше поведение в церкви ограничено рамками правил поведения в церкви. И оно будет сильно отличаться от нашего поведения на пикнике за городом. **Мы** же порой забываем об этом, не учитываем влияния ситуации на поведение собеседника, в результате наше представление о нем может сложиться искаженным образом.

Под **предубеждением** понимают неадекватное отношение к себе или другому человеку. В основе предубеждения лежит неадекватная самооценка или оценка другого человека. В результате все последующее поведение, слова этого человека воспринимаются с искажением, неадекватно. Например, менеджер может быть убежден в том, что он не успешен и будет вести себя соответственно, не-

**смотря** на то что окружающие высоко оценивают его способности и **знания**.

Влияние *психологической установки* мы рассматривали, описывая эффект первого впечатления и стереотипа. Установка понимается как предварительное отношение к воспринимаемому человеку или к сообщаемой им информации. Отношение может быть **самым** разным: доброжелательным, недоброжелательным. Наша **установка** по отношению к собеседнику может характеризоваться какими словами, как любопытство, интерес, безразличие, враждебность, принятие, отвержение, игнорирование, одобрение. В соответствии с установкой мы и будем воспринимать собеседника и его [слова, поведение.

Под *феноменом «переноса»* в психоанализе понимают изменение восприятия других людей, характера взаимоотношений с **ними** под влиянием бессознательного наложения прошлого **образа** своих родителей и детского опыта отношений с ними. **Перенос** может быть также в отношении лиц, чем-то напоминающих **братьев**, сестер. Чаще всего происходит перенос паттерна взаимоотношений со значимыми с раннего детства лицами, в **качестве** которых обычно выступают мать и отец. В основе переноса • ежит механизм интернализации образов первичных объектов — **матери** и отца и паттерна взаимоотношения с ними. Эти образы могут накладываться на восприятие новых объектов, существенно искажая восприятие людей. Так в отношениях с сотрудниками могут воспроизводиться отношения, которые в детстве были с братом или сестрой. А в отношениях с начальником, например, **будут** повторяться отношения, сложившиеся в раннем детстве с отцом или матерью.

Полностью избежать указанных ошибок не может никто, но в наших силах разнообразить свои эталоны и научиться **корректировать** свои ошибки. Для этого нужно больше внимания уделять:

- 1) невербальному поведению партнера — мимике, позе, жестам, интонации, направлению взгляда, походке, осанке;
- 2) ошибочным действиям партнера (оговоркам, забыванию, замалчиванию, опискам, ошибкам слуха и т. п.), за которыми могут скрываться подавленные или сдерживаемые чувства, мотивы;
- 3) своим переживаниям, мыслям, анализировать их источник, поскольку это имеет отношение к вам, вашим воспоминани-

ям, вашему прошлому или к человеку, с которым вы взаимодействуете;

- 4) своим чрезмерно бурным реакциям, очень сильным эмоциям, которые вы затрудняетесь объяснить. Возможно, они имеют отношение к вашему переносу, а не к человеку, с которым вы общаетесь.
- 5) обратной связи для обнаружения переносных искажений в восприятии других людей и неадекватных паттернов взаимодействия с ними.

## Разминочные упражнения

В качестве разминки, а также для тренинга сензитивности и невербального общения можно использовать психогимнастические упражнения (пантомимические):

### Упражнение 1. «Броуновское движение»

Все члены группы располагаются в комнате, стоя на некотором расстоянии друг от друга. Стулья отодвигаются в сторону. Всем предлагается закрыть глаза и представить себя атомами. По команде тренера атомы начинают хаотично двигаться по комнате с закрытыми глазами. Через некоторое время тренер дает команду остановиться и объединиться в молекулы по два, или по три, или по четыре атома. Все участники должны объединиться в молекулы, открыв глаза, с теми, кто оказался поблизости. Так делают несколько раз, меняя количество атомов в молекуле.

Упражнение рассчитано на невербальное общение, при этом используется тактильная чувствительность, что существенно сближает членов группы. Оно направлено на раскрепощение членов группы, на установление контактов друг с другом. Выполнение упражнения обычно не обсуждается.

### Упражнение 2. «Рукопожатие»

Обычно в начале тренинга членам группы предлагается пожать руки как можно большему количеству людей за ограниченное и фиксированное тренером время.

Упражнение оживляет членов группы, несколько раскрепощает за счет тактильных контактов друг с другом. Соревновательный характер упражнения вносит элемент напряжения, возбуждения.

Упражнение не обсуждается, тренер лишь спрашивает, кто сколько рукопожатий успел сделать, может выделить чемпиона.

### Упражнение 3. «Глаза»

*Тема.* Внимание, медитация, сплочение, контакт.

*Цель.* Концентрация внимания, контакт. Миф: глаза — зеркало души.

*Этапы проведения и инструкции.* Участники разбиваются на пары • рассаживаются друг против друга на стулья так, чтобы соприкасаться коленями. Им предлагается смотреть в глаза от команды «начали» до «стоп». Затем они в парах обсуждают свои впечатления.

*Варианты.* Основным пунктом вариации здесь является инструкция: удерживать внимание, почувствовать взгляд, ощутить партнера, фиксировать свои переживания и т. д. В качестве технических указаний можно дополнить инструкцию согласованными дыхательными движениями и стремлением увидеть оба глаза одновременно.

*Комментарии.* Это упражнение часто вызывает сопротивление, выражающееся в смехе или уходе в техническую сторону дела. Ведущий должен быть бдительным, чтобы суметь использовать этот тех желательным образом. Обсуждение переживаний в парах влечет установление определенных контактов. При исполнении упражнения может возникать особое восприятие «дымящегося» взгляда. Иногда бывают совпадения мыслей, чувств и их динамики.

### Упражнение 4. «Зеркало»

(Источник: Цзен Н. В., Психомов Ю. В., 1985)

Группа разбивается на пары. Пары становятся друг против друга. Можно считать всех на «первый-второй». «Первые» являются зеркалами, а «вторые» будут делать что-то у зеркала. Упражнение лучше выполнять по очереди: пара за парой, остальные наблюдают, стоя рядом. Упражнение делается без слов, оно рассчитано только на невербальные средства общения.

Тренер и остальные члены группы следят за тем, насколько точно «зеркало» копирует движения того члена группы, которым делал что-либо у зеркала. Потом участники меняются ролями.

Обычно выполнение упражнения не обсуждается. Упражнение развивает внимание, наблюдательность, координацию движений

### Упражнение 5. «Стекло»

Группа разбивается на пары. Всем предлагается представить, что между парами находится звуконепроницаемое стекло. Задача одних — договориться о чем-то со стоящим за стеклом. Поскольку он ничего не слышит, договариваться нужно используя жесты, мимику. Стоящий за стеклом в случае непонимания тоже должен отреагировать невербально. Пары выполняют упражнение по очереди. Остальные наблюдают. После завершения упражнения каждой парой того, кто стоял за стеклом, тренер спрашивает, что он понял. Затем спрашивают того, кто передавал сообщение, что он хотел передать. Сравнивают эти сообщения. Смотрят, где произошел сбой. Затем роли в парах меняются.

Тренер может подвести итог: у кого хорошо получилось упражнение, а у кого коммуникация была искаженной, неточной.

Упражнение позволяет осознать способность каждого использовать невербальные средства общения, корректировать свои действия после получения обратной связи от других членов группы. Развивает внимание к невербальным проявлениям у тех, кто наблюдает за выполнением упражнения другими парами.

### Упражнение 6. «Мост»

Участники разбиваются на пары. Тренер предлагает им представить, что в определенном месте, посередине комнаты протекает горная река через горное ущелье. Через реку перекинут подвесной качающийся мостик. «Первые» стоят по одну сторону реки, «вторые» — по другую. Нужно договориться и тем или иным образом перейти мост. Говорить бесполезно, река очень шумная, голоса не слышно. Мостик очень узкий, практически рассчитан на одного человека.

Упражнение дает возможность осознать многовариантность поведения человека в одной и той же ситуации. Каждый видит, на

сколько успешно ему удастся договориться, используя язык невербального общения.

В тренинге коммуникативных навыков упражнение лучше не обсуждать. Разминочные упражнения направлены на пробуждение интереса к невербальному общению, мотивации к развитию способности использовать язык невербального общения; на осознание своей несовершенности в использовании этого языка.

В случае, если тренер ориентирован на тренинг личностного роста, выполнение упражнения дает много информации о поведении членов группы, которое обсуждается по завершении упражнения.

### Упражнение 7. «Мотивированная ходьба»

Члены группы встают в круг и начинают двигаться по кругу в одном направлении. Потом тренер дает инструкцию: «Представьте, что идет дождь».

Участники без слов изображают, как они идут под дождем. Через некоторое время тренер дает новую инструкцию: «Представьте, что дует сильный, холодный ветер прямо в лицо». Через определенное время: «Светит солнце, жарко; в определенном месте большая лужа (ее нужно перепрыгнуть)»; «Вы идете по воде, по горячему песку, по скошенной траве, по снегу, по шишкам; спешите на работу, возвращаетесь с работы; идете к зубному врачу и т. д. и т. п.»

Упражнение раскрепощает, дает возможность активировать невербальные компоненты общения. Участники тренинга настраиваются на определенную форму и тематику дальнейшей работы.

Выполнение упражнения не обсуждается, оно носит разминочный характер.

### Упражнение 8. «Анабиоз»

(Источник: Цзен Н. В., Пахомов Ю. В. Психотехнические игры)

Участники разбиваются на пары. В каждой паре игроки распределяют между собой роли «замороженного» и «реаниматора». По сигналу «замороженный» застывает в неподвижности, изображая погруженное в анабиоз существо с окаменевшим лицом и пустым взглядом. Задача «реаниматора», на которую отводится одна минута, состоит в том, чтобы вызволить партнера из анабиотического состояния, оживить его. «Реаниматор» не имеет права прика-

саться к «замороженному» или обращаться к нему с какими-либо словами. Все, чем он располагает, — это взгляд, мимика, жест и пантомима. Признаками успешной работы «реаниматора» можно считать произвольные реплики «замороженного», его смех, улыбку и другие эмоциональные проявления. Реаниматоры ходят по кругу и меняют замороженных.

Упражнение можно выполнять по очереди или всем вместе. Смотрят, кто дольше всех продержался в «замороженном» состоянии, то есть кого труднее всего было вывести из замороженного состояния и кому труднее было заразить эмоциональным состоянием; кто быстрее всех «разморозил». Делаются выводы относительно того, что помогало.

### Упражнение 9. «На страже»

(Источник: Цзен Н. В., Пахомов Ю. В., 1985)

Группа делится на две части так, чтобы в одной подгруппе было на одного человека меньше. Стулья расставляются по кругу, и одна подгруппа садится на них, при этом один стул остается свободным. Члены второй подгруппы встают за стульями. Задача того, кто стоит за пустым стулом, переманить к себе любого члена группы из тех, которые сидят на стульях. Делать это нужно осторожно и незаметно для того, кто стоит за стулом интересующего человека. Задача стоящих за стульями участников игры «сторожить» тех, кто сидит на их стуле. Как только они замечают, что водящий член группы пытается договориться с их «подопечным», нужно быстро положить свои руки ему на плечи, тем самым удерживая его на месте. Задача сидящих на стуле незаметно и быстро «сбежать» от стражника, пока он не успел схватить за плечи.

Игра проводится без слов, требует предельного внимания от тех, кто на страже, быстроты, понимания невербальных сообщений того, кто водит, сидящими на стульях. Следующим водит тот человек, чей «подопечный» сбежал из-под «стражи», то есть теперь он должен переманить кого-нибудь из сидящих на стульях к себе на пустой стул.

### Упражнение 10. «Комплимент»

Все встают в круг. Тренер предлагает, бросая мяч любому из группы, обратиться к нему по имени и сказать ему что-то приятное. Сам

тренер может быть первым и дальше продолжает участвовать в упражнении. Это позволяет задавать модель. Если возникают паузы, это не означает, что нужно сразу прекращать упражнение. Обычно игра имеет свою динамику. Сначала говорят довольно поверхностные, банальные фразы друг другу, но постепенно обращение и высказывания трансформируются в передачу позитивной обратной связи друг другу и начинают носить личный характер.

После этого упражнения настроение в группе обычно повышается, все остаются довольными услышанным.

*Рекомендации.* Разминочные упражнения направлены на пробуждение интереса к невербальному общению, мотивацией к развитию способности использовать язык невербального общения; на осознание своей несовершенности в использовании этого языка.

## Упражнения на развитие сензитивности, эмпатии

Данная группа упражнений может быть использована для тренинга сензитивности, способности чувствовать себя, других и ситуацию. Эти упражнения развивают понимание невербального поведения других людей, тренируют способность выражения своих чувств с помощью невербальных средств общения и понимания того, какие чувства хотел выразить другой человек. Отдельные упражнения можно включать в тренинг коммуникативных навыков менеджеров, так как сензитивность способствует установлению психологического контакта с партнером.

### Упражнение 1.

#### Вербализация признаков экспрессии эмоциональных состояний

Нужно описать экспрессивные признаки шести эмоциональных состояний: радости, удивления, отвращения, гнева, страха, страдания, на которые каждый член группы ориентируется при опознании эмоциональных состояний другого человека.

Каждый член группы пишет самостоятельно на листочке. Затем все по очереди зачитывают написанное индивидуально вслух

для совместного обсуждения. Участники могут отметить **общие** признаки, скорректировать неадекватные признаки.

## Упражнение 2.

### Экспрессия эмоционального переживания

Все свободно перемещаются по комнате с закрытыми глазами. Тренеру нужно позаботиться о том, чтобы никто не ударился о предмет, о мебель, чтобы было достаточно большое пространство. Потом по команде тренера все останавливаются и открывают глаза. Тренер дает инструкцию встать лицом к тому члену группы, который оказался ближе всех. Так все распределяются по парам. За тем идет инструкция: «Представьте, что перед вами **незнакомы** и человек, просто по стойте и молча посмотрите друг другу в глаза». После этого все снова закрывают глаза и ходят по комнате. Тренер снова всех останавливает, и все открывают глаза и с тем, кто стоит рядом, образуют пары.

Тренер дает новую инструкцию: «Представьте, что вы **встретили** своего лучшего друга». Снова все закрывают глаза и ходят по комнате. Снова тренер останавливает всех, и по команде все открывают глаза, разбиваются на пары.

Следующая инструкция: «Представьте, что перед вами ваш **злейший** враг». Снова все закрывают глаза и ходят по комнате. Тренер снова всех останавливает, члены группы открывают глаза, разбиваются на пары.

Заключительная инструкция: «Представьте, что перед вами человек, у которого большое горе, нужно его успокоить». Участники выполняют предложенное задание.

Потом все садятся в круг и обмениваются впечатлениями.

## Упражнение 3.

### Невербальное выражение эмоций и «чтение» по невербальным признакам

Участники группы разбиваются на пары, становятся в круг. По команде тренера всем нужно начать испытывать то или иное эмоциональное состояние, эмоцию или чувство. Тренер может неожиданно командой «стоп» остановить всех в тех позах, в каких они находятся. Можно выделить одну пару, тогда остальные наблюда-

**ют** их. Пары можно менять, чтобы охватить большее количество участников и эмоций.

Тренер может предложить передать невербально переживания **следующих** ситуаций, эмоций и чувств:

- 1) друг не позвонил и не пришел на день рождения;
- 2) неожиданный сюрприз, подарок;
- 3) гордость за себя;
- 4) высокомерие;
- 5) подозрительность;
- 6) враждебность;
- 7) гнев;
- 8) любовь;
- 9) радость;
- 10) обида.

После выполнения упражнения проводится обсуждение. **Можно** сделать обобщения о том, каким образом выражаются те или иные чувства.

## Упражнение 4. Развитие способности понимать эмоциональное состояние партнера

Водящий выходит в коридор, все принимают позы и выражение лица в соответствии с выбранным каждым членом группы эмоциональным состоянием. Тренер приглашает водящего. Тот должен отгадать, определить, кто в каком эмоциональном состоянии находится или что выражает. Тот член группы, кого не отгадали, **выходит водить**.

## Упражнение 5. Выбор по рукопожатию

Один человек становится в центр, закрывает глаза. К нему подходят все по очереди и пожимают руку. Водящий, если хочет, чтобы данный человек стал его начальником, посылает его направо, если не хочет — налево. Возможна модификация: если хочет сотрудничать с ним как с партнером — направо, если не хочет — налево.

*Рекомендации.* Упражнение выполняется молча. Потом выполняющий упражнение член группы открывает глаза и смотрит, **кого**

куда он направил. По желанию участников упражнение можно выполнить несколько раз. Обычно не обсуждается.

В качестве резюме делается заключение о том, что тактильный контакт дает неосознаваемую информацию, а причины, по которым сделан выбор, объяснить трудно.

### Упражнение 6. «Передача чувства» по кругу

Все члены группы очень плотно друг к другу садятся на стульях в круг. Все закрывают глаза. Задача в том, чтобы передать по кругу какое-нибудь чувство без слов, только только используя прикосновения к рядом сидящему члену группы, в соответствии с передаваемым чувством. Тренер назначает того, кто делает это первым. После этого участник может открыть глаза, а член группы, воспринявший переданное чувство, должен передать его следующему члену группы. При этом совсем не обязательно в точности повторять движения предыдущего члена группы, главное — передать то же самое чувство, состояние, при этом можно использовать другие движения, прикосновения.

После того как чувство передано по кругу, оно возвращается тому, кто его отправил. К этому моменту все сидят с открытыми глазами. Каждого, начиная с первого участника, спрашивают, какое чувство получил, какое отправил. В результате находят того или тех людей, из-за которых произошло искажение.

### Упражнение 7. Прикосновение

*Тема.* Контакт, пантомима, сплочение группы.

*Цель.* Передать и почувствовать чувство через прикосновение. Миф: телепатия.

*Этапы проведения и инструкции.* Выбирается один участник, который садится на стул, — «сенсор». Любой другой участник посредством прикосновения передает ему какое-то чувство. «Сенсор» пытается это чувство угадать. В случае угадывания его место занимает другой.

*Варианты.* Возможен социометрический вариант этой игры: «сенсор» садится спиной к группе, а прикасающиеся к нему выражают свое отношение. Задача «сensors» — отгадать, кто к нему прикоснулся.

*Комментарии.* Ведущий должен проследить за тем, чтобы в упражнении приняли участие все члены группы. Игра раскрепощает и может служить переходом к пантомимическим упражнениям.

### /упражнение 8. «Разведчик»

[ (Источник: Цзен Н. В., Пахомов Ю. В., 1985)

Выбирается один из участников — «разведчик». По команде ведущего «замерли!» вся группа неподвижно застывает. Каждый старается запомнить свою позу, а «разведчик» старается запомнить всех. Внимательно изучив позы и внешний вид участников, «разведчик» закрывает глаза (или выходит из комнаты). В это время участники делают несколько изменений в своей одежде, позах, обстановке или в чем-то другом. После того как изменения сделаны, «разведчик» открывает глаза (или возвращается); его задача — обнаружить все перемены.

### Упражнение 9. «Таможня»

*Цель.* Тренинг эмоциональной чувствительности (как необходимой личностной основы общения, контакта). Кто в группе лучший «таможенник», кто лучший «контрабандист» (эксперты по чувствительности эмоциональных состояний)?

*Задание.* Каждый должен (можно не все) несколько раз зайти в комнату. Один раз нужно попытаться провести контрабанду: спрятать что-то в одежде. Группа (каждый индивидуально) должна отгадать, в который из его заходов он провозил контрабанду. Группа может задавать вопросы. Каждый должен подсчитать, сколько раз отгадали. Кто больше всех отгадал, тот лучше всех определяет состояние человека. Тот член группы, кого реже всего отгадывали, — обычно его труднее всех бывает «разморозить» в упражнении «Реаниматор» — лучше всего скрывает свои эмоции, обманывает (см. Цзен, Пахомов, 1985).

### Упражнение 10. Концовка

В конце дня или всего тренинга все встают и кладут руки на плечи друг другу. Стоят в кругу. Тренер предлагает передать **энергию**, тепло по очереди каждому члену группы. Все делается молча, не спеша.

Можно использовать как способ усиления сплоченности группы, возникновения чувства «мы», особенно после упражнений, вызывающих много отрицательных эмоций, разногласия, конфликты.

**Рекомендации.** Предложенные упражнения имеют одну основную цель: раскрепостить членов группы, снять жесткое давление со стороны Супер-Эго руководителей, пробудить интерес к своей психической эмоциональной жизни. В связи с этим тренеру желательно избегать оценочных, критических замечаний, также ему нужно защищать членов группы от возможных нападков со стороны других членов группы. Необходимо создать атмосферу принятия, поддержки, одобрения членов группы. Установка ведущего может быть сравнена с поведением «достаточно хорошей мамы». Ведущий не просто помогает отработать определенные техники, а своим поведением демонстрирует то, как нужно устанавливать контакты. Поэтому важно, чтобы поведение самого тренера не расходилось с тем, чему он хочет научить руководителей. Обучение происходит и на бессознательном уровне, что может быть даже важнее, чем сознательное обучение.

## Ролевые игры

Процедура проведения ролевых игр обычно следующая.

- Дается инструкция по проведению ролевых игр.
- Дается задание: зачитывается или объясняется ситуация.
- Назначаются тренером или вызываются сами участники ролевой игры.
- Распределяются роли, действующим лицам даются инструкции.
- Дается время на продумывание и подготовку.
- Тренер создает «сцену», остальные стулья отодвигаются по дальше в виде полукруга, на них размещаются «зрители».
- Дается инструкция «зрителям».
- Сама ролевая игра, во время которой ведется видеозапись.
- Обмен впечатлениями сначала со стороны участников ролевой игры, потом зрителей.
- Просмотр видеозаписи.
- Анализ и обсуждение ролевой игры.

До проведения ролевых игр тренер должен объяснить, что такое *роль* и что означает *играть роль*. Можно дать инструкцию в письменной или устной форме.

Информационный лист «Метод ролевых игр» приведен в разделе 3, главе 2. Там же изложены инструкции для тренеров и форма обсуждения ролевых игр. Информационные листы «Рекомендации для получения обратной связи» и «Рекомендация для тех, кто высказывается с обратной связью» приведены там же.

## Информационный лист «Социальные роли»

*Роль* — это совокупность нормированных способов поведения, которые ожидаются от человека определенного статуса. Из всего поведения человека роль охватывает ту часть, которая повторяется, которая безлична, стандартизирована. *Роль* — это набор ожидаемых поведенческих паттернов, приписываемых тому, кто занимает данную позицию в социальном образовании. *Восприятие роли* — это точка зрения индивидуума в отношении своей роли в данной ситуации.

*Ролевые ожидания* — это то, как другие думают, как должен вести себя человек в данной ситуации. Роль задается человеку в форме ожиданий от окружающих людей. Часть ожиданий нам хорошо известна, поскольку они изложены письменно (законы, инструкции, постановления и т. п.). Остальные ролевые ожидания воспринимаются интуитивно и недостаточно осознанно — это различные неписанные правила и законы. Выполнение своей роли регулируется одинаково как писаными, так и неписаными правилами.

Ролевое поведение составляет значительную часть поведения человека в целом. Роль как поведенческий паттерн формируется под влиянием социума: общества, семьи, поэтому она детерминирована исторически, культурально. Обычно задается приемлемый разброс вариаций в ролевом поведении, но существуют определенные границы, или рамки, роли. Эти границы и обуславливают нормы ролевого поведения, за пределы которого заходить никому нельзя. Любое нарушение, выход за рамки ролевого паттерна может вызвать отрицательную реакцию социума с последующим наказанием.

Итак, ролевое поведение интернализуется человеком в процессе его развития в конкретном окружении: семьи, страны в кон-

**Крeтное** время: век, год. **На** этот процесс накладывается индивидуальное восприятие, понимание роли, индивидуальная **структура** ценностей, потребностей, мотивов, которые определяют собственное отношение к роли. В результате ролевое поведение приобретает индивидуальный стиль, рисунок. «Реальное поведение человека является результатом преломления требований общества в индивидуальной специфичности каждого отдельного человека, в его психической организации и его биографии. Это так называемая интернализированная роль, то есть "внутреннее" определение индивидом своего социального положения и его отношение к этому положению и вытекающим из него обязанностям» (Журавлев, 1976).

**Ролевой конфликт** — ситуация, когда индивидум сталкивается с разнонаправленными ролевыми ожиданиями. Поскольку в нашей стране люди живут в достаточно разнообразных условиях, ролевые ожидания могут существенно отличаться у людей в зависимости от возраста, пола, национальности, окружающей социальной среды и т. д.

В организации обычно выделяют три типа ролей: **институциональные**, групповые и индивидуальные. Понятие роли в ролевой теории понимается как символы, как «оболочки», в которые «входят» конкретные люди. В связи с этим в стандартной ситуации поведение человека сводится к символическому, а не к реальному поведению. Но в нестандартных, тем более в критических ситуациях поведение человека является настоящим, взаимодействие между людьми — реальным, а не символическим. С этим и связаны сложности в управлении поведением персонала в организации. Поэтому понятие ролевого поведения достаточно условно, но вместе с тем дает определенное понимание того, почему человек ведет себя так, а не иначе. В любом действии и поступке есть доля ролевого поведения.

Кроме роли в выборе конкретного способа поведения участвуют еще обстановка (ситуация) и индивидуальность человека, его интересы и цели. Мы не можем психологическими средствами повлиять на обстановку (это область экономической политики), на индивидуальность (это область воспитания) и на интересы и цели (зависят от экономических рычагов, от иерархии ценностей и потребностей, воспитания). Психологии подвластна только роль.

Видеотренинг — одна из немногих возможностей (наряду с многолетней практикой) усвоения неосознанных компонентов роли.

Как правило, у человека множество ролей, **которые** он меняет со-  
**ласно** обстановке. Каждый тип ситуации выдвигает на первый **план** одну из ролей (муж, отец, спортсмен, менеджер, покупатель, **пассажир**, водитель и т. д.), отгесняя остальные на задний **план**. **Это** и есть актуализированная роль. Выбор роли, то есть способа **поведения** и правил игры, обычно определяется в момент встречи **партнеров**. Иногда в акте выбора содержится и момент борьбы между **партнерами**.

Роли партнеров взаимосвязаны: изменение роли одного из партнеров заставляет менять роль другого.

Искусство общения требует:

- усвоения своих основных социальных ролей;
- умения плавно войти в роль и выйти из нее при изменении обстановки;
- умения вообразить себя в роли партнера;
- умения четко разграничивать, **как** в собственном **поведении**, **так** и в поведении других, ролевое поведение от сугубо индивидуального.

## Ролевые игры на установление контакта с незнакомыми людьми

### Ситуации для ролевых игр

*Ситуация 1.* Два менеджера оказались в командировке в чужом городе. Они поселились в гостинице в двухместном номере. Один **И** приехал раньше и уже разместился в номере. Второму нужно войти в номер и завязать разговор, установить контакт с незнакомцем. Вместе им предстоит прожить несколько дней.

*Действующие лица.* Два менеджера.

*Задание.* Вселяющийся вторым менеджер должен завести разговор, установить контакт с находящимся в номере. Активная роль принадлежит входящему в номер, он использует техники и приемы установления контакта. Менеджер, уже живущий в номере, реагирует по ситуации: если захочет, вступает в контакт, разговаривает, **и** если нет такого желания, может уклоняться от общения.

Тренер помогает оформить гостиничный номер.



**Ситуация 2.** Купе в поезде дальнего следования. Один член группы уже разместился на своем месте, второй только входит. Второму нужно познакомиться, установить контакт с соседом по купе. Ехать вместе предстоит больше суток.

**Действующие лица.** Два человека.

**Задание.** Члены группы, участвующие в ролевой игре, сами моделируют ситуацию, определяют, кем они будут. Лучше играть самих себя. У входящего в купе активная роль, он должен установить эмоциональный контакт с незнакомцем (-кой) в купе, используя техники и приемы установления эмоционального контакта.

**Ситуация 3.** Кафе ресторанного типа. Оба менеджера в командировке в чужом городе. После работы зашли в кафе поужинать и приятно провести время. Один уже сидит за столиком, около него свободные места. Второму нужно подсесть к нему, завязать разговор с тем, чтобы приятно провести вместе вечер.

**Действующие лица.** Два менеджера.

**Задание.** Члены группы сами моделируют ситуацию. Менеджер, который подсаживается на свободное место нужно завязать разговор с соседом по столику, используя техники и приемы установления контакта. Менеджер, который уже сидит в ресторане, может реагировать по ситуации, для него специальных заданий нет.

**Ситуация 4.** Один член группы сидит в парке на скамейке. Вдруг мимо него проходит, а потом подсаживается на эту же скамейку женщина в слезах. Нужно ее успокоить.

**Действующие лица.** Женщина и прохожий.

**Задание.** Попытаться поговорить с женщиной, установить с ней эмоциональный контакт, успокоить. Женщина реагирует естественным образом.

**Ситуация 5.** Вы в магазине, хотите посмотреть приглянувшуюся вам вещь. У вас есть деньги, нет острого желания покупать ее прямо сейчас, но, возможно, если она вам понравится, вы бы ее купили. Продавщица отдела разговаривает с другой уже несколько минут. Вы нетерпеливо ждете, решаете как-то привлечь ее внимание. У вас хорошее настроение, и вы не хотите скандалов.

**Действующие лица.** Менеджер и продавщица.

**Задание.** Привлечь внимание продавщицы, установить с ней позитивный контакт, посмотреть заинтересовавшую вас вещь и

принять решение о возможной покупке. Использовать техники и приемы установления контакта. Продавщице реагировать естественным образом. Продавщица привыкла работать по старинке, ре очень видит связь между своим заработком и отношением к покупателям.

**Ситуация 6.** Вы в чужом городе или в незнакомом районе, не знаете, как попасть в нужное место, у вас мало времени на самостоятельные поиски, и вы решаете обратиться к прохожему. Вы можете идти пешком или ехать на автомобиле.

**Действующие лица.** Менеджер и прохожий.

**Задание.** Менеджеру нужно заговорить с прохожим и узнать, где находится интересующее его здание. Использовать техники и приемы установления контакта. Прохожий реагирует естественным образом, он спешит, но не очень.

**Ситуация 7.** Вы в аптеке. Вам нужно какое-нибудь средство от определенных болей. Вы не знаете, что лучше купить, решаете посоветоваться с продавцом. В аптеке небольшая очередь. Аптека государственная. Продавщица выглядит неприветливо. Утро, она не выспалась, а впереди целый рабочий день на ногах.

**Действующие лица.** Продавщица в аптеке и менеджер.

**Задание.** Менеджеру нужно поговорить с аптекарем так, чтобы выбрать наиболее оптимальное средство от своего заболевания.

**Ситуация 8.** Нужно заговорить с человеком противоположного пола. Ситуация социальная. Члены группы сами моделируют контекст. Это может быть ситуация, когда нужно что-то спросить у незнакомца человека.

**Ситуация 9.** Нужно заговорить с человеком, сильно отличающимся по возрасту. Возможно, это ситуация взаимодействия с ребенком, который потерялся в магазине и плачет.

**Действующие лица.** Ребенок лет 5–7 и менеджер мужского пола.

**Задание.** Менеджеру нужно поговорить с ребенком, успокоить его. Второй участник играет роль маленького мальчика или девочки.

**Ситуация 10.** Нужно поговорить с очень пожилым человеком. Этот человек находится в затруднительном положении: 1) не может найти в Сберкассе нужный образец написания какого-то документа для оплаты или 2) плохо видит либо не может выбрать нужный товар, чтобы сделать покупку, а вы стоите за ним в очереди.

*Действующие лица.* Пожилой человек и менеджер.

*Задание.* Заговорить, помочь пожилому человеку, использовать техники и приемы установления контакта.

### *Рекомендации*

1. Ролевые игры проводятся после введения ориентировочных основ по установлению психологического контакта.

2. В этих ситуациях участвуют по два человека. Роль «первых» более активная, именно они должны постараться установить контакт со «вторыми», используя любые приемы и техники. Задача «вторых» — реагировать по ситуации: если хочется разговаривать с «первыми», они идут на контакт, если не хочется — не помогают им, но и не делают ситуацию излишне трудной, непреодолимой, ведут себя естественно.

3. «Зрителям» дается инструкция: не разговаривать, не мешать, так как участникам ролевой игры и так трудно настроиться. Не говорить вместо них, не смеяться. Вести себя так, как будто в комнате их нет, есть только два человека — участника ролевой игры.

4. Участникам ролевой игры тренер предлагает и помогает оформить сцену в соответствии с ситуацией.

5. Во время видеозаписи полезно снимать разным планом: крупным — обоих вместе, отдельно, издали. При просмотре это дает возможность обратить внимание менеджеров на важные детали: позу, выражение лица, направление взгляда, расположение ног, движение рук и т. д.

6. После самой ролевой игры тренер начинает обсуждение, цель которого заключается в организации обмена мнениями, впечатлениями о поведении членов группы, участвовавших в ролевой игре.

7. До начала обсуждения целесообразно ввести правила или рекомендации в отношении поведения участников ролевой игры во время получения ими обратной связи от других членов группы (см. соответствующий Информационный лист в разделе 3, глава 2).

8. Полезно спросить участников ролевой игры о переживаниях во время **игры** до просмотра видеозаписи. Начинать лучше с того, кто реагировал естественным образом, кому принадлежала более пассивная роль, кто не имел специального задания. Можно задать вопросы типа: «Хотелось ли вам с ним (с ней) разговаривать или нет? Что вы испытывали во время беседы? Была ли какая-нибудь динамика в ваших чувствах? Что повлияло на вас? Что бы хотелось

услышать? Что понравилось, что не понравилось в том, как с вами пытались установить контакт?»

9. При просмотре можно делать остановки для обсуждения наиболее важных моментов в просмотренном куске записи.

10. Сначала ставится общий вопрос: «Достиг ли цели тот или иной участник ролевой игры? Если да, то благодаря чему, если нет, то почему? Что он делал, что говорил, какие приемы использовал? Что можно сказать по поводу невербального общения?»

11. Задача тренера — вовлечь в обсуждение всех членов группы, и не работать самому. Вначале группа будет очень активно просить тренера высказать свое мнение. Не следует соглашаться на это, нужно подчеркнуть, что важно мнение всех, особенно того человека, с кем пытались установить контакт. Ведь одни и те же приемы могут помочь, а могут и не помочь, нужно чувствовать партнера, ситуацию. Поэтому нет верных ответов в отношении всех людей. Тренер помогает увидеть ошибочные действия, слова посредством своих вопросов, то есть он скорее выступает в роли фасилитатора, использует группаналитические интервенции. Важно указывать и на удачные моменты в беседе, вербализовать для участников игры то, что они делали, возможно не осознавая того.

12. Участникам ролевой игры, которым принадлежала активная роль, слово дается в последнюю очередь. Это позволяет снять у них оставшееся напряжение.

13. Начинать ролевые игры лучше с обычных житейских ситуаций. Лишь после этого можно переходить к более сложным управленческим ситуациям.

14. Закончить упражнение можно общим выводом, резюме.

## **Упражнения на установление контакта между членами группы**

Особенность отработки приемов установления контакта в том, что они обычно проводятся в начале тренинга, когда члены группы мало знакомы друг с другом. Поэтому можно использовать эту ситуацию и давать задания с целью установления контакта не с вымышленными незнакомыми людьми, а друг с другом, как с реально незнакомыми людьми.

## Упражнение 1. «Комплимент с мячом»

Все встают в круг. Тренер предлагает, бросая мяч любому из группы, обратиться к нему по имени и сказать ему что-то приятное. Сам тренер может быть первым и дальше продолжает участвовать в упражнении. Таким образом он задает модель поведения. Если возникают паузы, это не означает, что нужно сразу прекращать упражнение. Обычно игра имеет свою динамику. Сначала говорят довольно поверхностные, банальные фразы друг другу, но постепенно обращение и высказывания трансформируются в передачу позитивной обратной связи друг другу и носят личный характер.

После этого упражнения настроение в группе обычно повышается, все остаются довольными услышанным.

## Упражнение 2. «Скульптор»

Тренер дает инструкцию, в соответствии с которой любой член групп назначается скульптором, остальные просто стоят. Скульптор может придать участникам любую «форму» или позу. Члены группы могут быть ватными или глиняными, они подчиняются скульптору и фиксируют позы, в которые он их ставит. Перед скульптором можно ставить разные задачи: 1) придать членам группы позы, которые, по его мнению, отражают их особенности и конфликты; 2) придать позы, основываясь на том, какими он хотел бы видеть отдельных членов группы. После этого можно назначить другого скульптора. Он в свою очередь может изменить позы членов группы в соответствии со своим видением.

Другие упражнения можно найти в Приложении 9.

## Групповая игра «Поздравление с днем рождения»

Один член группы выводится в коридор. Ему можно ничего не объяснять, лишь сказать, чтобы он не входил, пока его не позовут. Можно сказать, что этот член группы является сотрудником подразделения, а все остальные — его коллеги. Выяснилось, что у одного из сотрудников (он в коридоре) сегодня день рождения. Группа должна подготовить поздравление. Как только группа подготовится, именинника приглашают. Группа поздравляет своего коллегу в соответствии с запланированной процедурой и мероприятиями. Мож-

но сделать видеозаписи. Обсуждается поведение членов группы, роли, которые они выполняли в группе во время подготовки к поздравлению. Выясняется, был ли лидер. Какой он использовал стиль? Сам ли все придумывал или давал возможность членам группы проявить креативности самим принимать решения? Как осуществлял руководство, как вовлекал пассивных членов группы? Хотелось ли участникам игры делать то, о чем он просил или предлагал?

## I Невербальная игра «Музыкальный ансамбль»

Тренер приносит различные музыкальные инструменты или предметы, которые можно использовать для шумовых эффектов. Дается задание: «Вы — члены музыкального ансамбля, нужно сыграть что-нибудь всем вместе, используя имеющиеся музыкальные инструменты».

После выполнения упражнения всех спрашивают о переживаниях, впечатлениях. Обращают внимание на то, получилась ли общая музыка, слушали ли друг друга, пытались ли подстроиться. Кто был лидером? Обсуждается поведение дирижера, его стиль, способы управления ансамблем. Хотелось ли делать то, что он велел? Давал ли он возможность проявить спонтанность, импровизировать?

## Психорисунок: «Совместный групповой рисунок»

*Вариант 1.* Тренер предлагает членам группы сделать совместный рисунок на любую тему. На рисунок отводится 30 минут. После этого проводится обсуждение. Тренер обращает внимание группы на взаимодействие между членами во время выполнения задания, на то, кто предлагал тему, кто руководил, управлял взаимодействием; как это понравилось остальным членам группы; кто какое участие принимал в этом задании и т. д.

Обсуждаются участие каждого члена группы в общей работе; характер его вклада в общую деятельность; особенности взаимодействия группы. Такая форма проективного рисунка стимулирует развитие в группе сотрудничества и активного взаимодействия участников; выявляется структура лидерства и роли членов группы.

*Вариант 2.* Тренер дает большой лист ватмана, карандаши, или фломастеры, или краски и предлагает порисовать. Во время обсуждения он обращает внимание группы на то, был ли общий, согла-

сованный рисунок, или каждый рисовал свой отдельный на кусочке большого листа бумаги.

**Вариант 3.** Группа делает рисунок на заданную тренером тему (см. Приложение 10). В качестве темы может быть, например, «Наша группа» или «Менеджер и его жизнь» и т. п. Во время обсуждения рисунка можно спросить об ассоциациях, которые возникают у членов группы во время восприятия их картины; о том, какие переживания, мысли они хотели передать или воспринимают.

**Вариант 4.** Тренер дает каждому члену группы лист бумаги, мелки или карандаши и предлагает всем сделать три рисунка: «Я с подчиненным», «Я с коллегами» и «Я с вышестоящим начальником» (имеется в виду контекст общения). На задание отводится 30 минут. Потом тренер собирает рисунки и пускает их по одному по кругу, не говоря о том, кто является автором. Каждый член группы высказывается в отношении каждого рисунка: какие чувства, мысли он вызывает. Тренер тоже высказывается наряду со всеми остальными членами группы.

**Обсуждение.** Участники группы говорят о том, что хотел изобразить автор рисунка, как они понимают его рисунок, затем говорят автор рисунка.

**Интерпретация** осуществляется тренером совместно с членами группы, для этого обращают внимание на:

- содержание рисунка,
- способы выражения,
- цвет,
- форму,
- композицию,
- размеры.

В рисунках ищут непосредственное выражение восприятия пациентом той или иной ситуации, различные переживания, часто неосознаваемые. Обращают внимание на расхождение вербально-го описания ситуации и невербального его изображения.

**Вариант 5.** Можно выбрать любую тему для рисунка из предложенных в Приложении 10.

### Упражнение «Барьеры коммуникации»

Нужно провести в парах интервью с любым членом группы. Лучше выбрать наименее знакомого.

**Цель.** Знакомство, установление взаимоотношений, достижение взаимопонимания.

**Задание.** Во время интервью осознавать части коммуникативного процесса:

- отправитель,
- канал,
- получатель,
- как кодируется сообщение,
- декодируется,
- интерпретируется,
- есть ли взаимопонимание,
- как влияет шум: физический и психологический,
- как влияет контекст: окружение, ситуация, традиции, групповые нормы,
- поле опыта: как влияет прошлый опыт на восприятие сообщения, его понимание, на процесс коммуникации, создалось ли общее поле опыта.

Во время интервью нужно:

- умение правильно задавать вопросы;
- быть чувствительным к эмоциональному состоянию собеседника;
- иметь четкое представление цели беседы;
- быть гибким, готовым к любым изменениям в разговоре;
- быть концентрированным: не забывать о цели, не отвлекаться на другие темы;
- стараться быть терпеливым в слушании, понимании другого.

На интервью отводится 5–10 минут. После интервью нужно представить своего собеседника остальным членам группы. Тот, кого представляют, может что-то добавить, подправить, если было допущено искажение.

В конце упражнения можно провести общегрупповое обсуждение.

### •Групповая игра «Контакт с группой»

Три человека выходят в коридор. Оставшиеся разбиваются на три подгруппы. Назначенные или выбранные трое входят, им нуж-

но поговорить с каждой подгруппой. Их цель — установить контакт, стать участником разговора. Каждый, после того как поговорит с тремя подгруппами, должен ответить на вопрос, в какой группе его лучше всего приняли, и там остаться.

*Инструкция подгруппам.* Разговаривать по ситуации.

Позднее можно устроить обсуждение: почему хотелось остаться именно в этой подгруппе? Можно спросить членов подгрупп: «Кого из троих хотели бы оставить у себя? Почему?» Задание проводится стоя или сидя, отдельными группками в разных концах комнаты.

## Деловые и ролевые игры, имитирующие управленческие ситуации

### Деловая игра «Отборочное интервью»

Тренер делит группу пополам на две подгруппы. Одна подгруппа — это руководители, другая — желающие поступить на работу. Каждый руководитель должен поговорить с тремя претендентами. Он имеет возможность выбрать себе сотрудника среди этих трех кандидатов. Беседа длится минут десять. О своем окончательном решении руководитель не говорит сразу во время интервью. Каждый руководитель должен принять решение после того, как поговорит со всеми тремя кандидатами. Каждый поступающий на работу также должен поговорить с тремя работодателями и после трех интервью выбрать одного, к кому бы он пошел работать.

Тренер предлагает всем руководителям занять места в разных концах комнаты, чтобы не мешать друг другу. Претенденты подходят к руководителям, потом по окончании собеседования меняются. Тренер может помочь, подсказав, к кому из руководителей подойти, если все они заняты. Претендент должен подождать, пока руководитель освободится. Нужно следить, чтобы у всех руководителей было равное число интервью.

После завершения упражнения тренер предлагает всем сесть в круг и спрашивает по очереди о том, кто какой выбор сделал. Мы всю информацию заносим в таблицу на доске, где указаны имена всех участников игры, и просим ответить, кого бы взяли на работу в первую очередь, кого — во вторую, кого — в третью. У претендентов

соответственно — к кому бы хотели пойти работать в первую очередь, к кому — во вторую, в третью. Потом подсчитываем баллы и выделяем наиболее и наименее предпочитаемого руководителя и наиболее и наименее предпочитаемого подчиненного (см. табл. 11). Результаты обсуждаются. Также обсуждаются причины и критерии выборов, методы проведения беседы, мотивы обеих сторон.

Таблица 11. Результаты игры «Отборочное интервью»\*

Руководители Кандидаты	Андрей	Инна	Сергей	Ольга	Сумма баллов
Катя					
Дима					
Оля					
Володя					
Сумма баллов					

*Рекомендации.* Обычно обсуждение начинается с тех, кто набрал максимальное и минимальное число баллов. Затем оно захватывает всех руководителей, всем хочется услышать мнение кандидатов о себе, а кандидатам — мнение работодателей.

Мы пробовали разные варианты игры, предоставляли полную свободу руководителям. Они сами придумывали направление работы организации и вид вакансии. Иногда группа просит большей определенности, в этом случае мы задаем всем одинаковые условия: например, найм менеджера по продажам.

Во время интервью можно делать видеозаписи без звука, с тем чтобы потом во время обсуждения поведения руководителей и пре-

\* Деловая игра модифицирована на основе разработки см. ЭКО №4, 1977.

**ТЕНДЕНТОВ** просматривать невербальное поведение обеих сторон. Можно вести видеозапись со звуком отдельных бесед для последующего просмотра и обсуждения.

### Ролевая игра «Просьба»

Для этой ролевой игры нужно два человека. Один будет исполнять роль начальника, второй — его подчиненного, просителя.

**Ситуация 1.** Проситель пришел с определенной просьбой к начальнику. Ему во что бы то ни стало нужно добиться своего.

Начальнику нужно сделать все, чтобы отказать.

Участники **игры** сами придумывают тему, детали разговора. Дается несколько минут **для подготовки**.

**Ситуация 2.** Подчиненной срочно нужно получить подпись на начальника для устройства ребенка в ясли, но она пришла в неприятный день и часы.

Тренер помогает оформить кабинет для начальника.

Просителю дают дополнительное задание использовать техники и приемы установления контакта.

### Ролевые игры для отработки техники «Подчеркивание значимости собеседника» и других

**Ситуация 1.** Начальнику группы или мастеру нужно уговорить одного очень квалифицированного работника, но не уверенного в себе человека сделать определенную работу. Работа очень важная.

**Ситуация 2.** Вам как руководителю нужно решить серьезную производственную проблему. Самому вам не справиться. Хотите привлечь к этому одного молодого способного мастера. Используя технику и другие приемы, нужно переговорить с ним об этом.

### Ролевые игры для отработки приема «Подчеркивание общности с собеседником»

Используя данную технику, вам нужно:

**Ситуация 1.** Пригласить сотрудника в гости.

**Ситуация 2.** Пригласить на футбол друга, который **его** не любит.

**Ситуация 3.** Уговорить рабочего выйти на работу в один из выходных.

**Ситуация 4.** Сделать так, чтобы один ваш знакомый посмотрел вашу машину, с ней что-то случилось.

**Ситуация 5.** Добиться того, чтобы в цехе на участке повысилась дисциплина. Вы обращаетесь к бригадиру.

### Сложные управленческие ситуации для ролевых игр

**Ситуация 1.** Ситуация общения с людьми, которые стремятся доминировать (жесткими, напористыми), особенно в деловой сфере.

В таких случаях бывает часто тяжело высказать свое мнение (если оно не совпадает с мнением другой стороны) и успешно завершить разговор.

**Действующие лица.** Менеджер и его подчиненный.

**Задание.** Смоделировать ситуацию и проиграть ее, используя техники и приемы установления контакта. Подчиненному необходимо постараться быть услышанным, для этого предварительно нужно установить эмоциональный контакт с начальником.

**Ситуация 2.** Рабочий контакт с людьми более опытными и старшими, не принимающими современных методов работы (бедными; завистливыми/жадными и т. д.).

**Действующие лица.** Молодой менеджер и пожилой подчиненный.

**Задание.** Смоделировать ситуацию, опираясь на опыт членов группы, и разыграть ее, используя техники и приемы установления контакта. Молодой менеджер пытается установить эмоциональный контакт с пожилым несговорчивым подчиненным.

**Ситуация 3.** Управление подчиненным, который раньше был хорошим другом, коллегой.

Сложно управлять сотрудником, который стал находиться в вашем подчинении после вашего повышения (раньше вы находились на одной ступеньке и, можно сказать, были хорошими друзьями). Сложно отдавать приказы, контролировать их выполнение, оценивать результаты работы.

**Действующие лица.** Менеджер и его подчиненный.

**Задание.** Установить хороший рабочий контакт со своим подчиненным, в прошлом коллегой, опираясь на техники и приемы установления контакта.

**Ситуация 4.** Нарушение коммуникации из-за барьеров восприятия.

*Описание ситуации.* Главный менеджер — Екатерина. Ей 29 лет. Она работает на предприятии недавно. Проявила себя как способный работник, менеджер и была выбрана на место главного менеджера. Теперь у нее в подчинении 5 менеджеров. Все, кроме одного — Бориса, моложе ее и неопытны. Борису 52 года, он работает на предприятии уже 27 лет. Он хочет остаться на фирме. Екатерина считает, что у него есть проблемы с качеством работы. Борис тоже подавал заявление на место главного менеджера.

Говорят, что у него есть знакомые в высшем руководстве. О Екатерине говорят, что она властна, может быть агрессивной.

Екатерина хочет помочь Борису улучшить его работу. У нее уже было несколько разговоров с Борисом. При этом она говорила, он слушал, был опечален.

Она хочет еще раз поговорить с Борисом, возможно, раньше были проблемы в коммуникации.

*Задание.* Разбиться на команды по 4–6 человек. В командах:

1. Проанализировать эту ситуацию: определить, какие могли быть барьеры восприятия; какие интересы у Бориса и у Екатерины.
2. Продумать будущий разговор Екатерины с Борисом с учетом выявленных факторов во время анализа ситуации.
3. Выбрать действующих лиц для ролевой игры.
4. Провести несколько ролевых игр с участием членов разных команд.
5. Во время ролевых игр вести видеозапись, которая просматривается и обсуждается после того, как проиграны все ролевые игры.

*Рекомендации.* Екатерина должна начать разговор с выражения своих эмоций, чувств по поводу сложившейся между ними ситуации.

Например: «Я хочу быть успешным менеджером, нуждаюсь в помощи. Ценю Ваш опыт, который поможет мне быть успешной...»

Она тем самым установит контекст для выражения чувств со стороны Бориса. Только после этого они смогут перейти к решению проблемы — улучшение качества его работы.

Екатерина и Борис могут установить время для встреч, например один раз в неделю, пока не ликвидируется конфликт. Все основано на доверии. Екатерина должна тщательно подбирать слова, невербальные компоненты, чтобы не проявить агрессии, в против-

ном случае она отпугнет Бориса. Эта коммуникация должна быть качественной. Нужно осознавать свои восприятие, интересы, стереотипы.

Лучше не просить помощи, а спрашивать о предложениях— это делает отношения равными. Нужно сфокусироваться на себе, на своих чувствах: «Я чувствую себя расстроенной, когда...»

Нужно спросить о чувствах Бориса; определить, что Екатерина хочет (смотреть в будущее, помнить о целях, интересах).

## Глава 6

# МОДУЛЬ «ПРИЕМ И ПЕРЕДАЧА СООБЩЕНИЙ/ИНФОРМАЦИИ»

## Введение

Прием и передача информации — важные операции в процессе коммуникации. Они осуществляются на второй фазе деловой беседы или переговоров. Наибольшее количество «сбоев» в коммуникации приходится именно на начальный этап беседы после установления контакта. После того как установлен достаточно благоприятный контакт с собеседником, созданы благоприятные условия и атмосфера для предстоящей беседы, партнеры могут переходить к сугубо деловой части беседы. Эта фаза называется «Ориентация» в связи с тем, что именно на этом этапе происходит сбор информации, создается общий *информационный банк*, которым в течение беседы будут пользоваться оба партнера. Излишне отмечать то, насколько важно пользоваться надежной, неискаженной информацией для принятия в дальнейшем наилучшего из всех возможных решения. На этой фазе нужно создать все условия для работы «чистого интеллекта», освобожденного от не нужных на этом этапе эмоций и чувств. Все это необходимо для эффективного протекания когнитивных психических процессов, таких как внимание, восприятие, память, мышление, воображение и др.

Это, однако, не означает, что эмоциональная сфера человека мешает на данном этапе беседы. Для более глубокого понимания собеседника нам необходимы способность к эмпатии и идентификации. Но важно держать их под контролем, осознавать, только тогда эти процессы будут помогать, а не мешать пониманию партнера и ведению беседы в целом. Поэтому эмоциональная сторона беседы, устанавливающаяся на первой фазе, должна поддерживаться и на второй. В течение всего разговора она имеет очень важное значение для получения психологического удовлетворения от проведенной беседы.

По нашим наблюдениям, работая с менеджерами более двадцати лет, мы обнаружили одну довольно типичную тенденцию, которая заключается в том, что менеджеры общаются без обратной связи. Зачастую вторая фаза беседы просто отсутствует. До самой бе-

седы у менеджеров формируется определенное представление о ситуации, о проблеме, о роли подчиненного в ней, и они не готовы выслушать мнение другого человека, как если бы они уже и сами все знали. Такая в своем роде самодостаточность менеджеров или недоверие к способности других людей генерировать новые идеи, иметь оригинальные мысли, высказывать мнения отражает новые грани проблемы.

Безусловно, это не вопрос техники ведения беседы, это «философия общения». Вот почему мы постоянно сталкиваемся с сопротивлением со стороны менеджеров.

## Информационный лист «Вторая фаза беседы — ориентация и умение слушать собеседника»

С точки зрения общения в решении управленческой задачи можно выделить три последовательных этапа:

- 1) ориентация в проблеме собеседника;
- 2) собственно решение проблемы;
- 3) доведение решения до исполнения.

Рассмотрим подробнее вторую фазу деловой беседы, на которой осуществляется ориентация в проблеме, собеседнике и т. п.

### II фаза беседы — ориентация

Цель этой фазы беседы — выяснить суть проблемы, интересы, позиции, точки зрения собеседников. Для достижения основной цели фазы решаются задачи:

- 1) получения полной информации о проблеме;
- 2) передачи запланированной информации собеседнику;
- 3) выяснения интересов, мотивов и позиций собеседника;
- 4) анализа парциальных противоречий интересов, мнений;
- 5) определения, какие из собственных и интересов собеседника можно удовлетворить;
- 6) определения сил и средств, имеющихся в распоряжении;
- 7) выяснения того, какие еще надо решать проблемы;
- 8) поддержания контакта с собеседником.



Способами реализации этих задач могут быть приемы слушания собеседника (активного, рефлексивного в большей мере), техники поддержания контакта, аргументации своей точки зрения.

На этой фазе нужно как передать, так и получить информацию от собеседника, то есть от монолога перейти к диалогу. Сбор информации на этой фазе позволяет на последующих фазах беседы принять наиболее эффективное решение. Как это лучше сделать?

Для диалога нужно умение слушать. Оно является необходимым условием успешного ведения беседы. Умение слушать воспринимается собеседником как проявление внимания и уважения к нему как к личности. Тем самым вы располагаете собеседника к себе, это способствует установлению более близкого контакта с ним.

Как уже указывалось, только около 10% людей умеют слушать собеседника. Наибольшие трудности для руководителя также представляет ориентирование, то есть выслушивание собеседника и получение от него максимума исходной информации для принятия верного решения.

Мы обычно экономим время на слушании партнера и склонны преждевременно переходить к решению. В результате — из-за неполной исходной информации — решение затягивается, растет эмоциональное напряжение, и в итоге мы, потратив непомерно много сил и времени, принимаем далеко не лучшее решение, потому что:

1. Ошибочно считаем, что слушание — это не говорение. На самом деле слушание — это активная и утомительная работа, требующая большой степени сосредоточенности.

2. Мы часто слишком заняты тем, что и как отвечать собеседнику, или с нетерпением ждем возможности высказать свои мысли.

3. Нам достаточно своих забот и проблем, особенно в критические моменты нашей жизни, в связи с этим нам грозит опасность пропустить важные сведения.

4. Не хотим слушать — особенно тогда, когда у нас по данному вопросу давно есть готовое решение.

5. Иногда мы неуверенны и тревожны: в такие минуты мы не слушаем, поскольку боимся услышать что-то неприятное или критику в наш адрес.

6. Мы постоянно оцениваем то, что говорят и делают другие.

7. Мы неумеем слушать: у нас не хватает умений, навыков, привычки. Есть и другие барьеры, помехи коммуникации.

С чего начинать развивать умение слушать? Слушать можно по-разному: степень вашей активности в беседе будет зависеть от ситуации, от цели беседы, поэтому следует всегда понимать и помнить цель вашего взаимодействия с другим человеком.

Дадим общие рекомендации по этому вопросу:

Нужно:

- четко развести во времени фазу ориентации и фазу принятия решения, поведение на двух фазах резко различается;
- научиться различать подлинно эффективные техники слушания от тех, которые внешне напоминают слушание, а на самом деле мешают собеседнику говорить о своей проблеме.

Для того чтобы собеседник захотел с вами говорить, поделиться известной ему информацией, нужно:

- в первую очередь его заинтересовать;
- объяснить, что отвечать на ваши вопросы в его же интересах;
- объяснить, почему вас интересует тот или иной факт, ответ, и как вы собираетесь использовать полученную от него информацию;
- подчеркнуть, что он может внести положительный вклад в предстоящее решение проблемы;
- подчеркнуть положительные последствия успешного решения проблемы для дела и для него лично;
- объяснить, что он не пострадает в результате совместной работы или что риск не так велик, как ему кажется.

Все это позволит активизировать собеседника, снять его сопротивление к участию, даст возможность ему проявить себя.

Об умении слушать говорилось в разделе 4. Сейчас мы остановимся на этом более подробно. Итак, чтобы развить умение слушать необходимо:

- 1) сдерживать себя в попытке прервать собеседника;
- 2) дать ему время высказаться свободно и не торопясь;
- 3) не отвлекаться, не концентрировать внимание на внешности, на выразительных средствах собеседника;
- 4) не настраивать себя заранее на то, что беседа будет пустой и неинтересной;
- 5) сосредоточиться только на том, чтобы понять, чем говорит собеседник;

- 6) спокойно реагировать на высказывания собеседника;
- 7) не оценивать то, что сказал собеседник;
- 8) преждевременно не интерпретировать его высказывания;
- 9) не выражать свое согласие или несогласие со словами собеседника;
- 10) забыть о себе: о своих интересах, ощущениях в теле, мыслях, переживаниях, полностью окунуться в то, что говорит собеседник;
- 11) «залезть в чужую шкуру», или «мокасины», как говорят американцы.

Кроме того, развитию умения слушать, получать и передавать информацию без существенных искажений, способствует знание о существующих барьерах коммуникации.

Информационный лист «Барьеры коммуникации» представлен в главе 4 данного раздела.

## Информационный лист «Техники активного (рефлексивного) слушания»

*Рефлексия* — это осознание человеком того, как он воспринимается партнером по общению, знание того, как другой понимает его. Это своеобразный удвоенный процесс зеркальных отражений друг друга. Например, руководитель должен почувствовать и оценить, как он воспринимается своими подчиненными. Он должен быть способен анализировать себя, свое поведение, партнера по общению. В связи с этим слушание разделяют на *нерефлексивное (пассивное)* и *рефлексивное (активное)*. На второй фазе беседы слушание должно быть главным образом активным, так как основная цель этой фазы — получение необходимой для решения проблемы информации. Это могут способствовать *техники активного слушания*.

1. **ВЫЯСНЕНИЕ** (распрашивание) заключается в обращении к собеседнику с вопросами для получения информации, за уточнениями. Это можно сделать с помощью нескольких методов.

А. *Закрытые вопросы*, которые требуют ответов типа «да» или «нет».

Примеры: «Вы предполагаете закончить эту работу завтра?»; «Это все, что Вы хотели сказать?»

Закрытые вопросы рекомендуются в тех случаях, когда мы хотим ускорить получение согласия или подтверждение ранее достигнутой договоренности. Они уместны при выяснении конкретного факта или обстоятельства. В других случаях они противопоказаны, так как:

- создают напряженную обстановку;
- у собеседника может сложиться впечатление, что его допрашивают;
- могут нарушить ход мысли говорящего собеседника;
- фокус общения переключится с говорящего собеседника на слушающего, то есть центр тяжести беседы смещается в сторону задающего закрытые вопросы собеседника;
- собеседник лишается возможности высказать свое мнение.

В результате мы не можем получить всю необходимую информацию. Эмоциональная, психологическая сторона беседы также страдает. Она становится более напряженной, менее благоприятной. Вся активность и инициатива в беседе в основном находится в руках партнера, задающего такие вопросы. Отвечающий на них собеседник значительно пассивнее. Так что лучше закрытые вопросы держать в резерве и использовать их лишь по мере необходимости;

Б. *Открытые вопросы* требуют дополнения информации к первоначальному сообщению, заставляют говорящего расширить или уточнить свое первоначальное сообщение. Открытые вопросы уместны тогда, когда слушающий мало ориентируется в проблеме говорящего, в его отношениях, оценках, мнениях. В открытом вопросе не должно содержаться намека на ожидаемый ответ.

Примеры: «Я не совсем понимаю, что Вы имеете в виду?»; «Какое Ваше мнение по данному вопросу?»; «Что Вы предлагаете?»; «Что Вы думаете по поводу?»; «Как Вы расцениваете?..»

При использовании открытых вопросов:

- собеседник активизируется;
- происходит переход к диалогу;
- собеседник по своему усмотрению выбирает, какую информацию, аргументы и в каком объеме нам представить;
- устраняются психологические барьеры, собеседник выходит из состояния сдержанности, замкнутости;
- собеседник становится источником идей и предложений по дальнейшему развитию сотрудничества.

Недостатки же открытых вопросов в том, что: мы теряем инициативу в беседе, можем потерять контроль над ходом беседы, она может повернуться в русло интересов и проблем собеседника.

**2. ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЕ** (вербализация услышанного) состоит в том, что вы адресуете «говорящему» его сообщение своими собственными словами, словами слушающего. Иначе говоря, перепарафразирование состоит в переформулировании слов партнера. Эта техника позволяет устранить барьер, или помеху, который заключается в восприятии, декодировании и интерпретации получаемой в общении информации. Поэтому можно и даже нужно использовать в своем ответе собеседнику привычные и понятные для вас слова. Главное — в неискаженном виде сохранить заключающуюся в них мысль. Мысль является инвариантой, слова же, которыми она выражена, могут меняться, каждый использует привычные для себя слова.

Перепарафразирование имеет две формы:

**А. Форма, близкая по смыслу к пересказу:** например, вы в ответ на высказывание собеседника своими собственными словами переформулируете его высказывания, стараясь максимально точно воспроизвести смысл и детали сказанного. *Цель перепарафразирования* — с помощью собственной формулировки слов собеседника проверить точность своего понимания его сообщения. Примеры: «Если я Вас правильно понял, то Вы считаете, что...»; «Иначе говоря, по Вашему мнению...»; «Другими словами, Вы считаете...»; «Как я понял Вас, Вы хотите...»; «По Вашему мнению, для выполнения плана не хватает...»; «Вы думаете, что...»

При перепарафразировании важно выбрать существенные, важные моменты из сообщения собеседника. Зеркально точное повторение слов собеседника иногда становится большой помехой в беседе, так как может поставить собеседника в тупик, породив сомнения, что его действительно слушают.

Перепарафразирование сообщения собеседника позволяет говорящему увидеть, что его внимательно слушают и понимают, в случае же если его понимают неправильно, он может внести соответствующие коррективы.

**Б. Форма, близкая к резюме,** представляет собой ответы, подытоживающие основные идеи и чувства говорящего собеседника. Если вы хотите использовать эту технику, нужно передать выска-

зывание партнера своими собственными словами в обобщенном, сокращенном виде. Резюме может быть в виде обобщения слов собеседника или *главной мысли*, выделенной из сообщения, а также в виде *главного противоречия*, заключающегося в сведениях, доводах собеседника.

Резюме целесообразно применять в продолжительных беседах, при проведении заседаний, в конце телефонного разговора, особенно если он касается разных вопросов или предусматривает какое-либо действие со стороны слушающего, а также в ситуациях при обсуждении разногласий, урегулировании конфликтов, рассмотрении претензий, при решении каких-либо проблем.

*Резюме:*

- помогает объединить фрагменты разговора в смысловое целое;
- дает слушающему уверенность в точном восприятии сообщения говорящего;
- помогает говорящему понять, насколько хорошо ему удалось передать свою мысль;
- уместно после особенно длинной реплики партнера;
- позволяет структурировать мысли партнера;
- предотвращает расплывчатость темы последующего разговора.

Примеры вступления перед резюме: «Как я понял, Вашими основными идеями являются...»; «Если подытожить сказанное Вами, то...»; «Таким образом, Вы считаете, что...»; «Короче говоря, Вы ютите...»

*Основные функции техники перепарафразирования*

Техники перепарафразирования позволяют:

- 1) убедиться, что вы правильно поняли собеседника, что не было искажения в приеме и понимании переданной вам информации;
- 2) собеседнику увидеть, что его не только слушают, но и слышат и стараются понять. А это приятно. Поэтому данная техника эффективна и в целях поддержания контакта с собеседником;
- 3) собеседнику в свою очередь отреагировать на ваши слова согласием или несогласием. Без какого-либо дополнительного вопроса с вашей стороны он пояснит, что имел в виду, если вы ошиблись в трактовке его слова, и по собственному желанию добавит новую информацию. Таким образом техника помогает получать информацию от собеседника.

- 4) лучше запомнить переданную вам информацию. Повторив услышанное вслух, вы закрепляете информацию в памяти и получаете возможность обратиться к ней на следующих фазах, во время принятия решения. Упустив или забыв что-либо из сказанного на начальных этапах беседы, вы в результате можете принять не самое лучшее решение;
- 5) лучше осознать ситуацию, позицию собеседника и то, что он ожидает от вас, в том случае, когда вы не готовы дать окончательный ответ, а партнер оказывает давление, создавая ситуацию дефицита времени. У вас появляется дополнительное время для продолжения обдумывания и принятия решения.

3. **ВЕРБАЛИЗАЦИЯ ЧУВСТВ** (отражение чувств с помощью слов): состоит в высказывании об эмоциональном состоянии одного из собеседников на момент беседы.

А. *Вербализация (описание) эмоционального состояния говорящего* заключается в **ОТРАЖЕНИИ ЧУВСТВ** собеседника с помощью слов. Делается *сообщение о вашем восприятии собеседника*, его чувств, эмоционального состояния.

Здесь акцент ставится не на содержании сообщения, как при перефразировании, а на отражении слушающим чувств, которые выражает говорящий, его установок и эмоционального состояния. Техника вербализации способствует осознанию собеседником своих чувств и переживаний, связанных с сообщением. Слушающий может прибегнуть к вербализации чувств, если наблюдает расхождение между словами говорящего и его невербальным поведением. Кроме того, вербализация чувств помогает большему осознанию собеседником своего отношения к передаваемой информации.

*Цель* данного приема состоит в:

- поддержании эмоционального контакта с собеседником. Нам приятно, когда кто-либо понимает наши переживания и разделяет чувства, не обращая особого внимания на содержание нашей речи;
- отражении чувств. Говорящий полнее осознает свое эмоциональное состояние, свои чувства, связанные с его сообщением;
- понимании собеседника;
- поощрении собеседника говорить об этом подробнее.

Общество, в котором мы живем, учит нас контролировать свои чувства, подавлять нежелательные и социально неприемлемые. Это приводит к тому, что мы теряем представление о своих чувствах.

- В результате возникают трудности как в распознавании чувств у другого человека, так и в выражении словами собственных. Однако
- следует помнить, что умение общаться во многом зависит не только от фактических сведений, информации, но и от чувств, установок и эмоциональных реакций, поэтому умение распознавать свои и чужие чувства необходимо развивать. Недаром же восточная мудрость гласит: «Слушай, что говорят люди, но понимай, что они чувствуют». Вы можете ошибаться, поэтому лучше формулировать свое понимание чувств собеседника в вопросительной форме или использовать смягчающие слова.

Можно пользоваться определенными вступительными фразами: «Мне кажется, что Вы взволнованы, обрадованы, огорчены, удивлены тем, что...»; «Мне кажется, Вы чувствуете себя несколько [встревоженным в связи с тем, что Вы сказали о...], «Вы, как мне кажется, несколько расстроены тем, что...» (далее идет пересказ своими словами того, что Вы поняли из слов собеседника, то есть перефразирование его сообщения); «Вероятно, Вы чувствуете себя несколько обиженным из-за того, что...»; «Не чувствуете ли Вы себя несколько встревоженным в связи с тем, что...»; «Вы выглядите несколько огорченным, обеспокоенным из-за того, что...»

Во второй части предложения следует вербализация слов партнера в виде перефразирования (в форме, близкой к пересказу или резюме).

Во фразах, отражающих эмоциональное состояние говорящего, следует учитывать интенсивность его чувств, используя в своих ответах соответствующую градацию наречий: «Вы несколько расстроены...»

Этим приемом нужно пользоваться очень осторожно. Существует много ситуаций, когда нецелесообразно говорить человеку о его эмоциональном состоянии. Речь может идти о негативных переживаниях с элементами агрессии, раздражения. В этих случаях своим замечанием можно только распалить собеседника. Не всегда уместно говорить собеседнику о его состоянии, если у него большое несчастье, горе. Если предстоит серьезная беседа, можно в тактичной форме, сославшись на состояние собеседника, отложить разговор.

Всегда нужно помнить об основной цели беседы и говорить об эмоциональном состоянии кого-либо из собеседников нужно в том случае, если:

- 1) оно мешает решению проблемы, переводит разговор с инструментального (или делового) уровня на личностный,
- 2) словесное определение или описание эмоционального переживания собеседника поможет ему лучше понять себя, свои мотивы, интересы и в результате позволит принять верное решение

Для того чтобы понять чувства собеседника, нужно:

- 1) обратить внимание на употребляемые им слова, выражающие чувства (гнев, радость, печаль и т. д.);
- 2) следить за невербальными средствами общения: за выражением лица, интонацией, позой, жестами, перемещением собеседника (отходит говорящий от вас или подходит ближе);
- 3) представить, что бы вы чувствовали на месте говорящего;
- 4) пытаться понять общий контекст общения, причины обращения собеседника именно к вам;
- 5) иметь в виду, что часто люди выражают свои чувства не прямым, а в определенной степени скрытым образом, особенно когда опасаются оценки или критики со стороны других.

**Б. Вербализация своего эмоционального состояния во время беседы.**

Пример: «Я чувствую себя встревоженным, услышав от Вас то, что...»; «Я несколько сбит с толку Вашим заявлением о том, что...»; «Меня несколько смущают Ваши слова о том, что...»

Во второй части высказывания может быть использовано перефразирование слов, высказывания собеседника, которое вызвало у Вас такие эмоции, переживания.

**В. Сообщение о своем восприятии хода беседы.**

Примеры: «Мне кажется, наш разговор несколько затянулся»; «Мы, кажется, топчемся на месте; зашли в тупик» и т. п. Далее можно описать свои наблюдения, использовать перефразирование этапов беседы. Например: «Мы уже несколько раз возвращаемся к вопросу о...»; «Вы сказали, что согласны с тем-то и тем-то, а теперь снова выражаете сомнения по поводу принятых решений».

**4. РАЗВИТИЕ МЫСЛЕЙ:** исходя из слов собеседника, вы пытаетесь развить его мысль дальше. Развитие мыслей собеседника может быть в виде:

- а) логического следствия или
- б) интерпретации слов собеседника.

**А. Логическое следствие.** В этом случае Вы, отталкиваясь от доводов, мыслей, позиции собеседника, сообщаете ему, к чему это может привести, что из этого может следовать. Вы используете слова собеседника как причину, а свои мысли как следствие. Таким образом, вы пытаетесь установить причинно-следственную связь, отталкиваясь от слов собеседника.

Примеры: «Если исходить из сказанного Вами, получается, что...» Далее идет изложение ваших идей, которые являются продолжением идей собеседника. Он мог не подозревать такой взаимосвязи. Например, исходя из сообщения собеседника о том, что план не будет выполнен, вы можете заключить, что, видимо, не будет и премии.

**Б. Интерпретация.** В этом случае вы пытаетесь найти корни, причины тех или иных высказываний, мыслей, точки зрения, позиции и высказываете их собеседнику.

Примеры: «Вы так считаете, видимо, потому что...» (далее вы высказываете свои предположения относительно мотивов или интересов собеседника); «Вы не хотите перейти к нам в отдел, видимо, потому, что сейчас у нас идет смена поколений. Наряду с ретроградами, работающими по старинке, есть молодые специалисты, которые с этим не согласны, но они еще недостаточно сильны».

Техника развития мыслей применяется: при решении деловых (производственных) или личностных проблем; в случаях, когда есть сомнения, противоречивые мнения, когда стоит проблема выбора.

С помощью данной техники вы показываете собеседнику:

- 1) что внимательно его слушаете, пытаетесь его понять как можно лучше,
- 2) что помогаете ему лучше понять самого себя: свои сомнения, их корни, мотивы выбора,
- 3) к чему может привести выбор того или иного мнения, точки зрения или решения, демонстрируя положительные и отрицательные стороны его доводов,
- 4) что лучше узнаете его интересы и мотивы.

Развивать мысли собеседника можно осуществлять лишь в тех рамках, которые тот задавал. В противном случае техника переходит в игнорирование собеседника (его позиции, интересов, мнения).

## Ориентировочные основы «Техники активного слушания»

Итак, на второй фазе беседы уместно использовать техники **активного** (рефлексивного) слушания, поскольку они способствуют ориентации в проблемах, интересах, мотивах и позициях собеседником

1. **Выяснение** (расспрос): заключается в обращении к **говорящему** или собеседнику за уточнениями с помощью вопросов.

■ **Открытые вопросы:** они требуют дополнения информации к первоначальному сообщению. Пример: «Какие у Вас будут предложения по данному вопросу?»

■ **Закрытые вопросы:** требуют ответов в форме «да» или «нет». Пример: «Вы согласны с нашим предложением закончить эту работу завтра?»

2. **Перефразирование:** заключается в повторении высказывания собеседника своими собственными словами, словами слушающего. Бывает в двух формах:

■ **Пересказ:** ваша собственная формулировка сообщения **говорящего** (собеседника) в деталях, подробная. Примеры: «Если я Вас правильно понял, то...», «Другими словами, Вы считаете, что...» дальше идет пересказ слов собеседника.

■ **Резюме:** ваша собственная формулировка сообщения (высказывания) говорящего (собеседника) в **сокращенном, обобщенном виде**. Или выбираются главные, существенные моменты: *главная мысль, главное противоречие*. Пример: «Ваши основными идеями, как я понял, являются...», «Таким образом, Вы считаете, что...», дальше Вы своими словами делаете обобщение или выделяете главную мысль, противоречие, опираясь только на слова собеседника.

3. **Развитие мыслей** состоит в вашей попытке дать направление развитию мыслей, доводов собеседника для того, чтобы они стали более понятными.

■ **Логическое следствие:** Вы высказываете предположения относительно того, что может следовать из слов собеседника, устанавливая при этом причинно-следственную связь. Пример: «Если исходить из сказанного Вы, получается, что...», дальше идут Ваши предположения.

■ **Интерпретация слов собеседника:** выдвигаются предположения относительно причин высказываний собеседника. Пример: «Вы так считаете, видимо, потому что...», дальше следуют Ваши предположения относительно мотивов, истинной позиции, более глубинных причин высказываний собеседника.

4. **Вербализация (отражение) чувств собеседников** состоит в высказывании об эмоциональном состоянии одного из **собеседников** [на момент беседы.

■ **Сообщение о своем восприятии собеседника,** его чувств, эмоционального состояния. Примеры: «Мне кажется, Вы чувствуете себя несколько встревоженным в связи с тем, что Вы сказали о...»

■ **Сообщение о своем эмоциональном состоянии** во время беседы. Пример: «Меня несколько смущают Ваши слова о том, что...»

■ **Сообщение о своем восприятии хода беседы.** Примеры: «Мне кажется, наш разговор несколько затянулся, мы топчемся на месте: мы вновь и вновь возвращаемся к вопросу о...»

### Типичные ошибки на второй фазе беседы

При проведении беседы очень часто проявляются типичные ошибки, которые мешают пониманию собеседниками друг друга.

Приведем основные техники, приемы ведения беседы; установки в беседе, не способствующие пониманию собеседниками друг друга.

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1. Игнорирование | Вы не обращаете внимания на высказывания партнера, не учитываете интересы, точку зрения, позицию, мотивы, чувства собеседника.<br>Вы не обращаете внимания на ход беседы, на сложившуюся ситуацию. Больше внимания уделяете мимике, жестам партнера, чем содержанию высказывания                 |
| 2. Эгоцентризм   | Вы пытаетесь найти у партнера понимание только тех проблем, которые волнуют вас.<br>Вы высказываетесь исходя только из своих интересов.<br>Вы отстаиваете только свои интересы.<br>Вы признаете только свою точку зрения, позицию, мнение.<br>Вы ведете разговор без учета возможностей партнера |

3. Натиск	Первыми же вопросами и реакцией вы вынуждаете собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию, вызываете защитное поведение. Посредством монолога «залавливаете» партнера
4. Пренебрежение	Вы проявляете неуважение к собеседнику. Вы недооцениваете собеседника. Вы занимаете формальную позицию. У вас есть предварительное убеждение в том, что партнер не скажет ничего дельного. Вы подчеркиваете разницу между собой и партнером
5. Ложное толкование или интерпретация	Вы неверно истолковываете слова собеседника, его мотивы, интересы, <b>ПОЗИЦИЮ</b>
6. Преждевременная оценка	Вы, не поняв окончательно того, что сказал собеседник, оцениваете его высказывание
7. Негативная установка	Вы негативно настроены по отношению к собеседнику: к его способностям, <b>ВОЗМОЖНОСТЯМ</b> .
8. Манипулирование	Вы скрываете свои истинные мотивы, маскируете их. Вы используете партнера для достижения лишь своих личных интересов. Опускаете важные моменты в высказывании партнера. Сознательно не отвечаете на те вопросы, которые вам невыгодны. Уходите от темы, уводите разговор в нужное для вас направление
9. Преждевременное выражение своего отношения	Вы, не выяснив окончательно то, что хочет сказать собеседник, спешите выразить свое отношение к услышанному, свое согласие или несогласие с его словами
10. Недостаток или отсутствие внимания	Вы невнимательно слушаете собеседника из-за: усталости, отсутствия интереса, своих мыслей и переживаний
11. Речевая небрежность	Перед тем как высказаться, вы не упорядочиваете собственные мысли. Используете большое количество терминов, иностранных слов. Вы стремитесь в одном предложении сказать слишком много, что делает ваше высказывание запутанным. Вы включаете в свое высказывание слишком много не связанных между собой мыслей, что затрудняет понимание связей между ними

Кроме того, отметим типичные ошибки, мешающие передаче информации:

1. Неправильный выбор слов; построение фразы, которая может способствовать отрицательной реакции.

2. Неправильная организация сообщения: за вниманием к сообщению должен идти интерес, вызвав интерес, можно переходить к основным положениям, после основных положений следуют возражения и вопросы, от них переходят к вопросам и выводам, от выводов — к действиям.

3. Неправильная оценка способности получателя информации понять сообщение.

4. Недостаточная конкретность: необходимо четко указать, какие действия руководитель ждет от подчиненных и в какие сроки.

5. Форма передачи. При этом учитывается степень добросовестности и компетентности: это может быть просьба, совет, приказ, вопрос и т. д. Требовательность никогда не должна выходить за рамки уважительных отношений, иначе результат будет обратным: унижение достоинства порождает цепную реакцию неуважения и по «горизонтали» и по «вертикали».

## Разминочные упражнения

### Упражнение 1.

#### Рассказ о том, как я провел вчерашний день

Один член группы рассказывает всем о том, что он делал накануне после тренинга или с утра. Дается инструкция, согласно которой рассказ должен быть как можно более подробным, с деталями, цифрами и т. п. После окончания своего повествования этот член группы просит любого из группы воспроизвести его рассказ. Остальные слушают и отмечают неточности, о которых сообщают по завершении пересказа. Затем пересказавший чужую историю рассказывает о своем дне и т. д. После 4–5 историй упражнение можно завершить.

### Упражнение 2.

#### Сочинение детективной истории

Все сидят в кругу. Кто-то первым начинает сочинять фантастическую или детективную историю и произносит пару фраз. Следующий участник повторяет последнее предложение и продолжает эту историю и т. д. по кругу.

### Упражнение 3. «Стыковка»

Игра проводится в четверках. Двое участников садятся друг против друга так, чтобы их колени соприкасались, и закрывают глаза. Указательные пальцы правых рук — «космические станции» — они вытягивают навстречу друг другу. Двое других игроков становятся позади сидящих. По сигналу каждый из стоящих участников начинает с помощью словесных команд или прикосновений управлять движениями правой руки сидящего перед ним. Цель стоящих за креслами игроков — свести концы указательных пальцев своих партнеров (см. Цзен, Пахомов, 1985).

### Упражнение 4. «Муха»

Для этого упражнения нужно нарисованное игровое поле 3 на 3 и небольшая присоска или пластилин. Присоска играет роль мухи. Тренер объясняет всем правила игры. «Муха» по команде выполняет движения: вверх, вниз, вправо, влево на одну клетку. Исходное положение «мухи» — центральная клетка игрового поля. Команды подаются участниками по очереди. Сама игра проводится после разъяснений на воображаемом поле. Каждый участник делает один ход, представляя поле в уме. Если кто-то теряет нить игры или делает такой ход, что «муха» вылетает за пределы поля, игра приостанавливается. Потом «муха» возвращается в исходное положение и игра продолжается.

Игра требует постоянной сосредоточенности внимания. Обычно проходит оживленно, но довольно быстро может наступить утомление (см. Цзен, Пахомов, 1985).

### Упражнение 5. Коллективное черчение фигур

*Тема.* Зрительное представление, рефлексия, сплочение, внимание, пассивность.

*Цель.* Создать единое для группы пространственное представление.

*Оборудование.* Листы с крупно начерченными фигурами.

*Этапы проведения и инструкции.* На примерах разъясняется, каким образом серии команд (вверх, вниз, вправо, влево) приводят к начертанию ломаной линии. Обязательно приводится пример с

противоположными командами — вправо/влево, или вверх/вниз. Затем предлагается начертить серию усложняющихся фигур — пиния, лесенка, квадрат, угол, крест и т. п. В случае, если один из участников потерял картинку или «заподозрил» кого-либо в ошибке, он останавливает игру командой «стоп», и все начинается сначала.

*Варианты.* Игроков можно разбить на две команды, соревнующиеся на скорость начертания одной и той же фигуры. Возможен вариант, когда один из участников или ведущий, не показывая остальным, делает чертеж на бумаге по командам игроков и в случае отклонения останавливает игру. В другом варианте он ведет запись игры, не вмешиваясь в ее ход, и после окончания игры эта запись обсуждается всеми участниками.

*Комментарии.* Упражнение динамизирует групповой процесс. Иногда участники понимают, что свое представление мешает сотрудничать, и приходят к идее непредвзятости. Игра может служить тестом на импульсивность действий и оценок, стремление к лидерству, эгоцентризм и ригидность мышления.

### Упражнение 6. «Японские камни»

*Тема.* Наблюдательность, внимание, воображение, контакт.

*Цель.* Научиться замечать детали предметов и запоминать их. Миф: камень остается в голове.

*Этапы проведения и инструкции.* Участникам дается по камню и предлагается внимательно его изучить. Затем игроки возвращают камни, разбиваются на пары и обмениваются описаниями. Каждый по описанию отыскивает камень партнера. Затем идет общее обсуждение.

*Варианты.* Громоздкий вариант — каждый отыскивает камень каждого. Интересный вариант — предложить камню имя, отражающее его особенности. Возможен вариант, в котором участник описывает один из лежащих перед группой камней, остальные участники пытаются найти его. Можно использовать другие предметы: клочки бумаги, листья, куски мыла и т. д.

*Комментарии.* Обычно наиболее успешными оказываются те, кто при описании деталей использует образы. В некоторых случаях может возникнуть общее переживание (медитативное ощущение) камня.



### Упражнение 7. «Клешня»

Группа разбивается на пары. Один из участников закрывает глаза и представляет свою руку «клешней» из двух, трех, четырех или пяти захватывающих пальцев. Другой кладет на стул один или несколько предметов. Его задача — с помощью «клешни», послушно выполняющей все указания, захватить предмет и переложить его на другой стул. «Клешня» устроена так, что может перемещаться во всех направлениях, сохраняя ориентацию перпендикулярно к поверхности стула, а также сводить и разводять пальцы (см. Цзен, Пахомов, 1985).

Целесообразно ограничить время исполнения задания. Можно проводить игру в двух парах одновременно, каждая из которых перетаскивает с помощью «клешни» предметы со стула соперников на свой стул до тех пор, пока они не окажутся сосредоточенными на одном стуле.

Обладатель «клешни» — не заинтересованное в исходе задания лицо, способное к механическому выполнению команд своего оператора: («от себя», «на себя», «влево», «вправо», «вверх», «вниз», «захватить», «разжать», «стоп»).

У оператора мобилизуется способность к чувствованию.

## Психогимнастические упражнения на развитие внимания, быстроту мышления

### Упражнение 1. Двигательная игра

Происходит перемещение со стула на стул по кругу таким образом, чтобы стоящий в центре член группы не мог сесть на свободный стул. Тренер или водящий командует о перемене мест всех сидящих. Например, «все блондины меняются местами; все, кто храпит ночью, меняются местами» и т. п. Сам водящий использует данный момент для того, чтобы сесть самому на один из свободных стульев.

### Упражнение 2. Игра с мячом

Члены группы перекидывают мяч друг другу, сопровождая данное движение словами, причем мяч всегда обозначает какую-ни-

будь вещь (например, яблоко, кирпич, ребенка, горячий утюг и т. п.). И поймавший мяч член группы должен обходиться с ним так, как если бы этот мяч был тем предметом или объектом.

### Упражнение 3. Гимнастика с запаздыванием

Вся группа повторяет за одним членом группы любое физическое упражнение или движение, темп убыстряется. Ведущий может быть сменин после выполнения. Тот, кто ошибся, становится следующим ведущим.

### Упражнение 4. Передача движения по кругу

Один член группы начинает действие с воображаемым предметом таким образом, чтобы это действие можно было продолжить.

### Упражнение 5. Передача ритма по кругу

Вслед за одним из членов группы все остальные поочередно по кругу повторяют, хлопая в ладоши, заданный ритм.

### Упражнение 6. Цифры

Все становятся в круг и начинают счет по порядку. Те участники, на которых падает цифра, оканчивающаяся или делящаяся на 3 (можно на 7), должны, не произнося самой цифры, подпрыгнуть (или хлопнуть в ладоши).

Если участник игры не подпрыгнул, то он выбывает из круга. Игра продолжается до тех пор, пока не останется один (или два) победитель.

## Упражнения для «сухого плавания». Упражнения с использованием житейских ситуаций

Предлагаем ряд ситуаций, которые можно использовать для отработки техник активного слушания в кругу (письменно или устно). Источник: Веселая россыпь (Татарский народный юмор), 1974.

## Упражнение «Человек с хорошей памятью»

Мужики одной деревни решили послать к царю ходока с просьбой уменьшить денежный налог. Грамотных в деревне не было, поэтому стали подбирать человека с хорошей памятью.

Выбрали самого сообразительного, самого памятливого и направили к нему для испытания старика. Старик подошел к его окну и спросил:

— Что можно съесть за один присест?

Тот не задумываясь сказал:

— Яйцо!

Через год тот же старик пришел под окно и снова спросил:

— А с чем?

Будущий посланец ответил:

— С солью!

После этого все решили, что он самый сообразительный, самый памятливый человек в деревне, и отправили его к царю.

**Задание.** Воспроизвести историю, используя технику перефразирования.

## Упражнение «Язык заставит и полюбить, и возненавидеть»

Старик со старухой жили очень дружно, ни разу в жизни не ссорились.

— Добрая моя подруга, — сказал старик, — мы с тобой прожили жизнь хорошо, в ладу и мире. А сейчас мне хочется съесть чего-нибудь вкусного.

Старуха тут же поджарила для него говяжий язык.

— Спасибо! — сказал старик. — Нет ничего на свете вкуснее языка.

Через некоторое время старик снова решил испытать свою старуху.

— Дай-ка мне самой невкусной еды, — попросил он. Старуха опять поджарила язык.

— Спасибо, родная, — сказал старик, — ты самая умная на свете. Нет ничего лучше и хуже языка. Он может заставить и полюбить, и возненавидеть.

**Задание.** Ответьте старику от лица старухи, используя технику вербализации в форме перефразирования. Попробуйте использовать интерпретацию в своем ответе старухе от лица старика.

## Упражнение «Писать... ноги не дают»

Неграмотный попросил грамотного написать письмо в соседнюю деревню. Но тот ответил:

— Не могу, ноги болят.

Проситель очень удивился.

— При чем тут ноги? Ты же не ногами пишешь! — сказал он.

Грамотный ответил:

— Если я напишу письмо, то его никто, кроме меня, не прочтет.

Придется самому идти в другую деревню.

**Задание.** Продолжить диалог, ответить от лица просителя, используя технику вербализации в форме перефразирования.

## Упражнение «Безответственный гвоздь»

— Ты зачем меня расщепил? — спросила Доска у Гвоздя.

Об этом узнай у Молотка, — ответил Гвоздь.

**Задание.** Ответьте от лица Доски, используя технику перефразирования слов Гвоздя.

## Упражнение «Зачем тащить»

Сын возвратился с заработков. Отец спросил его:

— Ну, сынок, а как насчет денег? Привез ли хоть немного?

Я бы и привез, да ведь смысла нет, — сказал сын.

— Как это нет?

— Сколько тут рубль стоит?

— Рубль и стоит рубль.

— Если так, зачем же тамошний рубль тащить сюда? — ответил сын.

**Задание.** Продолжите диалог, ответьте от лица отца сыну, используя технику вербализации в форме перефразирования. Теперь попробуйте ответить, используя интерпретацию слов сына.

## Упражнение «Огонь туши в искре»

Через мельничную плотину стала просачиваться вода. Сказали об этом заведующему мельницей, но тот махнул рукой:

— Пока только капает.

Немного позже вода полилась ручьем.

— Пустяки, — сказал заведующий, — успеем починить.  
Вскоре вода полилась потоком, и мельница остановилась.

В это время к плотине подошли куры. Заведующий мельницей набросился на них:

— Бессовестные, последнюю воду выпить решили? Тут и без вас воды не напасешься!

**Задание.** Ответить за кур, используя технику вербализации в виде обобщения или резюме.

#### Упражнение «О козе»

Нуретдин, услышав шум у соседа, заглянул к нему во двор. Тот брал клочок сена, клал его на забор и, отойдя в сторону, ругал козу, которая, встав на задние ноги, тянулась за сеном.

— Ах ты бесстыдница! Зачем воруеть?

Когда это повторилось несколько раз, Нуретдин не выдержал и спросил, что происходит. Сосед, смеясь, ответил:

— Коза — животное привередливое, то, что ей дают, не ест, а что запрещают, не успеешь оглянуться, — тут же съест.

**Задание.** Продолжите диалог соседей, ответьте соседу с козой, используя технику перефразирования или резюме.

#### Упражнение «Попался»

Один писал письмо, а другой, стоя у него за спиной, читал. Писавший рассердился и приписал сбоку:

«Если бы какой-то болван не стоял за спиной и не читал то, что я пишу, я написал бы тебе все, что у меня на душе».

Стоящий за спиной сказал:

— Что Вы, я совсем не читал Вашего письма!

**Задание.** Ответьте стоявшему как бы за Вашей спиной человеку, используя технику обобщения или перефразирования.

#### Упражнение «Вкусный хлеб»

Муж вернулся с работы, сел за стол, взял в руки подгоревший кусок хлеба.

— Кто пек? — недовольно спросил он. Свекрови хотелось, чтобы сын обругал невестку.

— Желушка твоя пекла, — сказала она и добавила: — Ведь она у тебя такая мастерица.

Поняв, чего добивается мать, сын сказал:

— То-то очень вкусный получился.

**Задание.** Ответьте от лица матери сыну, используя технику развития мысли (интерпретацию).

#### Упражнение «Откровенный совет»

К знаменитому музыканту пришла девушка и сказала:

— Мне бы хотелось сыграть вам что-нибудь, разрешите?

Музыкант согласился, и девушка исполнила на рояле несколько несложных пьес.

Закончив играть, она спросила:

— Что бы вы могли мне посоветовать?

— Знаете, о чем я подумал? Не лучше ли вам выйти замуж?

**Задание.** Ответьте музыканту от лица девушки, используя технику развития мысли.

#### Упражнение «Лекарство от живота»

Больной пожаловался врачу:

— Живот болит, дай, пожалуйста, какое-нибудь лекарство.

— А что ты ел? — спросил врач.

— Заплесневелый хлеб.

Врач стал капать больному лекарство... в глаза.

— У меня ведь глаза не болят, — возразил тот.

— Если бы у тебя глаза были здоровые, ты увидел бы, что хлеб **заплесневелый**, и не стал бы его есть.

**Задание.** Ответьте врачу от лица больного, используя технику развития мысли.

#### Упражнение «Мудрость — в умении сказать»

Хану приснилось, что у него выпали все зубы. Толкователь I объяснил ему этот сон так:

— Все твои дети, все твои родственники умрут раньше тебя.

Хан очень рассердился и посадил толкователя в тюрьму. На другой день он вызвал из соседнего города другого толкователя, который сказал:

— Ты проживешь дольше, чем все твои дети и родственники.  
Хан остался доволен ответом, щедро одарил второго **толковате** ля и взял его к себе на службу.

**Задание.** Подумайте и сформулируйте с помощью техники развития мыслей то, что мог бы сказать хану толкователь обо всей си- туации.

#### Упражнение «Хотя и маленькое, но все же утешение»

У девушки спросили:

— Почему ты носишь короткие волосы?

— Потому что мужчины часто смеются: у женщин волос долог, да ум короток. Про женщину с короткими волосами **так не скажут**, — ответила она.

**Задание.** Продолжить диалог с девушкой и ответить ей, используя технику развития мыслей.

#### Упражнение «Не хочешь, а поверишь»

Одного муэдзина попросили:

— Ты к молитве призывай погромче, а то мы тебя не слышим.

— Не говорите чепухи, я свой голос за версту слышу, — ответил он.

**Задание.** Ответьте муэдзину, используя технику развития мыслей.

#### Упражнение «Вредная жена»

Муж купил на базаре овцу.

— Овца очень хорошая, жирная, — похвалился он жене, придя **домой**.

Жена пошла в овчарню, чтобы покормить овцу, увидела, что это была не овца, а кастрированный баран, и сказала об этом мужу.

— Вот вредная женщина! — рассердился муж. — Ты всегда видишь то, чего не видят другие!

**Задание.** Ответьте от **лица** жены мужу, используя технику развития мыслей.

#### Упражнение «Успокоили»

**Больной** перед операцией сказал медсестре:

— Знаете, я очень боюсь. Это первая операция в моей жизни.

Сестра решила его успокоить:

— Не волнуйтесь, у нашего врача это тоже первая операция.

**Задание.** Ответьте от лица больного медсестре, используя технику развития мыслей.

#### Упражнение «Напугал»

— Бабуся, ты знаешь, ученые говорят, что солнце через **восемь-десять** миллиардов лет погаснет.

— Через сколько, говоришь?

— Через восемьдесят миллиардов!

— Ох, напугал! Мне послышалось через восемь миллиардов!

**Задание.** Ответить бабусе, используя технику развития мыслей.

### Упражнения, моделирующие управленческие ситуации

#### Упражнение 1

**Задание.** «Выслушайте мое высказывание и ответьте мне, как **если бы** я была директором фирмы, используя технику вербализации или перефразирования, близкую к пересказу моих слов. Запишите свои слова». Сначала задание выполняется письменно. Затем ответы зачитываются и обсуждаются. Вносятся коррективы, если техника была использована неточно.

«Отвечайте, используя технику вербализации в форме резюме или обобщения сказанных мною слов». Ответы записываются каждым участником индивидуально, как и в первом случае. Затем они по очереди зачитываются и обсуждаются.

**Ситуация (рассказ директора небольшой фирмы).** «Александра Егорова я взял к себе на работу потому, что многие мои знакомые отзывались о нем очень хорошо. Его непосредственный руководитель утверждал, что этот человек великолепно разбирается в профессиональных вопросах, аккуратен, исполнитель, коммуникабелен, умеет ставить и решать задачи. Раньше у Александра было всего два подчиненных и простые, часто рутинные задания. В нашей фирме он руководил несколькими очень сложными проекта-

ми, и у него в подчинении оказалось семь человек. Александр правильно определился со стратегией деятельности своего подразделения, сам работал значительно больше, чем его коллеги, нашел общий язык с клиентами. Однако результаты работы его подразделения за первые полгода оказались плачевными. Александр давал следующие объяснения сложившейся ситуации. Его подчиненные отлично, профессионально подготовленные, способные люди, были недостаточно трудолюбивы, точнее, ленивы, а если и прилагали какие-то усилия, то совсем не в том направлении, в котором следовало. Но у руководителя, который занимал эту должность до Александра, почему-то подобных проблем не возникало» (см. Молл Е. Г., 2000).

*Задание.* Ответьте директору, как если бы у вас был с ним диалог (вы в роли консультанта или коллеги), используя перефразирование. Свой ответ запишите на листочке.

После этого ответы всех членов группы зачитываются вслух и обсуждаются. Обращается внимание на то, использовал ли член группы именно технику перефразирования и нет ли типичных ошибок: выражения своего согласия или несогласия, своей оценки слов директора, интерпретаций, советов.

## Упражнение 2

Тренер зачитывает ситуацию и просит ответить, используя технику перефразирования, а потом резюме.

*Ситуация.* Руководитель предприятия делится своей проблемой, возникшей с его подчиненным, новым начальником подразделения.

«У Владимира Перова существенные проблемы, связанные с управлением людьми. Члены группы, которой он руководит, выражают разного рода недовольства. Сам Владимир инициативен, предприимчив, уверен в себе. Он умело справляется с делами и не может понять, почему другие **люди** так консервативны и медлительны в работе.

Анатолию Александрову, одному из подчиненных В. Перова, пятьдесят лет. Он никогда не менял место работы. Анатолий был очень встревожен деспотичными, а иногда очень рискованными решениями нового начальника. Ему больше нравился стиль управления предыдущего руководителя. В лучшие времена все было понятно и известно заранее. Анатолий мог на длительный промежу-

ток времени тщательно спланировать каждый свой шаг и не торопясь выполнить немногочисленные задания.

Татьяна Акимова, еще одна подчиненная В. Перова, очень разочарована. У нее много идей относительно совершенствования работы подразделения. Но у Владимира никогда не бывает времени, чтобы ее выслушать. Татьяна проявляет активность, но не находит поддержки. В результате она чувствует себя обиженной и разочарованной.

Третий подчиненный Владимира, Олег Колобов, переживает из-за того, что начальник всегда спешит и абсолютно его не замечает. Владимир никогда не интересуется делами Олега, не помогает ему преодолеть беспокойство относительно того, надлежащим ли он образом выполняет работу» (см. Молл Е. Г., 2000).

*Задание.* Вы консультанты или коллеги этого руководителя предприятия. Ответьте ему, используя технику перефразирования в развернутой форме и сжатой, близкой к обобщению.

## Упражнение 3

*Задание.* Выслушайте описание ситуации и перефразируйте, а потом обобщите ситуацию.

Упражнение выполняется устно, если участники тренинга успешно справились с письменным выполнением задания.

*Ситуация «Кризис».* «Восемь часов вечера, Сергей Павлов в рабочем кабинете. У него одно желание — больше никогда не видеть своих подчиненных. Сергей серьезно обдумывает идею уволить всех, включая шофера.

Он работает в компании почти три года. Компания занимается оптовой продажей продуктов питания и процветает. Объем продаж ежедневно растет. Сейчас Сергей возглавляет таможенный отдел, который развивается вместе с компанией, а значит, очень быстро. Еще год назад, когда в отделе было семь человек, у Сергея не было серьезных проблем. Сегодня в отделе пятнадцать человек, каждый из которых занимается самостоятельным направлением работы и решает все вопросы непосредственно с начальником отдела. В кабинете у **Сергея** три телефона, которые постоянно звонят. Иногда он умудряется говорить по двум телефонам одновременно. Двери его кабинета не закрываются. Подчиненные обсуждают с ним мельчайшие детали любого задания. Они задают множество вопросов, отве-

ты на которые, по мнению Сергея, очевидны. Например, неделю назад Сергей поручил одному из работников выяснить, почему **им** приходят огромные счета за междугородние переговоры со страной, в которой у компании нет деловых отношений. И вот сегодня **этот** работник пришел узнать у начальника, как ему это сделать.

Полное отсутствие инициативы у подчиненных раздражает Сергея. Зарплата у всех в отделе достаточно высокая. Никто не жалуется. А думать о производственных проблемах, проявлять самостоятельность подчиненные не хотят. А ведь он и наказывает **подчиненных** редко и только если они отступают от определенной им линии. Обычно старается, давая задания, определить основные направления действий. Сергей знает, что пользуется авторитетом у подчиненных. Они часто говорят коллегам из соседних отделов, если так сказал Сергей Степанович, то по-другому и быть не может.

Итак, его единственная проблема заключается в том, что он не может остановить поток оперативных проблем. Один раз Сергей уже пытался переключиться на стратегические вопросы и пробовал справиться со сложившейся ситуацией путем установления жесткой процедуры посещения своего кабинета. До личной встречи подчиненные должны были посылать ему e-mail с кратким содержанием проблемы. Но эта затея провалилась. Времени у Сергея не хватает на решение самых важных вопросов, связанных с перспективами развития отдела. Руководство компании не понимает, почему на его столе скапливается документация, которая требует немедленных решений» (см. Молл Е. Г., 2000).

#### Упражнение 4

*Ситуация.* **Марк** Тайн являлся владельцем небольшого предприятия, производящего и торгующего оборудованием для ванных комнат. У него были отделы в различных магазинах с руководителем и пятью работниками в каждом. Его маленькой фабрикой управлял кузен Лун, на ней работали 32 человека. Недавно доходы Марка значительно сократились, и он должен что-либо предпринять. Он думал об этом почти целую неделю и самостоятельно пришел к выводу, что падение доходов обусловлено низкой эффективностью деятельности персонала. У него есть сведения о том, что работники одного из отделов производят впечатление ленивых и равнодушных. Кроме того, компания Лаурса, производящая и продававшая

сходные с компанией Марка товары, развила необычную активность. Марк решил сократить три рабочих места в отделах магазинов, веря в то, что это приведет к росту его доходов, и немедленно сообщил об этом персоналу (см.: Молл Е. Г., 2000).

*Задание.* Перефразируйте сообщение, обобщите его.

#### Упражнение 5

*Задание.* Тренер зачитывает ситуацию и просит ответить Екатерине, используя технику вербализации в форме перефразирования, а потом резюме.

*Ситуация «Конфликтная личность».* Екатерина Карпова рассказывает о своих неудачах. (Ей 25 лет, у нее высшее экономическое образование, она прекрасно владеет английским языком.) «Вначале я работала в фирме "Компас" менеджером. Моим боссом был отставной военный. Он постоянно отдавал команды. Все время приходилось слышать: "Выполните немедленно", "Обратите внимание", "Займитесь делом". Он был уверен, что только он мог судить обо всем. Моему боссу никогда не приходило в голову, что со мной, как с подчиненной, просто необходимо обсуждать некоторые решения. Я часто проявляла инициативу, которая вызывала у него раздражение, неудовольствие. Любую совместную работу мы с боссом выполняли очень быстро, но некачественно. В результате я потеряла к работе интерес и через некоторое время уволилась.

Новую работу я искала довольно долго. Были очень хорошие предложения, но каждый раз не устраивали какие-то детали или люди, с которыми предстояло взаимодействовать. В конце концов я начала работать в компании "Нева". Работа была интересной, она требовала от меня точности, детальной проработки вариантов. Директор "Невы" был знаком с моим прежним начальником. Я точно не знаю, говорили ли они обо мне или нет, но мой новый босс сразу стал с предубеждением относиться к моей активности. Все мои деловые предложения он обращал в шутку, обещал рассмотреть их позже. А когда я по собственной инициативе провела серьезный экономический анализ ситуации, он положил его в огромную кипу бумаг на столе и как будто случайно завел разговор о времени моего очередного отпуска. Мне потребовался еще месяц, чтобы окончательно убедиться в том, что он не ценит мои профессиональные качества, и я уволилась» (см.: Молл Е. Г., 2000).

*Дополнительное задание.* Попробуйте вербализовать эмоциональное состояние Екатерины. Ваш ответ должен быть в контексте диалога с ней.

## Упражнение 6

Кадровая работа в США опирается на развитую исследовательскую базу, консультативную помощь, развитую управленческую инфраструктуру.

Как правило, стратегия кадровой работы, формирование системы управления персоналом осуществляются высшим руководством американской корпорации. Кадровая функция является одной из самых централизованных в американских фирмах, степень ее централизации уступает только финансовой и правовой функциям.

Кадровый менеджмент прошел несколько стадий развития вслед за экономическими и социальными изменениями.

*Задание.* Перефразировать вышеизложенное.

## Упражнение 7

*Задание.* Используя технику перефразирования, дайте ответ представителю фирмы.

Ситуация.

Из разговора представителей двух фирм:

— Почему ваша фирма не выполнила наши требования?

— Следует уточнить, какие требования.

— В письме было четко указано, что мы предпочли бы иметь дело с одним поставщиком.

— Мы сочли, что этим вашим пожеланием можно пренебречь, так как другой вариант, связанный с привлечением большого количества поставщиков, дает огромные преимущества.

— Неужели так трудно понять, что единственное, чем ваша фирма может нас заинтересовать, — это концентрация поставок в одних руках, а другие варианты просто незачем было рассматривать.

Ваш ответ...

## Упражнение 8

*Ситуация.* «Виктор Третьяков — отличный работник предприятия, вот что он говорит о себе: "За несколько месяцев я сделал ра-

боту, для выполнения которой любому другому сотруднику потребовалось бы не меньше года. Иногда я засиживался за компьютером до 3–4 часов утра, но мне нравилось находить красивые решения очень сложных задач. Руководители и коллеги привыкли, что меня больше интересует сама работа, а не материальное вознаграждение за нее. И вот проект блестяще завершен. Меня поблагодарили. Все коллеги научились работать с моей новой системой, и она принесла неплохие доходы компании. А затем наступили будни. Простые ежедневные задания. И вдруг я обнаружил, что моя зарплата значительно ниже, чем у тех коллег, чей вклад в результаты деятельности компании невелик. Я решил обсудить сложившуюся ситуацию с двумя учредителями предприятия, один из которых является президентом компании, а другой — исполнительным директором"» (см. Молл Е. Г., 2000).

*Задание.* Вы — друг Виктора или его старый знакомый. Ответьте ему, используя перефразирование, а потом обобщение (или резюме). Дополнительное задание: вербализуйте эмоциональное состояние Виктора.

## Упражнение 9

*Инструкция.* Выслушайте ситуацию и вербализуйте или перефразируйте вместе с переживаемым эмоциональным состоянием. «Меня недавно назначили начальником отдела, в котором работают десять человек. Я понимаю, что не все благополучно в моем подразделении. Сотрудники не справляются с возложенным на них объемом работы, хотя регулярно задерживаются после конца рабочего дня. Достаточно часто возникают конфликты по незначительным поводам. Мне кажется, что подчиненные просто озлоблены. Недостаточная согласованность совместных действий снижает эффективность деятельности отдела. Я чувствую, что работники не слишком заинтересованы в результатах труда».

*Задание.* Ответьте начальнику отдела от лица консультанта или коллеги, используя технику перефразирования, можно отразить эмоциональное состояние нового начальника отдела.

## Деловые игры

Для отработки техник активного слушания можно использовать разработанную нами деловую игру «Диалог» (см. Приложение 11).

Группа разбивается на три подгруппы. Каждой команде дается отдельное задание. В качестве задания можно использовать текст сказки. Команда № 1 зачитывает сказку для команды № 2. Команда № 2 должна: перефразировать сказку; резюмировать ее. Команда № 1 и 3 слушают, а после ответа представителя команды № 2 отмечают ошибки. Ошибки фиксируются тренером. Затем команда № 2 зачитывает свою сказку команде № 3. Команда № 3 выполняет такое же задание: представитель команды зачитывает или вслух излагает версию команды: 1) перефразирования и 2) обобщения сказки. После этого команды № 2 и 1 оценивают ответы команды № 3. Тренер фиксирует ошибки в протоколе. И наконец, команда № 3 зачитывает свою сказку команде № 1. Команда № 1 выполняет такое же задание, как и команды № 2 и 3. Тренер подводит итоги. Объявляется команда-победитель, сделавшая в процессе перефразирования и обобщения меньше всего ошибок.

Во время оценок ответов представителей команд учитывается забывание информации, дополнение той, какой не было в тексте, искажение информации. В обобщении обращают внимание на искажение смысла.

### Задание для команды № 1 «Как старик домовничал»

Один старик все **ругал** свою жену:

— Вот, — говорит, — я пашу, у меня работа тяжелая, а ты дома сидишь, ничего не делаешь.

А она отвечает:

— Ну что ж, давай поменяемся: я пахать поеду, а ты дома оставайся, тут дела немного, ты и отдохнешь.

Так и сделали: она в поле поехала, а старика дома оставила. А дела дала ему совсем мало: хлеб испечь, масло сбить да клушку с цыплятами покараулить. Вот и все, всего три дела.

Остался старик дома. Хочется ему поскорее все дела переделать. Вот он всех цыплят на одну ниточку к клушке привязал, чтобы коршун не утащил, хлеб замесил, печку истопил, посажал в печку хлеб,

а сам сел масло сбивать. Бьет он масло, услышал — клушка кричит. Он выбежал, видит — понес коршун всех цыплят вместе с клушкой. Они все на одной ниточке привязаны, ну, коршун всех и потащил. Старик думает: «Он далеко не улетит, ему тяжело, где-нибудь сядет». И вот он пахталку на спину привязал и побежал за коршуном. Думал так: «Пока я бегаю, масло-то и собьется. Два дела сделаю: и коршуна догоню, и масло собью».

Бегал старик за коршуном, бегал, споткнулся да упал, пахталка разбилась, сметана по земле потекла. И цыплят не отнял, и сметану пролил. Вот тебе и два дела! Ну что же делать? Надо идти домой.

Пришел старик домой. Надо хлеб вынимать. Заглянул в печку, а хлеб-то в уголь превратился. Нахозяйничал старик: цыплят у него коршун утащил, сметану пролил, хлеб сжег. Плохо дело. Жена приедет — что ей сказать? И надумал старик: «Хоть цыплят до нее высижу, поменьше ругаться будет». Положил он яиц в кошелку, залез в подпечку и сел цыплят высиживать.

Вот приехала старикова жена с поля, стала лошадь выпрягать, сама думает: «Что же старик плохо встречает? Хоть бы лошадь выпряг». Прибрала она лошадь, идет в избу. Старика нет, а под печкой клушка клохчет. Она поглядела, а там не клушка, а старик. Она его вытащила, стала спрашивать:

— Давай рассказывай, что ты дома делал?

Стал старик рассказывать. И **тут** уж старикова жена увидела, что у ее старика ничего с домашними делами не получается.

И все у них пошло, как и прежде: старик пашет, а старуха дома со всеми делами управляется. Только с **тех** пор перестал старик жену за безделье ругать.

### Задание команде № 2 «Наговорная водица»

Жили-были муж с женой. Смолоду они жили всем на загляденье, а под старость — словно их кто подменил. Только спустит утром старик ноги с печки, как уж и пошла промеж ним и старухой перебранка. Он старухе слово, а она ему два, он ей два, а она ему пять, он — пять, а она — десять. И такой вихрь завьется промеж них, хоть из избы вон беги. А разбираться начнут — виноватого нет.

— Да с чего б это у нас, старуха, а? — скажет старик.

— Да все ты, старый, ты все!..



— Да полно! Я ли? Не ты ли? С долгим-то языком!..

— Не я, да ты!

— Ты, да не я! — И снова здорово: опять ссора промеж них **зате** ялась. Вот раз слушала, слушала их соседка и говорит:

— Маремьянушка, что это у тебя со старым-то все нелады да нелады. Сходила б ты на край села к бобылке. Бобылка на водицу шепчет... Людям помогает, авось и тебе поможет.

«А и впрямь, — подумала старуха, — схожу к бобылке...»

Пришла к бобылке, постучала в окошко. Та вышла.

— Что, — спрашивает, — старушечка, тебе надобно?

— Да вот, — отвечает бабка, — пошли у нас нелады со стариком.

— А подожди, — говорит бобылка, — немного.

И сама — в дом.

Вынесла старухе воды в деревянном ковше да при ней же на ту воду пошептала. Потом перелила ее в стеклянную посудину, **пода**ет и говорит:

— Как домой придешь да как зашумит у тебя старик-то, ты **во** дицы-то и хлебни; да не плюнь, не глотни, а держи во рту-то, пока он не угомонится... Все ладно и будет!

Поклонилась старуха бобылке, взяла посудину с водой — и **до** мой. И только ногу за порог занесла, как старик **на** нее и **напустился**:

— Ох уж мне эти бабы — стрекотухи! Как пойдут, так словно провалятся! Давным-давно самовар пора ставить, а ты думать за-была! И где это ты запропала?..

Отхлебнула старуха из стеклянной посуды, да не плюнула, не проглотила, а, как велела бобылка, держит во рту.

А старик видит, что она не отвечает, и сам замолчал. Обрадова-лась старуха: «А и впрямь, видать, что водица эта наговорная це-лебная!»

Поставила посудину с водой, а сама, за самовар, да и загреми трубой.

Услышал это старик:

— Эка нескладна-неладна! **Не** тем концом руки, видать, воткнуты!

А старуха хотела было ему ответить, да вспомнила наказ бобыл-ки — и опять за водицу! Хлебнула и держит во рту.

Видит старик, что старуха ни словечка ему супротив не говорит, дался диву и... замолчал.

И пошло промеж них с той поры все как по писаному: снова, как в молодые годы, людям на загляденье жить стали. Потому, как

только начнет старик шуметь, старуха сейчас — за наговорную водицу!

Вот она, сила-то, в ней какая!

### Задание команде № 3 «Горшок»

Жили-были мужик да баба. Оба были такие ленивые... Так и **И** норвят дело на чужие плечи столкнуть, самим бы только не де-лать... И дверь-то в избу никогда на крюк не закладывали: **утром** - **И** де вставай, да руки протягивай, да опять крюк скидывай... И так **И** проживем.

Вот раз баба и свари каши. А уж и каша сварилась! Румяна да **И** рассыпчата, крупина от крупины так и отваливается. Вынула баба | кашу из печи, на стол поставила, маслицем сдобрила. Съели кашу **И** и ложки облизали... Глядь, а в горшке-то сбоку да на доньшке при- **И** варилась каша, мыть горшок надобно. Вот баба и говорит:

— Ну, мужик, я свое дело сделала — кашу сварила, а горшок тебе **И** мыть!

— Да полно тебе! Мужиково ли дело горшки мыть! И сама вы-моешь. А и не подумаю! И я не стану.

— А не станешь — пусть так стоит! — сказала баба, сунула гор-шок на шесток, а сама на лавку.

Стоит горшок немытый.

— Баба, а, баба! Надобно горшок-то вымыть! Сказано — твое дело, ты и мой! Ну вот что, баба! Уговор дороже денег: кто завтра | первый встанет да первое слово скажет, тому и горшок мыть.

— Ладно, лезь на печь, там видно будет.

Улеглись. Мужик на печи, **баба** на лавке. Пришла темна ночень- **И** ка, потом утро настало.

Утром-то никто и не встает. Ни тот ни другой и не шелохнутся **И** — не хотят горшка мыть.

Бабе надо коровушку поить, доить да в стадо гнать, а она с лав-ки-то и не подымается. Соседки уже коровушек прогнали.

— Что это Маланьи-то не видать? Уж все ли поздорову?

— Да, бывает, позапозднилась. Обратно пойдем — не встретим **ли...**

И обратно идут — нет Маланьи.

Да нет уж! Видно, что приключилось!

Соседка и сунься в избу. Хвать! — и дверь не заложена. Неладно что-то. Вошла, огляделась.

— Маланья, матушка!

А баба-то лежит на лавке, во все глаза глядит, сама не шелохнется

— Почто коровушку-то не прогоняла? Али нездоровилось?

Молчит баба.

— Да что с тобой приключилось-то? Почто молчишь?

Молчит баба, ни слова не говорит.

— Господи помилуй! Да где у тебя мужик-то?.. Василий, а, Василий!

Глянула на печь, а Василий там лежит, глаза открыты — и не ворохнется.

— Что у тебя с женой-то? Али попритчилось?

Молчит мужик, что воды в рот набрал. Всполошилась соседка:

— Пойти сказать бабам!

Побежала по деревне:

— Ой, бабоньки! Неладно **ведь** у Маланьи с Василием: лежат пластом — одна на **лавке**, другой на **печи**. Глазюньками глядят, а **слове** чушка не молвят. Уж не порча ли напущена?

Прибежали бабы, причитают около них:

— Матушки! Да что это с вами подеялось-то?.. Маланьюшка! Васильюшка! Да почто молчите-то?

Молчат оба что убитые.

— Да бегите, бабы, за попом! Дело-то совсем неладно выходит.

Сбегали. Пришел поп.

— Вот, батюшка, лежат оба — не шелохнутся; глазюньки открыты, а словечушка не молвят. Уж не попорчены ли?

Поп бороду расправил — да к печке:

— Василий, раб божий! Что приключилось-то? — Молчит мужик. Поп — к лавке:

— Раба божия! Что с мужем-то? — Молчит баба.

Соседки поговорили, поговорили — да и вон из избы. Да не **сто**ит: кому печку топить, кому ребят кормить, у кого цыплята, у кого поросята. Поп и говорит:

— Ну, православные, уж так-то оставить их боязно, посидите кто-нибудь.

Той некогда, другой некогда.

— **Да** вот, — говорят, — бабка-то Степанида пусть посидит, у нее ребята не плачут — одна живет.

А бабка Степанида поклонилась и отвечает:

— Да нет, батюшка, даром никто работать не станет! А положи жалованье, так посижу.

— Да какое же тебе жалованье положить? — спрашивает поп да повел глазами-то по избе. А у двери висит на стенке рваная Маланьяина кацавейка, вата клоками болтается. — Да вот, — говорит поп, — возьми кацавейку-то. Плоха, плоха, а все годится хоть ноги прикрыть.

Только это он проговорил, а баба-то как ошпарена скок с лавки, середь избы стала, руки в боки.

— Это что же такое? — говорит. — Мое-то добро отдавать? Сама еще поношу да из своих рученок кому хочу, тому отдам!

Ошалели все. А мужик-то этак тихонько ноги с печи спустил, склонился да и говорит:

— Ну вот, баба, ты перво слово молвила — тебе и горшок мыть.

## Ролевые игры

До использования метода ролевых игр всем участникам **зачитываются** или раздаются информационные листы:

- 1) с описанием метода ролевых игр,
- 2) с рекомендациями по высказываниям с обратной связью,
- 3) с рекомендациями по получению обратной связи (см. выше).

Тренер во время обсуждения видеозаписей опирается на рекомендации по проведению группового обсуждения (см. выше).

### Ролевая игра 1

*Ситуация.* Как-то после очередной выдачи зарплаты одна из подчиненных начала просить повышения зарплаты у заместителя директора. Он же, восприняв этот разговор как несерьезный, не обратил на нее особого внимания и как-то отшутился («не сегодня...»), поскольку считал, что зарплата сотрудницы соответствует ее должности. В **среднем** по городу такие специалисты так и получают, по его мнению.

Через несколько дней заместитель директора понял, что назревает конфликт, так как сотрудница стала нервная, дерганная, в го-

лосе постоянно обида и т. п. Заместитель директора решил вызван, сотрудницу и поговорить с ней.

*Действующие лица.* Заместитель директора и сотрудница.

*Инструкция заместителю директора.* Выяснить причину изменения в поведении у сотрудницы и ее желания получать более высокую зарплату. Решить возникшую проблему.

Кроме того, в этом месяце одна из сотрудниц обращалась к заместителю директора за материальной помощью, которую она и получила вместе с зарплатой.

*Инструкция сотруднице.* Обида и желание повысить зарплату вызваны тем, что вам стало известно, что другая сотрудница, до этого получавшая такую же зарплату, получила в этот раз больше. Вы решили, что «сопернице» повысили зарплату. Вы это воспринимаете как проявление несправедливости по отношению к вам. Вы хотите добиться повышения своей зарплаты, чтобы она была не ниже, чем у другой сотрудницы.

*Инструкция по проведению упражнения*

- Ситуация зачитывается вслух для всех членов группы.
- Выбираются действующие лица для ролевой игры.
- О Им в индивидуальной форме даются инструкции. Для этого игроков можно вывести в другое помещение.
- Во время ролевой игры проводится видеозапись.
- Затем идет обсуждение переживаний игроков.
- Просмотр видеозаписи с дальнейшим обсуждением поведения, слов каждого.

## Ролевая игра 2

*Ситуация.* В продовольственном магазине один человек работал в должности старшего кассира. В его обязанности входило заполнение кассовых книг, снятие касс, ведение учета и отчета в специальных ведомостях.

Через некоторое время после его приема на работу директор магазина заметил, что у этого человека стало очень много ошибок в работе. Он уходил раньше с работы, ~~его~~ перестала интересовать жизнь магазина. И директор решил поговорить со старшим кассиром, так как не хотел увольнять его.

*Действующие лица.* Старший кассир и директор магазина.

*Инструкция старшему кассиру.* Вам совершенно не интересна ваша работа и никакие деньги не заставят вас полюбить вашу работу. Но и увольняться вы в общем-то не хотели бы, других вариантов пока нет, вас устраивает директор и другие сотрудники.

*Инструкция директору магазина.* Поговорить и выяснить причину такого отношения к своей работе. Вы не хотите его терять, вам кажется, что это подходящий для вашего магазина человек и ~~мог~~ бы исполнять какую-нибудь другую работу. У вас есть, например, вакансия товароведа. На этой должности у работника есть возможность общаться с людьми, с поставщиками, например, изучать определенную группу товара и проч.

Инструкция по проведению упражнения представлена в ролевой игре 1.

## Ролевая игра 3

*Ситуация.* В одной организации в отделе оптовых продаж возникла конфликтная ситуация при обсуждении разделения клиентской базы по категориям между менеджерами. Основная причина конфликта заключалась в опасении потерять часть клиентов и, как следствие, уменьшении объема продаж, который напрямую влияет на зарплату.

Руководитель отдела оптовых продаж решил собрать менеджеров и обсудить возникшую ситуацию, с тем чтобы найти оптимальное решение.

*Действующие лица.* Руководитель отдела и три-четыре менеджера отдела.

*Инструкция руководителю отдела.* Вести групповое обсуждение, использовать групповые формы принятия решения. Если менеджеры окажутся в тупике, можно предложить свой вариант. Он заключается в том, что каждый менеджер составляет бюджет на следующий месяц, все бюджеты корректируются и сводятся в единый бюджет отдела. Бонус зависит как от выполнения каждого бюджета, так и от выполнения общего бюджета отдела. Данная программа позволяет мотивировать менеджеров на выполнение бюджета.

*Инструкция менеджерам.* Участвовать в обсуждении для нахождения взаимно согласованного, устраивающего всех решения.

Инструкция по проведению упражнения представлена в ролевой игре 1.

## Ролевая игра 4

*Ситуация.* В одном предприятии в обязанности коммерческого директора входит контроль за деятельностью отделов снабжения и сбыта. Он рассказал, что:

«Однажды возникла ситуация, связанная с тем, что крупный заказчик слишком долго разгружал наш автотранспорт на объекте. В договоре поставки была оговорена стоимость единицы продукции, включая доставку, но не было обозначено время, отведенное на разгрузку. Доставку осуществляют подрядчики, также работающие по договору с нашим предприятием. Поскольку доставка продукции осуществлялась в вечернее время и **к тому** же машины разгружались слишком долго, на следующий день некоторые водители отказались ехать.

Для того чтобы не сорвать график отгрузки продукции, мне пришлось без ведома генерального директора (его не было несколько дней) пообещать подрядчикам увеличить стоимость сделанных рейсов (с простым)».

По возвращении генеральный директор очень сильно разозлился, так как эти деньги пришлось выплачивать из прибыли предприятия. Между коммерческим директором и генеральным возник конфликт.

*Действующие лица.* Генеральный директор и коммерческий директор.

*Инструкция коммерческому директору.* Разрешить конфликтную ситуацию путем переговоров с генеральным директором. Для этого вы можете обсудить возможность получения денег у заказчика. Можно собрать доказательства простоя машин, провести переговоры с заказчиком. Можно, опираясь на эту информацию, оформить дополнение к договору поставки товара с описанием штрафных санкций.

*Инструкция генеральному директору.* Участвовать в переговорах с коммерческим директором. Реагировать по ситуации. Злость вызвана тем, что решение о дополнительной оплате водителям принималось без вас. У вас были другие планы в отношении этих денег. Вам кажется, **что** эти деньги безвозвратно потеряны. По вашему мнению, коммерческий директор мог бы и заранее предвидеть возможность возникновения такой ситуации и предпринять что-то раньше.

Инструкция по проведению упражнения представлена в ролевой игре 1.

## Ролевая игра 5

*Реальная ситуация,* происшедшая несколько лет назад. Коллектив отдела — 22 человек, причем большинство из них женщины (16 чел.). Отдел занимается различными направлениями, направления работы разбиты на сектора. Одно из направлений, бывших ранее более важным, теряет свою значимость, но не может быть полностью устранено. Из четырех человек двое прикрепляются к другим секторам. Нагрузка на двух оставшихся человек продолжает снижаться. Занять их чем-то дополнительным, передав функции других сотрудников, сложно, поскольку тогда снизится нагрузка на других сотрудников; в ход пойдут «женские» амбиции.

При очередном пересмотре окладов руководитель принимает решение увеличить оклады сотрудникам с более интенсивной нагрузкой. Женщина, проработавшая более 20 лет, являющаяся хорошим специалистом и занимающая должность ведущего инженера, но работающая по направлению, теряющему свою значимость, начинает устраивать скандалы...

*Действующие лица.* Начальник отдела и ведущий инженер.

*Задание.* Начальнику отдела нужно поговорить с ведущим инженером, используя техники установления контакта и техники активного слушания, с тем чтобы прояснить для сотрудницы ситуацию, сохранить ее и хороший с ней контакт.

## Ролевая игра 6

*Ситуация.* Подчиненный допустил профессиональную ошибку, которая произошла по независящим от него обстоятельствам. Начальник крайне недоволен случившимся. Последствия ошибки весьма серьезны, пострадало все предприятие.

*Действующие лица.* Менеджер и его подчиненный.

*Задание.* Подчиненному нужно поговорить со своим начальником, использовать техники установления и поддержания эмоционального контакта. Обоим нужно использовать техники активного слушания.

## Ролевая игра 7

*Ситуация.* Менеджеру сложно противостоять необоснованному выговору со стороны высшего руководства. Бывают ситуации,

когда говорят: «Я же говорил тебе, я помню. У меня хорошая память». На самом деле это не говорилось.

В связи с тем что отношения с подчиненными доверительно-дружеские, в случае их проступков или ошибок менеджеру не очень комфортно их отчитывать, наказывать и т. д.

*Действующие лица.* Менеджер и его начальник.

*Задание.* Менеджеру нужно поговорить с начальником и выразить свое недовольство, используя техники и приемы установления и поддержания контакта; обоим также нужно использовать техники активного слушания.

*Инструкция начальнику.* Он и не подозревал о своей забывчивости, и что она может вызывать такие проблемы с его подчиненными.

## **Ролевая игра 8**

*Ситуация.* Возникли проблемы в общении с главными бухгалтерами, так как часто с их стороны были возражения (с точки зрения менеджера нелогичные) на то или иное его действие.

*Действующие лица.* Менеджер и главный бухгалтер.

*Задание.* Менеджеру — поговорить с главным бухгалтером и выразить свое недовольство, используя техники установления и поддержания контакта, а также техники активного слушания.

*Инструкция главному бухгалтеру.* Вам кажется, что менеджер порой хочет невозможного, не учитывает новых требований. Его указания идут вразрез с возможностями предприятия. Нужно сообщить ему это, если он установит благоприятный с вами контакт.

## **Ролевая игра 9**

*Ситуация.* Прибавка вашего жалования по результатам года составила всего 5%, а у других сотрудников — не меньше 30%. Вы считаете это несправедливым и намерены добиться от своего начальника корректировки этих цифр.

*Действующие лица.* Начальник и подчиненный.

*Задание.* Поговорить с начальником с целью решения своей проблемы, использовать техники установления контакта и техники активного слушания.

Начальник также использует техники активного слушания.

## **Глава 7**

# **МОДУЛЬ «УМЕНИЕ УБЕЖДАТЬ, ИСПОЛЬЗОВАТЬ АРГУМЕНТАЦИЮ»**

## **Введение**

В своей работе менеджерам часто приходится уговаривать, убеждать своих подчиненных, начальников, клиентов, потенциальных партнеров.

Убедительность речи зависит от двух основных аспектов. Убедительность, во-первых, может быть логической, а во-вторых, психологической. Говоря о логической убедительности, мы имеем в виду умение строить аргументацию, приводить разумные доводы, с тем чтобы убедить человека. В этом случае менеджер опирается на когнитивную сферу психики собеседника. Для определенной части людей такой подход является оптимальным и достаточным.

Психологическая убедительность речи опирается на эмоциональную сферу человека. Для эмоционального воздействия на людей мы используем невербальные средства общения. Этот аспект речи иногда называют ораторским искусством. Для определенной части людей именно эмоциональная сторона речи является решающей и наиболее важной.

Менеджеру нужно тренировать как способность строить логическую аргументацию, так и умение оказывать психологическое воздействие на эмоциональную сферу собеседника. Умение убеждать в большей мере используется на третьей фазе беседы (см. выше).

## **Информационный лист**

### **«Третья фаза беседы — решение, оценка»**

Цель третьей фазы беседы — поиск альтернативных решений проблемы и их обсуждение, оценка. Для этого решаются задачи:

- 1) разработки вариантов решений проблемы;

- 2) перебора решений с их оценкой относительно интересов со беседников, возможностей реализации и т. д.;
- 3) изменения или формирования нового мнения, решения или позиции у собеседника;
- 4) устранения или смягчения противоречий во мнениях, решениях, позициях;
- 5) поддержания контакта с собеседником.

Способы реализации этих задач:

- 1) техники аргументации и контраргументации, то есть **отстаивания** своей точки зрения и опровержения доводов собеседника;
- 2) техники слушания собеседника;
- 3) техники поддержания контакта с собеседником.

Процесс решения проблемы и **оценки** возможных вариантов решений можно разбить на этапы:

- 1) развитие мыслей, точки зрения собеседника, его доводов, аргументов;
- 2) обоснование вашей точки зрения или наиболее оптимального решения;
- 3) опровержение доводов, решений, невыгодных по тем или иным причинам.

### Типичные ошибки в третьей фазе беседы

На этой фазе особенно важно сохранить неэгоцентрическую, доброжелательную установку по отношению к собеседнику. Это значит, что развивать чьи бы то ни было мысли нужно не в выгоду только для вас направления, а с учетом интересов собеседника, дела, то есть следует стараться быть максимально объективным (хотя часто собственное решение кажется самым лучшим). То же самое относится и к этапу аргументации: нужно стремиться не прибегать к различным приемам для доказательства, обоснования своей точки зрения, выгодного только для вас решения. В этом случае вы выступите как манипулятор — человек, добивающийся достижения своих целей хитрыми уловками так, что собеседник и не догадывается об этом. Иначе говоря, нужно стремиться к решению обоюдновыгодным, наиболее оптимальным, достигнутым в открытом обсуждении всех моментов: и положительных, и отрицательных каждого варианта решения.

Таким образом, на фазе выдвижения решений, их оценки достижению результата препятствуют:

- 1) отстаивание только своих интересов;
- 2) скрытие или маскировка своих истинных интересов;
- 3) использование собеседника для достижения своих личных интересов;
- 4) манипулирование собеседником, использование техники аргументации только в свою пользу, применение различных уловок.

## Ориентировочные основы «Техники развития мыслей»

В качестве приемов или техник, способствующих развитию мыслей, доводов собеседников в каком-то направлении, решению проблемы, используются:

1. **Увеличение.** Вы в своем высказывании приводите аргумент, увеличивающий значение того или иного аспекта высказывания собеседника.

Например: «Фабрика "Скороход" в последнее время стала выпускать обувь более модную, чем раньше». Ваш ответ: «Да, женщины сейчас предпочитают покупать обувь фабрики "Скороход"».

2. **Уменьшение.** Вы в своем высказывании приводите аргумент, уменьшающий значение высказывания (или его аспекта) собеседника.

Например: ваш ответ на первую фразу: «Более модная, но ее невозможно носить — она неудобная».

3. **Гиперболизация.** Вы в своем высказывании доводите до крайнего значения высказывание (или его аспект) собеседника в сторону уменьшения или увеличения.

Например: Ваш ответ на фразу: «Обувь фабрики "Скороход" по своему качеству превзошла мировые стандарты» — «Если походишь в обуви "Скороход" хоть день, останешься без ног».

4. **Ссылка на авторитет.** Вы в своем высказывании ссылаетесь на мнение авторитетных лиц, источников, общепризнанных истин с целью уменьшения или увеличения значения высказывания (или аспекта высказывания) собеседника.

5. **Инверсия** (обращение смысла). Вы в своем высказывании указываете на положительное значение аргумента, если он представлен собеседником как отрицательный, и наоборот.

Например, собеседник говорит: «Не знаю, как поступить: отдавать ли ребенка в английскую школу, которая находится далеко, или в ближайшую, простую, он слаб здоровьем». Ваш ответ: «Он слаб здоровьем, вот длительная прогулка на свежем воздухе и укрепит его»

6. **Образование другого значения**. Вы выдвигаете совсем новый аргумент, который никак не связан с высказыванием собеседника.

Например, ваш ответ в ситуации со школой: «В этой английской школе много разных кружков».

7. **Установление новой взаимосвязи**. Вы устанавливаете новую взаимосвязь между аспектами, имеющимися в высказывании собеседника; между имеющимся и новым, предложенным Вами аспектом.

Например: «В английской школе хороший преподавательский состав, ребенок будет знать не только английский язык, но и другие предметы».

## Информационный лист «Техники аргументации и контраргументации»

Для аргументации (обоснования своей точки зрения) и контраргументации (опровержения доводов собеседника) можно использовать ряд методов.

1. **Фундаментальный метод**. Заключается в том, что вы сразу знакомите собеседника с фактами, сведениями, составляющими основу Вашего доказательства.

2. **Метод поиска противоречия**. Состоит в том, что вы выявляете противоречия в доводах, в аргументации собеседника.

3. **Метод достижения последовательных выводов**. В этом случае Вы постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводите собеседника к желаемому выводу.

4. **Метод образного сравнения (наглядности)**. Вы придаете яркость, образность, наглядность своим доводам, для этого можно использовать рисунки, схемы, графики и т. д.

5. **Метод «да, но...»**. Заключается в том, что вы признаете, соглашаетесь с одной стороной аргументов, а потом указываете на другую их сторону.

6. **Метод деления**. Вы делите все имеющиеся аргументы на а) точные, б) противоречивые и в) ошибочные. Начинать обсуждение лучше с ошибочных аргументов.

7. **Метод игнорирования**. Вы временно откладываете, не обсуждаете какой-то аргумент, довод, если он не может быть ни опровергнут, ни принят.

8. **Метод акцентирования**. Акцент делается на тех доводах, которые интересуют одного из собеседников.

9. **Метод видимой поддержки**. Вы, выслушав довод собеседника, приводите новые доказательства в пользу его решения, а потом излагаете свое решение и доводы в его пользу, которые опровергают все доводы собеседника.

10. **Постепенная перелицовка**. Заключается в том, что благодаря вашим доводам суть дела для собеседника изменяется вплоть до противоположной.

11. **Обращение к формальной структуре**. В данном случае вы для опровержения или поддержки какого-то решения обращаетесь к предписаниям, формальным обязанностям, нормам, закону и т. д.

## Общие рекомендации

При проведении беседы на III фазе рекомендуем придерживаться следующих принципов:

1. Оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями, так как собеседник обычно понимает меньше, чем хочет показать;
2. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента, характера собеседника:
  - доводы, рассмотренные по отдельности, эффективнее достигают цели,
  - 3–4 ярких аргумента достигают большего эффекта,
  - аргументирование не должно быть декларированным или в форме монолога,
  - точно расставленные паузы оказывают большое воздействие.
3. Вести обсуждение по отношению к собеседнику нужно корректно:
  - открыто признавать правоту собеседника, если он прав,

- продолжать оперировать можно только теми доводами, которые приняты собеседником,
  - избегать пустых, ничего не значащих фраз.
4. Приспособить аргументы к личности собеседника:
    - нацелить аргументацию на цели и мотивы собеседника,
    - избегать простого перечисления фактов, лучше излагал, преимущества или последствия, вытекающие из них,
    - использовать понятную собеседнику терминологию,
    - проверять воздействие аргументов дополнительными вопросами,
    - не забывать, что «излишняя» убедительность вызывает отпор со стороны собеседника.
  5. Избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих понимание;
  6. Пытаться как можно нагляднее изложить свои доказательства, идеи и соображения:
    - сравнение следует основывать на опыте собеседника,
    - сравнения должны быть лишены преувеличения, вызывающего недоверие, их задача — усилить доводы,
    - использовать ручку, бумагу для конспектирования хода беседы, рисования схем;
  7. Избегать обострения отношений. Для этого критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы, также полезен перерыв;
  8. На человека с высоким интеллектом хорошо влияет двусторонняя аргументация: Вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения;
  9. Рекомендуется сначала перечислять преимущества, а потом недостатки;
  10. Полезно, первоначально выяснив позицию собеседника, включать ее в свою аргументацию;
  11. Нужно своевременно делать обобщения и выводы по проведенному обсуждению аргументов;
  12. На контраргументы можно отвечать до того, как они высказаны собеседником, сразу после его слов, позднее или никогда;
  13. Стараться своевременно пресекать нежелательные направления разговора;

14. Делать паузу, когда собеседник колеблется между положительными и отрицательными аргументами. До паузы можно дать информацию в пользу положительных аргументов или можно прервать контакт.

На фазе выдвижения возможных решений, доказательства их оптимальности, совместного обсуждения каждого варианта можно столкнуться с нежеланием кого-то из собеседников принять доводы другого.

Важно понять, что побуждает человека не соглашаться с вами. Приведем некоторые причины, толкающие собеседников на возражения.

1. *Защитная реакция*: собеседник не понял вашу аргументацию и доводы или он сопротивляется новому, изменению своего мнения.
2. *Спортивная позиция*: собеседник склонен к соперничеству в беседе и проверке наших способностей. Он хочет узнать, насколько мы опытные, с какими трудностями способны справиться, границы наших возможностей, насколько далеко он может зайти по отношению к нам, как мы выходим из неприятных положений.
3. *Разыгрывание роли*: собеседник ведет себя так, будто он хозяин положения.
4. *Другой подход*: у собеседника иное мнение. Он может опираться на устаревшие, «классические» идеи и теории.
5. *Несогласие*: собеседник не согласен с предложенным методом решения. Несогласие возникает в случае, если мы не учли особенностей характера собеседника;
6. *Тактическое обдумывание*: собеседник хочет обеспечить себе преимущество, чтобы получить дополнительный материал для спора.

Как себя лучше вести, если ваш собеседник склонен возражать? Во избежание этого рекомендуем придерживаться следующего:

- 1) ответьте для себя на вопрос «что за этим кроется?» (возможные причины мы перечислили выше, могут быть и другие);
- 2) избегайте открытых и грубых противоречий;
- 3) уважайте мнение собеседника;
- 4) чтобы подчеркнуть важность мнения собеседника, почаще признавайте его правоту;



- 5) избегайте личных оценок («я лично думаю...»), особенно если собеседник не считает вас своим советчиком или признанным специалистом;
- 6) избегайте растянутых ответов, которые указывают на Вашу неуверенность;
- 7) наблюдайте за невербальной реакцией собеседника;
- 8) не допускайте превосходства: не следует парировать каждое возражение собеседника, покажите, что и вам не чужды человеческие слабости, иначе у собеседника сложится впечатление, что перед ним сидит человек, с которым нет никаких шансов бороться, и при первой же возможности попытается нанести контрудар.

Итак, в процессе разработки **решений**, оценки и обсуждения каждого варианта, а также выбора наиболее оптимального решения рекомендуется:

1. Выдвигать решения в интересах дела с учетом интересов собеседника и своих собственных.
2. Открыто обсуждать положительные и отрицательные стороны каждого решения для обеих сторон.
3. Развивать мысли в сторону увеличения или уменьшения доводов, аргументов.
4. Доводить идеи, доводы собеседника до абсурда.
5. Ссылаться на авторитет для подтверждения какой-то точки зрения, мысли.
6. Прибегать к инверсии — изменять значения мысли, довода на прямо противоположные по смыслу.
7. Образовывать другое значение, стремиться к обнаружению нового дополнительного значения точки зрения, аргумента.
8. Устанавливать новые взаимосвязи между доводами, мыслями.
9. Выявлять противоречия в доводах и мыслях.
10. В процессе изложения доводов, прибегать к наглядности — изображению схем, графиков и т. д.
11. Разделять аргументы и доводы на точные, противоречивые и ошибочные.
12. Обращаться к формальной структуре: предписаниям, обязанностям, нормам, закону и т. д.
13. Достигать последовательных выводов: постепенно доказывать решения, точки зрения.

14. Открыто сообщать факты и сведения, лежащие в основе вашего доказательства какого-то решения, точки зрения.
15. Находить обратную сторону любого аргумента, решения или точки зрения.
16. Временно откладывать вариант решения или аргумента, если нет доводов ни в пользу, ни против него.
17. Оперировать простыми, ясными, точными, убедительными **понятиями**.
18. Соблюдать способ и темпа доказательства в соответствии с особенностями темперамента, интеллекта собеседника.
19. Корректно проводить обсуждение вариантов решений с учетом личности собеседника: его мотивов, интересов, уровня информированности, компетентности.
20. Избегать открытых, грубых противоречий, личных оценок, ощущения превосходства на собеседником.

## Информационный лист «Четвертая фаза беседы — результат»

Цель данной фазы — прийти к согласованному с собеседником решению и побудить к его выполнению. Для этого решаются задачи:

- 1) достижения основной (в крайнем случае, запасной) цели беседы — согласованного с собеседником решения;
- 2) распределения обязательств исполнения намеченного решения;
- 3) стимулирования собеседника к выполнению намеченных действий;
- 4) составления резюме беседы, понятного для всех с четко выделенным основным выводом;
- 5) обеспечения благоприятной атмосферы в конце беседы.

Способами реализации этих задач служат:

- 1) техники слушания;
- 2) техники аргументации;
- 3) техники поддержания контакта.

Каждая фаза может стать сквозной, то есть, если некоторые задачи не решаются до конца определенной фазы, возможен возврат

к этой фазе, с тем чтобы решать эти задачи и двигаться дальше по направлению к достижению единого решения у собеседников с учетом интересов обоих.

## Типичные ошибки беседы в целом

Если вы добились в беседе поставленной вами цели: выяснили скрытую причину конфликта, мотив, побудивший собеседника совершить тот или иной поступок, нашли оптимальное решение возникшей проблемы (у собеседника или у вас), считайте, что вы эффективно управляли ходом беседы.

В противном случае вы совершили ошибку. Приведем основные типичные ошибки, заключающиеся в нарушении структуры беседы, вернее, в неправильном ее развитии.

Первая заключается в том, что отсутствует фаза контакта. Иногда она есть, но в очень свернутом, формальном виде, так что действительный контакт между беседующими отсутствует.

Вторая ошибка — отсутствие фазы ориентации в проблеме. Иногда она проявляется, но в очень недостаточной степени: нет полного сбора информации, часто этому мешают уже имеющиеся у собеседника (ов) готовые решения или предложения.

Третья ошибка — выдвигание только одного решения и навязывание его собеседнику без учета его интересов. Часто отсутствует даже обсуждение этого единственного решения. Такое поведение характерно для авторитарных личностей. Им претит сама мысль о том, что решения можно обсуждать с коллегами, с подчиненными.

Четвертая ошибка — направление собеседника на исполнение решения без его мотивирования. Это также характерно для авторитарного стиля руководства: указания на исполнение решения даются чуть ли не в приказном порядке. Часто этому предшествует отсутствие фазы контакта, ориентации в интересах, проблемах собеседника; выдвигания различных решений исходя из интересов как собеседника, так и дела.

Вот пример такого типичного поведения: в кабинет начальника вызывается Иван Иванович. Его в лучшем случае усаживают на стул и в обязательном порядке отправляют с завтрашнего дня на курсы повышения квалификации. И Иван Иванович пойдет... Но с каким настроением, мыслями? «Я самый ненужный»? А может, у него

жена больна, он же уедет и будет все время обучения думать об этом, а возможно, ему очень нужно быть именно в это время на участке: идет сложная деталь и т. д. Разговор, правда, получился у такого начальника короткий, но сколько сил у него уйдет на контроль за исполнением решения! Качество исполнения также сильно ухудшится. Если же человек заинтересован в осуществлении решения, он сделает это значительно быстрее, значительно лучше, проявив при этом максимум активности, изобретательности, инициативы.

В других случаях из-за неправильного ведения беседы может быть наказан невинный: вы не вскрыете и не ликвидируете конфликт, можете потерять специалиста, даже друга.

В основе же вышеописанных четырех ошибок чаще всего лежит эгоцентрическая установка: когда на собеседника смотрят лишь как на орудие для достижения своих целей, когда в собеседнике не видят человека с его мыслями, интересами, потребностями.

Учитывать «человеческий фактор» на производстве — по сути призыв увидеть в собеседнике, в подчиненном человека. А если увидите и будете уважать личность другого человека, то он станет работать качественно и производительно. Только таким образом можно решать проблему мотивации персонала.

## Психогимнастические разминочные упражнения

### Упражнение 1. «Мост» (см. выше)

### Упражнение 2. «Препятствие»

Упражнение направлено на определение того, как менеджеры преодолевают трудности. В качестве трудности может выступить опрокинутый стул или любой другой предмет. Каждый менеджер по очереди должен подойти к этому символическому предмету и изобразить без слов то, как он преодолевает в своей жизни трудности.

### Упражнение 3. «Запретный плод»

Все менеджеры по очереди показывают без слов то, как они ведут себя в ситуации, когда их желания расходятся с внешними или внутренними нормами.

Роль запретного плода может играть любой предмет, **положенный** на стул, например, который стоит посередине комнаты.

#### Упражнение 4. «Место»

Посередине комнаты ставится стул, на него тренер сажает одного из менеджеров. Остальным дается инструкция: «Каждому из вас нужно занять его место. Каждый думает самостоятельно, **как это сделать** без слов». После того как место занимает следующий член группы, остальные должны пытаться освободить место для себя и так в порядке спонтанной очереди, пока каждый не посидит на стуле.

Можно обсуждать переживания и чувства, возникающие у членов группы во время выполнения упражнения. Можно **анализировать** отражение в поведении индивидуальных проблем. Возможен анализ отношений между участниками группы.

Упражнение 5. «Скульптор» (см. выше).

Упражнение 6. «Шляпа»

Тренер ставит два стула один за другим. На передний стул сажает женщину в головном уборе, на второй — другого члена группы. Всем дается инструкция: «Представьте, что вы находитесь в кино-театре, перед вами сидит женщина в пышном головном уборе, из-за которого вам ничего не видно. Она им очень гордится. Вам нужно обратиться к ней и, не обидев, добиться того, чтобы она сама сняла головной убор».

### Упражнения для отработки техник аргументации

Упражнение 1. «Приглашение»

Упражнение проводится в парах. Можно рассчитать **всех** на первых и вторых. Первым дается инструкция: «Вам нужно пригласить члена группы в гости, используя как можно больше доводов». Тот, кого приглашают, реагирует по ситуации, если захочется, соглашается, если нет, то соответственно говорит об этом. Упражнение за-

Вписывается, затем просматривается. Все подсчитывают, сколько аргументов было использовано, достиг ли цели приглашающий.

- Если да, то благодаря чему, если нет, то почему.

**Рекомендация.** Упражнение лучше использовать до введения ориентировочных основ, в качестве разогрева, повышения мотивации для усвоения техник аргументации.

Упражнение 2. Отработка по кругу

После введения каждой техники целесообразно делать короткие упражнения для отработки каждой по кругу. Например, для отработки техники «увеличение» любого члена группы просят высказать суждение. Затем это суждение «увеличивают» по кругу. Можно так пройти 1–2 круга, пока не иссякнут идеи. Высказывания могут быть типа: «импортные автомобили лучше отечественных».

Аналогичным образом отрабатываются и остальные техники аргументации.

Упражнение 3. «Межкомандная дискуссия»

После отработки по кругу целесообразно закрепить техники. Для этого можно провести дискуссию. Требованием к дискуссии является наличие альтернатив, ситуация выбора. Группа делится на две части. Одна команда отстаивает одну позицию, другая — другую. Команды рассаживаются друг против друга так, чтобы члены одной команды сидели в ряд по одну сторону, члены другой команды — в ряд напротив первой. Внутри команд каждому члену дается задание: по порядку списка техник аргументации каждому выделяется одна техника. Порядок следующий: в пользу своей позиции делает высказывание член команды № 1, на его высказывание отвечает 1 член команды № 2 с использованием техники «Увеличение». На его аргумент в свою очередь отвечает 2 член команды № 1, используя следующую по списку технику и т. д.

Темами для дискуссии могут быть следующие ситуации выбора:

1. Одна команда считает, что лучше покупать импортный автомобиль, другая — что отечественный.

2. Одна команда считает, что молодоженам лучше жить с родителями, другая — что отдельно.
3. Одна команда считает, что лучше отдыхать у моря, другая — лучше отправиться в байдарочный поход.
4. Одна команда считает, что детям лучше ходить в детский сад, другая — что лучше до школы находиться дома.
5. Одна команда считает, что женщина должна, также **как муж**чины, делать свою профессиональную карьеру, другая — что ей лучше сидеть дома, растить детей, **«поддерживать домашний очаг»**.
6. Одна — что лучше начать свое дело, быть самому себе хозяином, другая — что лучше работать под руководством сильного лидера.
7. Одна команда считает, что нужно и целесообразно получить сертификат качества, другая — что это пустая трата денег и времени.
8. Одна команда считает, что для получения образования детей надо отправлять за границу, другая — что наше **образование** лучше.
9. Одна команда считает, что надо наказывать подчиненных и что без этого никак нельзя. По мнению другой команды, наказание неэффективно, нужно стараться воздействовать посредством поощрения.
10. Одна команда считает, что работа менеджера базируется на необходимости зарабатывать себе на жизнь, не более того, другая воспринимает свою работу как интересную, работает с увлечением, не представляет своей жизни без такой работы.

#### Упражнение 4. «Прием у короля»

Нужно выбрать короля и королеву. Их сажают на трон. У них можно попросить исполнения одного желания. Король с королевой могут между собой обсуждать: исполнить или нет, — то есть нужно как-то аргументировать свое желание. Каждый член группы подходит к королю с королевой и ведет с ними разговор. Идет видеозапись.

Просмотр и обсуждение. Можно попробовать интерпретировать просьбы на экзистенциальном уровне. Можно ограничиться лишь уровнем аргументированности, убедительности просьбы, умения расположить к себе, вызвать желание помочь и т. д.

#### Упражнение 5. Деловая игра «Гостиница»

*Ситуация.* Три члена группы оказались в командировке в другом городе. Они незнакомы между собой. Они отправились в ближайшую от вокзала гостиницу, испытывая лишь одно желание — как можно быстрее устроиться.

*Действующие лица.* Администратор гостиницы и три менеджера.

*Инструкция администратору гостиницы.* У вас только одно свободное место. Вам нужно поговорить с каждым приезжим, а потом решить, кому вы отдадите номер. Свое решение нужно записать на листочке и молча отдать ведущему.

*Инструкция приехавшим в командировку менеджерам.* Нужно поговорить с администратором гостиницы с тем, чтобы получить номер. Вы подозреваете, что свободных номеров может не быть. [Нужно использовать все приемы, усвоенные на тренинге (техники установления контакта, активного слушания, аргументации).

*Инструкция ведущему.* Проводится видеозапись игры. Администратору помогают организовать его рабочее место. Ведущий выводит всех участников игры в коридор (приезжих) и приглашает в комнату по очереди. Тот менеджер, который поговорил с администратором, остается в комнате и слушает вместе с остальными членами группы.

После игры просматривается видеозапись и проводится обсуждение. Администратор объявляет о своем первоначальном решении и последнем, если его мнение изменилось после просмотра видеозаписи. Во время обсуждения администратору задают ряд вопросов о том, что понравилось и не понравилось в поведении командировочных.

#### Ролевые игры

##### Ролевая игра 1

*Ситуация.* У вас есть лишний билет на футбол. Нужно пригласить друга (члена группы) на футбол. Он его не любит. Использовать техники аргументации.

*Действующие лица.* Два менеджера.

## Ролевая игра 2

*Ситуация.* Вам нужно уговорить рабочего выйти на работу в один из выходных. У рабочего уже есть планы на эти выходные. Он собирался на рыбалку.

*Действующие лица.* Менеджер и его подчиненный.

## Ролевая игра 3

*Ситуация.* Вам нужно сделать так, чтобы член группы посмотрел вашу машину, с ней что-то не так. Вы слышали, что он хорошо в них разбирается.

*Действующие лица.* Два члена группы.

## Ролевая игра 4

*Ситуация.* Вам нужно добиться того, чтобы в цехе, на участке повысилась дисциплина. Вы обращаетесь к бригадиру.

*Действующие лица.* Начальник цеха (или участка) и бригадир.

*Задание.* Убедить его в том, что нужно принимать меры, использовать аргументацию.

## Ролевая игра 5

*Ситуация.* Вам нужно поговорить со своим подчиненным, который злоупотребляет алкоголем. Он уже на грани заболевания. У него бывают частые прогулы.

*Действующие лица.* Менеджер и его подчиненный.

*Задание.* Убедить подчиненного взять под контроль потребление алкоголя или пойти на лечение, перестать прогуливать. Использовать техники аргументации.

## Ролевая игра 6

*Ситуация.* Генеральный директор считает, что управление персоналом — лишняя дисциплина в курсе обучения, который он сейчас проходит. А персонал фирмы избегает (по возможности) общения с **ним**.

*Действующие лица.* Генеральный директор и начальник отдела кадров.

*Задание.* Начальнику отдела кадров нужно убедить директора в том, что управление персоналом — важная дисциплина, используя техники аргументации и установления контакта, активного слушания.

## Ролевая игра 7

*Ситуация.* Что делать, если подчиненный — творческая личность, периодически витающая в облаках. Человек очень ответственный, но из-за рассеянности приходится контролировать каждый его шаг.

*Действующие лица.* Менеджер и подчиненный.

*Задание.* Менеджеру нужно поговорить с подчиненным и убедить **его** изменить свое поведение, стать более внимательным. Использовать техники установления контакта, аргументации и активного слушания.

## Ролевая игра 8

*Ситуация.* К директору вскоре после его назначения обратился работник и в ультимативной форме попросил значительно увеличить его оклад. Директор попросил у работника три дня для решения этого вопроса.

За это время он выяснил, сколько таких должностей в организации, какие обязанности у работника, уточнил размер зарплаты, а также когда было последнее повышение. Оказалось, что обязанности довольно простые, должность такая одна, зарплата высокая и увеличивалась четыре месяца назад. Кроме того, директор попросил начальника отдела кадров подыскать кандидата на должность просителя.

*Инструкция директору.* Поговорить с подчиненным, убедить, что его просьба не может быть удовлетворена. Директор заинтересован сохранить работника, не хочет начинать работу в новой должности с увольнений. Но и на неоправданные **уступки** идти не хочет, готов взять другого работника, если не удастся убедить подчиненного.

*Инструкция работнику.* В организации проработал много лет, работа несложная, терять ее не хочет. Поэтому настаивать на своем, конфликтовать с новым директором не заинтересован.

*Инструкция по проведению упражнения* представлена в ролевой игре 1 главы 4.6 .

## Ролевая игра 9

*Ситуация.* Для упорядочения работы отдела сбыта необходимо сократить численность персонала. Директор предприятия **предло**жил одному из сотрудников перейти в отдел снабжения с **увеличе**нием зарплаты, но сокращением премиальных, что в итоге привело к снижению его доходов. Сотрудник обиделся.

*Действующие лица.* Директор и сотрудник.

*Инструкция директору.* Зарплата сотрудника не соответствовала его работе, была неадекватной, завышенной. Нужно убедить работника перейти в отдел снабжения.

*Инструкция работнику.* Он хочет остаться на предприятии, привык к высокой зарплате, не хочет перемен. Но понимает, что изменений не избежать.

*Инструкция по проведению упражнения* представлена в ролевой игре 1 главы 4.6 .

## Ролевая игра 10

*Ситуация.* Компания ООО «Софт» занимается внедрением компьютерных программ. В свое время компания внедрила в одну организацию систему компьютерного учета в оптовой торговле. **Началь**ником склада этой организации была родственница руководителя организации. Она обладала низкой способностью организовывать людей, например грузчиков, и из-за отсутствия системного **подхо**да плохо следила за перемещением товара. Вследствие этого **на скла**де были хищения как в мелких, так и средних размерах.

Руководитель считал виноватыми грузчиков и менял их раз в месяц, но проблему воровства это не решало. Начальник **склада** сваливала всю вину на плохую программу учета, которую **разраба**тывала и внедряла компания ООО «Софт». Зрел конфликт между компанией и руководителем организации.

Директор компании ООО «Софт» поставил перед сотрудниками задачу — обучить эту начальницу. Но по причине ее **непоследо**вательности это ничего не изменило.

Директор компании решил поговорить с руководителем **орга**низации и убедить его уволить начальника склада.

*Действующие лица.* Директор компании ООО «Софт» и **руково**дитель организации, занимающейся оптовой торговлей.

*Инструкция директору компании.* Нужно окончательно разрешить эту конфликтную ситуацию, в противном случае компания начнет терять свой авторитет. Директор предложил внедрить полный документооборот с подписями за каждый этап действий на складе. Результаты показали, что именно поведение начальника склада способствовало появлению хищений. Можно включить эту информацию в аргументацию, если будет недостаточно доводов.

*Инструкция руководителю организации.* Начальник склада — родственница со стороны жены. Руководитель не хотел бы портить отношения с женой из-за увольнения начальника склада. В то же время он заинтересован в разрешении создавшейся конфликтной ситуации, в прекращении хищений.

Инструкция по проведению упражнения в ролевой игре 1 главы 4.6 .

## Ролевая игра 11

*Ситуация.* Предприятие, которое по своим характеристикам и техническим возможностям относится к предприятиям особо опасным. Сотрудников директору пришлось искать по всей России, **I** так как подготовка специалистов нужного профиля была прекращена в 1990 году. Были приняты и оформлены 5 человек с нужной для предприятия профессией. Предприятие наращивало свои технические возможности и основное производство, все испытывали трудности. Те люди, которых директор принял на работу, пошли в гору. Однако один сотрудник неожиданно для директора подал заявление на увольнение.

*Действующие лица.* Директор предприятия и сотрудник.

*Инструкция для директора.* Выяснить причины увольнения работника, сделать все, чтобы его сохранить, поскольку специалистов такого профиля крайне трудно найти.

*Инструкция для работника.* Устал работать, постоянный стресс, кажется, что недооценивают, даже высокая зарплата уже не радует.

Инструкция по проведению упражнения в ролевой игре 1 главы 4.6.

## Ролевая игра 12

*Ситуация.* В организации рабочий день в очередной раз затягивался до 22 часов. Неожиданно возникли обстоятельства, требую-

щие продолжения подобного режима работы и к тому же с выездом в областную город. Привлеченные к работе сотрудники не **ожидали** этого и вынашивали планы ее окончания. Кроме того, стало нужно подключить к данной работе других сотрудников, отдохнувших дома

Получив одобрение руководства о необходимости продолжения работы, решив организационные моменты, руководитель **подра** деления обратился к сотрудникам. Он объяснил, что, длительно работая в направлении достижения результата, сейчас они **макси** мально близки к нему. И от того, как четко будет вестись работа в ближайшие дни, зависит итог многолетней работы многих, ее логическое завершение и вероятное вознаграждение за труд.

*Действующие лица.* Руководитель подразделения и его **подчи** ненные (можно несколько человек, которые отдыхают дома, а и\ нужно подключить к работе).

*Инструкция для руководителя.* Уговорить выйти на работу. В качестве аргументов можно добавить комфортное размещение в гостиной, питание.

*Инструкция для работников.* Сильное недовольство затянувшейся работой, тем, что не остается времени для отдыха, для семьи. При этом хочется довести дело до конца, достигнуть результата, получить денежное вознаграждение.

*Инструкция по проведению упражнения* представлена в ролевой игре 1 главы 4.6.

### Ролевая игра 13

*Ситуация.* Генеральному директору фирмы был предложен проект. Он, не вникая в тонкости, дал предварительное согласие. В скором времени должен был быть заключен договор. Генеральный директор в основном находится в головном офисе в Москве и ежедневно посещает филиал фирмы в Петербурге.

Начальник отдела в филиале фирмы, которому пришлось бы заниматься этим проектом, считает, что этот проект принесет **фирме** скорее вред, и решает убедить в этом генерального директора.

*Действующие лица.* Начальник отдела филиала фирмы в Петербурге и генеральный директор фирмы в Москве.

*Инструкция начальнику отдела.* Вы могли бы и не вмешиваться, но если будет заключен договор, именно вашему отделу придется заниматься решением проблем, тратить время, прилагать усилия

на решение задач, которые, по вашему мнению, никакой пользы фирме не принесут. У Вас есть возможность общаться с генеральным директором по электронной почте, по телефону и лично, когда он приезжает на ежемесячные совещания в филиал.

Вам нужно поговорить с ним лично и убедить его, что не следует заключать договор и нужно отказаться от проекта, используя все возможные аргументы, о которых директор не догадывался, давая свое согласие.

*Инструкция генеральному директору.* Вам казалось, что предложенный проект мог бы быть интересным, выгодным. Вам неудобно отказываться, после того как вы дали хоть и устное, но принципиальное согласие. Однако вы также не заинтересованы заниматься решением задач, которые невыгодны фирме.

Инструкция по проведению упражнения в ролевой игре 1 главы 4.6.

### Ролевая игра 14

*Ситуация.* Перед заместителем генерального директора одной I организации была поставлена задача. Для решения этой задачи за I мстителю генерального директора предстояло поговорить с одним K сотрудником, человеком довольно консервативным, боящимся I трудностей, связанным с новыми обязанностями.

*Действующие лица.* Заместитель генерального директора и со I трудник фирмы.

*Инструкция заместителю генерального директора.* Генеральный I директор поставил задачу — освободить одно рабочее место для I нового сотрудника, при этом никого нельзя уволить. Перевод со I трудника должен быть сформулирован очень корректно, чтобы не I усложнить ситуацию в коллективе, в этом заключается главная труд I ность задачи. Нужно не просто потребовать перевода, а убедить I сотрудника в том, что это необходимо для него самого.

Нужно использовать аргументацию, обрисовать преимущества I перехода в отдел продаж.

*Инструкция сотруднику.* Вас ваше место в принципе устраивает, но в то же время вы давно хотели бы получить образование менеджера, как-то повысить свою квалификацию.

Инструкция по проведению упражнения представлена в ролевой игре 1 главы 4.6.

## Ролевая игра 15

*Ситуация.* В организации есть человек — Иванов И. И., который возглавляет работу психологической службы. Иванов — хороший исполнитель, но, по мнению директора, пессимист и консерватор. Служба должна развиваться, необходимы новые идеи. Иванов же не только не может быть идейным вдохновителем, но и не верит в чужие идеи, чем, по мнению директора, тормозит развитие организации. Директор неоднократно говорила Иванову о том, что ее не устраивает в его работе.

Иванов И. И. — инвалид второй группы. Директор — женщина 49 лет.

*Инструкция директору.* Вы хотите пригласить Иванова еще раз, с тем, чтобы окончательно решить с ним вопрос. Вы считаете, что его не изменить, и хотите предложить ему перейти с должности руководителя службы на должность специалиста с сохранением оклада. В качестве аргумента ссылаетесь на состояние его здоровья, невозможность справляться с большой нагрузкой. Вы хотите взять на работу в качестве руководителя высококвалифицированного специалиста.

*Инструкция Иванову И. И.* Вам кажется, что директор предвзят к вам относится. Вы делаете все, что считаете правильным и полезным для организации.

Ее идеи вам кажутся нереалистичными. Вы устали от напряженных с ней отношений. Уходить не хотите, так как уже привыкли к организации, к людям, давно здесь работаете. Не хотите терять в зарплате.

*Инструкция по проведению упражнения* представлена в ролевой игре 1 главы 4.6.

## Ролевая игра 16

*Ситуация.* Менеджер одной компании хотела бы спокойно, планомерно и без эмоций доказать свою точку зрения, правоту, взгляд на некую проблему и довести до понимания и принятия ее своим руководителем (президентом компании или ее генеральным директором).

Как правило, бывает так, что она работает в компании, нарабатывает авторитет (она хороший профессионал) и, когда случается

непонимание с главным руководителем (с нижними звеньями это не происходит), какое-то время доказывает, но часто эмоционально (то, что ей кажется элементарным, не понимается руководителем), и тогда она разворачивается и уходит. Пока она чувствует в себе силы, но такое положение не может сохраняться всегда. Она хотела бы научиться не уходить, а спокойно добиваться своего.

*Действующие лица.* Менеджер и президент компании.

*Задание.* Смоделировать ситуацию и поговорить с президентом компании с тем, чтобы убедить его, не теряя с ним эмоционального контакта, а также контроля над своими чувствами. Использовать техники установления контакта, активного слушания и аргументации.

## [Ролевая игра 17

*Ситуация.* Для менеджера компании представляет проблему корректное определение момента (границы), после которой необходимо переходить от просьб (приказов) выполнения тех или иных действий к мерам административного воздействия на сотрудника, [в случае невыполнения этих распоряжений или их забывания. Как быть с безответственными или глупыми, по мнению этого менеджера, работниками, если они как подчиненные привыкли трудиться [в режиме «команды».

*Действующие лица.* Менеджер и подчиненный.

*Задание.* Смоделировать ситуацию, когда менеджеру нужно поговорить со своим подчиненным в связи с тем, что он в последнее время постоянно нарушает трудовую дисциплину. Использовать техники установления контакта, активного слушания и аргументации.

## Ролевая игра 18

*Ситуация.* Необходимо переубедить людей работать в новой системе, менять мышление, отношение к работе. Наибольшую трудность для менеджера представляют безответственные и недалекие, на его взгляд, работники, которые привыкли работать в режиме «приказов» от начальника.

*Действующие лица.* Менеджер и его подчиненный.

*Задание.* Менеджеру нужно поговорить со своим подчиненным, попытаться воздействовать на него, используя различные доводы,



чтобы он захотел изменить свое отношение к работе. **Использовать** техники установления контакта, активного слушания и аргументации.

### Ролевая игра 19

*Ситуация.* Руководитель отдела маркетинга (человек, **нанятый** три месяца назад для создания этого отдела) не соответствует **свое** и должности. После доказательств, приведенных директору **компа**нии, он согласился с заместителем директора, что его необходимо менять, и дал свое согласие на поиск более подходящего **человека**. Заместитель директора дает заявку в отдел кадров с требованиями **и** одно из которых — **опыт**.

К моменту официального увольнения: директор, не ставя в известность кого-либо, заявляет, что данную должность может занять работник этого отдела (отдела маркетинга), который работает в компании 7 месяцев. (При этом учится на дневном отделении, то есть приходит в 16.00 и т. д.) Человек ставится на эту должность вопреки согласию остальных руководителей подразделений.

Заместитель директора считает, что это его вина (недочет): он плохо убедил (а) руководителя в том, какой человек необходим, **и** не почувствовал (а) ситуацию.

Позиция директора (не первый случай):

— если дать возможность человеку показать себя сразу, то **он** «взлетит», **но**, как показывает практика, в 90% случаев эта попытка заканчивается неудачей.

Как заранее переубедить директора, чьи действия нельзя критиковать (поскольку он является хозяином)?

*Действующие лица.* Директор и заместитель директора.

*Задание.* Заместитель директора должен поговорить с директором, убедить изменить свое поведение, используя техники **установ**ления контакта, активного слушания и аргументации.

### Ролевая игра 20

*Ситуация* (источник: молл Е. Г., 2000). В отдел кадров **банка** давно доставили новые современные компьютеры. Однако **началь**ник отдела, ссылаясь на высокую загрузку работников и очень **важ**ные оперативные дела, не обеспечил их использование в **соответ**

ствии с общей программой компьютеризации банка. В личной беседе с одним из заместителей управляющего банка начальник отдела кадров отметил, что в течение 15 лет он вел книгу, которая вмещала весь персонал банка, и **его** информация всегда была точной и надежной, а некоторые карандашные отметки в этой книге **ценились** руководством на вес золота.

*Действующие лица.* Заместитель управляющего банка и начальник отдела кадров.

*Задание.* Поговорить с начальником отдела кадров и убедить его **в том**, чтобы он использовал компьютеры в своей работе. **Используй**ть техники установления контакта, активного слушания и аргументации.

## Глава 8

# МОДУЛЬ «УМЕНИЕ СНИЖАТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ НАПРЯЖЕНИЕ ВО ВРЕМЯ БЕСЕДЫ, ВОССТАНАВЛИВАТЬ КОНТАКТ С СОБЕСЕДНИКОМ»

### Введение

Мы уже отмечали выше, что эмоциональное состояние в процессе коммуникации представляет собой шумовую помеху, искажающую как принятие, так и обработку полученной информации. Все это будет влиять на качество процесса коммуникации, а значит, на эффективность принимаемых решений и в конечном счете окажет влияние на последующее поведение участников деловой беседы.

Определенный уровень возбуждения, напряжения нужен для оптимального функционирования головного мозга, а значит, для интеллектуальных процессов по переработке информации. Но по вышине уровня напряжения и тревожности у участников беседы будет отрицательно сказываться на тех же познавательных психических процессах. Исследователи обнаружили, что зависимость между уровнем интеллекта, который замерялся с помощью IQ и уровнем тревожности, носит криволинейный характер в форме инвертированной U-образной кривой (см. рис. 10).



Рис. 10. Зависимость уровня интеллекта от тревожности

Эта кривая убеждает нас, что нужно снижать излишнюю эмоциональную тревогу, напряжение.

Кроме того, эмоциональное напряжение всегда сопровождает конфликтные ситуации. И первый шаг, который необходимо сделать до конструктивного разрешения конфликтной ситуации, — это [снизить накал страстей и эмоциональное напряжение у людей, которые оказались вовлечены в конфликт.

Снижать эмоциональное напряжение после того, как оно возникло, все равно что тушить пожар после того, как он разгорелся. Можно предвосхитить возникновение конфликтной или эмоционально напряженной ситуации. И профилактически использовать приемы, которые позволят погасить на корню готовые вспыхнуть эмоции.

Как же этого добиться, что можно сделать?

*Рекомендуем:*

- Использовать техники установления и поддержания контакта;
- Преодолевать барьеры восприятия собеседниками друг друга;
- Использовать свою психологическую наблюдательность;
- Развивать сензитивность;
- Сознать свои установки по отношению к собеседнику;
- Осуществлять постоянное наблюдение за невербальным поведением собеседника.

### Информационный лист

#### «Беседа в эмоционально напряженной конфликтной ситуации»

В четвертой главе мы рассмотрели процесс беседы от начала до ее завершения безотносительно к условиям ее протекания, то есть мы как бы намеренно оторвали беседу от ее реальных конкретных условий. Это было нужно, чтобы увидеть «скелет» беседы, уловить закономерности ее развития. Тогда нам было не важно, в каких конкретных условиях протекает беседа, между какими людьми и т. д. Мы от этого абстрагировались, чтобы сосредоточить свое внимание на динамических характеристиках беседы.

Сейчас же настало время вспомнить о том, что мы **предварительно** опустили, и посмотреть, как эти условия, факторы **могут** повлиять на ход беседы, представленный нами ранее как «**идеальный**» вариант, к которому нужно стремиться.

Все факторы, которые могут повлиять на ход беседы, мы **разделили**, опять же условно, на внешние и внутренние (см. рис. 11).

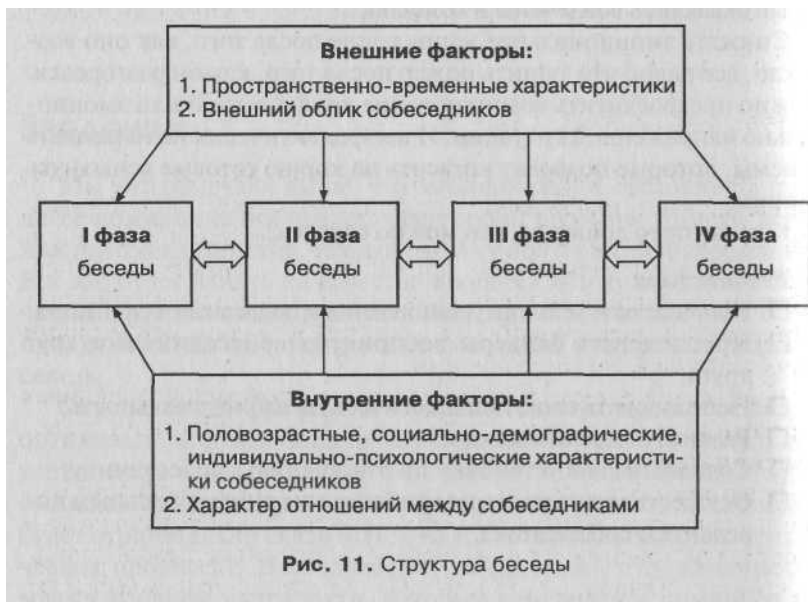


Рис. 11. Структура беседы

## Структура беседы

### Внешние факторы беседы

К внешним факторам беседы будем относить характеристики времени и пространства, в контексте которых происходит **разговор**. Это может быть:

- рабочее или нерабочее время: время перерыва, обеда, после работы; начало, середина или конец рабочего дня;
- начало, середина или конец рабочей недели;
- начало, середина или конец квартала и т. д.;
- кабинет, комната отдыха, рабочее место, скамейка у цеха, дорога домой, квартира и т. д.

К внешним условиям будем также относить внешний облик собеседника: характеристики одежды, обуви, прически; их состояние; соответствие ситуации и т. д.

В данной работе не представляется возможным дать конкретные рекомендации на каждый случай. Важно другое — знать и иметь в виду, что эти факторы могут очень сильно повлиять как на ход беседы, так и на ее результат, поэтому нужно заранее, до беседы, обдумать эти моменты.

### Внутренние факторы беседы

К внутренним факторам беседы мы относим половозрастные, [социально-демографические (социальный статус, образование, должность, квалификация, стаж работы, семейное положение и другие); индивидуально-психологические (темперамент, характер, мотивы, отношения личности, установки, индивидуальный стиль деятельности) характеристики собеседников, а также особенности отношений между собеседниками.

В четвертой главе мы исходили из того, что брали усредненных собеседников, без пола, возраста, характера, должности и т. д., исходя из идеальных между ними отношений.

В данном модуле мы более подробно остановимся на перечисленных характеристиках, рассмотрим вопрос об их влиянии на процесс беседы и дадим некоторые рекомендации относительно уменьшения или ликвидации отрицательного их влияния на ход беседы.

## Психологический конфликт между собеседниками

Процесс деловой беседы был рассмотрен с точки зрения того, **как** она должна протекать и как этого добиться. При этом мы исходили из того, что изначально у собеседников равные неконфликтные отношения.

Рассмотрим случай, когда между общающимися людьми либо назревает, либо существует конфликт. Конфликт возникает только тогда, когда между людьми возникают противоречия, которые в силу обстоятельства обостряются и требуют разрешения. Сам конфликт не является эффективным путем разрешения противоречия и сужает мышление, срабатывают более примитивные пласты **психики**.

Конфликты различаются по своему характеру и глубине. Конфликты бывают экономические, **организационно-технологические** и психологические. Очень важно поэтому правильно «поставить диагноз» — найти основную причину конфликта, проблемной ситуации. Здесь, во-первых, следует определить основной уровень конфликта и вспомогательные — сопутствующие, усиливающие. Часто конфликт на поверхности выступает как психологический, а при его анализе оказывается экономическим, бывает и наоборот.

Приведем несколько моделей наиболее типичных психологических конфликтов.

#### *Модель 1: Деловой спор*

Разногласия возникли по какому-то конкретному, связанному с их деятельностью вопросу. Собеседники верят в возможность прийти к соглашению, ищут пути его достижения: обсуждают ситуацию, достоинства и недостатки обеих точек зрения, используя аргументы, пытаются обосновать для партнера свою позицию. Отношения доброжелательные, взаимодействие товарищеское.

#### *Модель 2: Формализация отношений*

В этом случае характерно увеличение зоны разногласий, **которые** не относятся к одному вопросу, а распространяются на более широкий круг. Оппоненты сомневаются в возможности соглашения, иногда просто не хотят обсуждать спорные вопросы; стремятся обратиться к официальным способам решения («как решит руководство», «пусть решают члены коллектива»). В развитии возможны предъявления претензий друг другу («легко вам принимать решения, выполнять-то другим придется», «вы всегда принимаете решения, ни с кем не советуясь»).

Обсуждение переходит на стиль работы, припоминаются прошлые ошибки, допускаются личные выпады. Убедившись, что позиции друг друга не изменить, стороны могут отказаться от обсуждения проблемы («Я вижу, нам не договориться, поэтому считайте это приказом»).

Общение становится сугубо официальным, собеседники не стремятся к контактам, предпочитают ограничить свое общение, из взаимоотношения уходит все личное.

#### *Модель 3: Психологический антагонизм*

Реальная зона рассогласований между собеседниками не определена, существует субъективная тенденция к ее увеличению: «У нас

не может быть ничего общего». Отношения принимают форму взаимного отталкивания. Оппоненты не стараются прийти к соглашению, их общение вынуждено и соответственно ограничено неизбежным минимумом. Психологически они не приемлют друг друга, общение осуществляется скорее в духе откровенно враждебных действий.

Таким образом, решающим в конфликтной ситуации является не сам факт разногласий, а скорее развитие этой ситуации, характер общения, отношений ее участников.

## Способы разрешения конфликтов

В случае, если трезвый анализ показывает, что выбора нет и конфликт — единственно доступный способ урегулирования противоречий, будьте сами инициатором конфликта; при сознательном вхождении в конфликт возможность управления им значительно выше. Только в больших дозах конфликты вредны для здоровья.

Входя в конфликт, необходимо ответить на следующие вопросы:

- возможно и желательно ли устранение противоречия (не забывая, что противоречие — двигатель развития);
- если да, то имеются ли более экономные и эстетические пути разрешения противоречия, кроме конфликта;
- если нет, то как долго конфликт может длиться, чтобы иметь реальную перспективу выжидать его конец с минимальным расходом сил.

### **Как управлять конфликтом, если он неизбежен?**

1. Взять под контроль собственные эмоции: соблюдать этические принципы поведения по отношению друг к другу, использовать только деловые аргументы, избегать всего того, что может задеть личность партнера по общению.

2. Вскрыть за мнимыми причинами конфликта подлинные, для этого постараться четко и открыто изложить свои позиции и получить наиболее полную информацию о ситуации, о позиции, интересах собеседника, иметь желание понять его.

3. Локализовать конфликт, то есть противодействовать инстинктивному желанию перейти в тотальное наступление за победу **любой** ценой; обсуждать конкретные предметы конфликта, избегать обобщений, переноса разговора в другие области взаимодействия,

ссылку на прошлые, не имеющие к делу, неудачи, ошибки собеседника.

4. Для конструктивного преодоления конфликта необходима активность обеих сторон, вовлеченность в ситуацию, заинтересованность в разговоре. Постарайтесь получить хотя бы игровое наслаждение от самого процесса конфликта, если отсутствуют шансы на разрешение конфликта.

5. Можно не быть активной стороной, но нужно держать инициативу за собой, определяя:

- эмоции, в том числе и спокойные,
- тему разговора,
- роли,
- языковой стиль,
- степень строгости правил игры.

6. Не опровергайте аргументы противника в том порядке и в таких объемных пропорциях, в которых они изложены противником: прежде чем опровергнуть аргументы, переформулируйте их на понятном именно для себя языке.

7. Не избегайте созревшего конфликта. Бегство равносильно переводу его во внутренний план со всеми вытекающими из этого последствиями для здоровья и работоспособности. Хроническое, то есть постоянное, бегство от созревшего конфликта может изуродовать личность человека.

В отношении самого процесса беседы для снятия эмоционального напряжения мы рекомендуем использовать следующие техники установления и поддержания эмоционального контакта:

- установление контакта глаз;
- сообщение о своем эмоциональном состоянии (например, «Я очень расстроен тем, что нам никак не удастся найти общий язык. Мне не дает это покоя ни днем, ни ночью»);
- предоставление возможности выговориться;
- подчеркивание значимости собеседника для вас;
- подчеркивание общности с ним;
- проявление сочувствия к проблеме собеседника;
- признание перед собеседником своей неправоты раньше его;
- обращение к социально одобряемым мотивам поступков собеседника;
- уважение собеседника, его точки зрения;

- попытка встать на место собеседника и понять, прочувствовать его состояние, а не замыкаться в себе.

Следует подчеркнуть, что переговоры должны протекать динамично.

1. Нужно прекращать переговоры до того, как появиться чувство психологической усталости.

2. Следует заканчивать переговоры на позитивной ноте: собеседник должен уйти с чувством готовности к дальнейшим контактам.

3. Под конец диалога важно подчеркнуть достигнутое при обсуждении, даже если вы не достигли окончательно своей цели (чтобы собеседник чувствовал, что переговоры не прошли впустую).

Всего при конфликте возможны четыре исхода:

- 1) полное подчинение другого посредством тотальной мобилизации всех сил;
- 2) компромисс, порожденный уступками;
- 3) прерывание, переключение, маскировка конфликта при угрозе поражения;
- 4) интеграция — нахождение взаимно удовлетворительного решения совместными усилиями: конфликт перерастает в конструктивное решение **проблемы**. Совместно находят новую систему отсчета, в которой противоречие теряет свое первоначальное значение.

Нужно стремиться к последнему варианту, при этом беседу можно считать удавшейся, если:

- партнеры получили какую-то новую информацию, что-то уточнили в своем видении ситуации или позициях собеседников;
- смогли хотя бы частично снять напряженность в отношениях и проявление взаимной недоброжелательности;
- пришли к большему взаимопониманию и сближению своих позиций;
- смогли устранить проблему, разрешить ситуацию.

Итак, научитесь управлять конфликтом! Конфликт — это метод управления.

Информационный лист «Барьеры восприятия людьми друг друга» представлен в главе 5.

## Ориентировочные основы «Техники поддержания контакта и снижения эмоционального напряжения у собеседника»

1. Улыбка, обращение по имени.
2. Поддержание контакта глаз.
3. Вербализация или сообщение о своем восприятии собеседника, его чувств, установок, эмоционального состояния. Примеры: «Мне кажется, что Вы чувствуете...»; «Не чувствуете ли Вы себя несколько...»; «Мне показалось, что Вас несколько расстроили мои слова о том, что...»
4. Вербализация или сообщение о своем эмоциональном состоянии (в данный момент) в связи с высказываниями собеседника. Примеры: «Мне обидно слышать, что в ответ на мои слова Вы...»; «Мне больно, что...»; «Я в растерянности, не знаю, что и сказать в связи с Вашим предложением о том, чтобы...»
5. Проявление дружеского расположения.
6. Установление и поддержание адекватной психологической дистанции (социальный и физический аспекты).
7. Предоставление возможности выговориться.
8. Сохранение самообладания.
9. Подчеркивание значимости собеседника для вас.
10. Подчеркивание общности с собеседником (сходство интересов, мнений и т. д.).
11. Проявление интереса, сочувствия к проблемам собеседника.
12. Уважение мнения, точки зрения собеседника.
13. Обращение к социально одобряемым мотивам поступков.
14. Предоставление собеседнику возможности почувствовать свое превосходство над вами.
15. Признание перед собеседником своей неправоты раньше его.
16. Обращение к фактам.
17. Объяснение, оправдание.
18. Проявление внешнего согласия.
19. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации.
20. Избегание обвинений, негативных оценок собеседника.
21. Уточнения, прояснения своих слов, действий для собеседника.

22. Незамыкание во время беседы на себе, на своем состоянии, своих мыслях: нужно попытаться мысленно встать на место партнера и понять, какие события привели его в это состояние, попытаться почувствовать, каково было бы самому в **ЭТОМ СОСТОЯНИИ**.
23. Анализ своих переживаемых эмоций, мыслей, ассоциаций, возникающих при общении с другим человеком, и попытка найти их источник.
24. Позитивность: попытка найти позитивные стороны ситуации, юмор.
25. Обеспечение для себя и для собеседника комфортных условий посредством мебели, угощений, освещения, музыки и т. п.
26. Наблюдение за невербальным общением собеседника.

Поведение, способствующее нарушению контакта, возрастанию эмоционального напряжения, возникновению конфликта

1. Перебивание собеседника.
2. Принижение собеседника, негативная оценка его личности.
3. Выведение собеседника из состояния равновесия:
  - а) негативными оценками в отношении собеседника, **его** слов, поступков;
  - б) мелочными придирками;
  - в) созданием дефицита времени для решения проблем;
  - г) непониманием собеседника;
  - д) преуменьшением вклада собеседника в общее дело;
  - е) избеганием контакта **глаз**;
  - ж) избеганием пространственной близости (наличие преграды, например, стола между собеседниками);
  - з) подчеркиванием разницы между собой и партнером;
  - и) неприветливым видом;
  - к) демонстрацией своей занятости, несвоевременности прихода собеседника;
  - л) отвлечение на третье лицо, другие дела;
  - м) разговор «на бегу».
4. Отсутствие или потеря эмоционального контакта.
5. Нападение: когда вы нападаете на собеседника, защищаете себя, оскорбляете собеседника, реагируете с отрицательной эмоцией.

6. Утаивание: вы скрываете эмоциональное состояние, при этом содержание ваших слов противоречит невербальным проявлениям (мимике, жестам, позе, голосу и т. д.).
7. Двойственность: на словах вы говорите, что понимаете собеседника, соглашаетесь с ним, а на самом деле ни понимания, ни согласия нет.
8. Психологическое давление. Общение с позиции «Родителя» по отношению к «Ребенку».
9. Излишняя настойчивость, требовательность без учета интересов собеседника.
10. Эгоцентрическая позиция: неспособность встать на место другого человека; психологическая «слепота» и «глухота» в отношении информации, передаваемой собеседником.
11. Неосознаваемое использование защитных психологических механизмов: проекции, отрицания, расщепления и влияние переноса.
12. Наличие негативной установки по отношению к собеседнику. Предубеждение в отношении его компетентности, способностей, характера и проч.
13. Слабая способность переключения с внутреннего диалога с собой на внешний диалог с собеседником, некоторая интравертированность, погруженность в свой внутренний мир.
14. Резкое увеличение темпа беседы.
15. Преувеличение своего и приуменьшение вклада партнера в общее дело.
16. Негативная установка по отношению к партнеру, к беседе.

## Разминочные упражнения

### Упражнение 1. «Дерево»

Всем членам группы дается такая *инструкция*:

«Представьте, что на полу находится дерево (тренер показывает, где крона, где ствол, где корни). Встаньте на это дерево следующим образом: те, кто считает, что они хорошо справляются с конфликтами, становятся поближе к кроне дерева. Чем лучше, тем выше, ближе к листьям. А те, кто плохо справляется с эмоционально напряженными, конфликтными ситуациями, становитесь ближе к корням. Чем хуже, тем глубже.

*Инструкция ведущему.* После того как члены группы встанут на дерево, нужно разделить группу на две подгруппы: на тех, кто над уровнем земли, и тех, кто ниже уровня земли.

Затем тех членов группы, которые оказались ниже уровня земли, выводят в коридор, им объявляют, что они подчиненные, а оставшиеся в комнате — руководители.

Подчиненным дается инструкция смоделировать ситуацию, в которой они испытывают крайнее недовольство своим начальником. Они долго терпели и наконец не выдержали и решили все высказать. Тренер помогает вызвать эмоциональную злость, агрессию у подчиненных.

После этого группа подчиненных входит в комнату, где сидят ничего не подозревающие начальники, и, выбрав «жертву», высказывают ему все свое недовольство. Начальнику дают возможность вставить несколько реплик. Во время этих диалогов ведется видеозапись.

После того как подчиненные выскажут все, что у них накопилось, своим начальникам, у них спрашивают, снизилось ли их внутреннее напряжение по сравнению с первоначальным, и если да, то насколько. Таким образом, появляется возможность увидеть насколько члены группы, которые оказались в роли начальников, действительно, могут снижать эмоциональное напряжение в конфликтной ситуации.

### Упражнение 2

*Ситуация.* Коллеги договорились о деловой встрече. Один из них стоит, ждет уже 40 минут. Второй наконец подходит.

*Задание.* Тому, кто опоздал, нужно сказать что-то ожидающему коллеге. Использовать техники снижения эмоционального напряжения.

### Упражнение 3

*Ситуация.* Вы не сможете быть на праздновании дня рождения одного из своих подчиненных, хотя до этого обещали. Однако возникли срочные дела, вынуждающие вас выехать в другую организацию как раз в это время.

*Задание.* Нужно поговорить со своим подчиненным и сказать о том, что вы не сможете быть на его дне рождения. Использовать техники снижения эмоционального напряжения.

#### Упражнение 4

*Ситуация.* Вы в течение недели поздно приходите домой, так как много работы. Вы должны были пойти с женой в театр, но пришли в 19 часов вечера.

*Задание.* Нужно что-то сказать жене, используя техники нормализации эмоционального состояния.

#### Упражнение 5

*Ситуация.* В конце месяца оказалось, что для выполнения плана придется выйти на работу в выходные. У вас есть объективные причины, по которым сделать это вы не можете.

*Задание.* Нужно сказать об этом вашему начальнику.

#### Упражнение 6

*Ситуация.* Вы обещали другу помочь ему в починке телевизора, но не сможете прийти в назначенный день.

*Задание.* Нужно сказать об этом другу, используя техники нормализации эмоционального состояния.

#### Упражнение 7

*Ситуация.* Вы обещали другу помочь в постройке дачи в выходной. Не можете выполнить обещание по объективным причинам.

*Задание.* Нужно сказать ему об этом с использованием техник снижения эмоционального напряжения. Друг вас очень ждал.

#### Упражнение 8

*Ситуация.* Вы опрокинули на колени соседу за столом тарелку с салатом.

*Задание.* Нужно что-то сказать, снять эмоциональное напряжение.

#### Упражнение 9

*Ситуация.* В мастерскую приходит посетитель: «Я уже третий раз ремонтирую часы, а дома они опять останавливаются. Дайте мне жалобную книгу!»

*Задание.* Нужно ответить посетителю так, чтобы он не написал жалобу.

#### Упражнение 10

*Ситуация.* Начальник цеха, обращаясь к рабочему, говорит: «Я уже третий раз иду по цеху, а ты все куришь! Не пора ли кончить перекур? Вон твоя бригада работает, а у тебя совсем совести, видимо, нет».

*Задание.* Нужно ответить начальнику цеха, используя техники снижения эмоционального напряжения.

#### Упражнение 11

*Ситуация.* Муж возвращается домой. Жена встречает его словами: «И до каких пор ты будешь приходить так поздно домой! Посмотри на часы — половина второго **ночи!** А ведь обещал! Я целыми днями на кухне вожусь. С детьми хоть бы позанимался. До каких пор это будет продолжаться? А?»

*Задание.* Ответить жене, используя техники снижения эмоционального напряжения.

#### Упражнение 12

*Ситуация.* Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постепенно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом совещании находится несколько рядовых работников.

*Задание.* Нужно снизить эмоциональное напряжение, используя техники поддержания контакта, снижения напряжения.

*Рекомендации.* Во время этих коротких ролевых игр можно вести видеозапись. После ее просмотра организуется обсуждение.



## Ролевые игры

### Ролевая игра 1

*Ситуация.* С введением нового штатного расписания одним **работникам** оклады повысили, а **другим** — нет. Последние обиделись

*Задание.* Начальнику подразделения нужно поговорить с «обиженными» работниками. Использовать техники снижения **эмоционального** напряжения.

### Ролевая игра 2

*Ситуация.* В подразделении предприятия работает бывшим большой начальник этого предприятия. Его недавно сняли с этой должности. Он стал пить, обижен на всех. С новым начальником подразделения у него напряженные, холодные отношения. Начальник подразделения решил с ним поговорить.

*Задание.* Начальнику подразделения нужно поговорить с «обиженным» работником, успокоить, выяснить причины его состояния.

*Инструкция «обиженному».* У вас возникли конкурентные отношения с новым директором предприятия, и он, воспринимая вас как сильную личность, решил таким образом избавиться от конкурента. Это ваш «скрытый мотив», говорить об этом сразу начальнику подразделения не надо. Только если он сможет вас расположить к откровенности.

### Ролевая игра 3

*Ситуация.* Сотрудница М. работает в организации **12** лет, имеет двоих детей, школьного и дошкольного возраста. На работе зарекомендовала себя с хорошей стороны, является ветераном труда. Сотрудница обратилась к администрации с просьбой предоставить ей дополнительно к отпуску 2 недели за свой счет, так как ее отпуск кончался в середине августа, а она хотела провести время с детьми за городом до конца августа.

Начальник подразделения не подписал заявление, заявив, что у него нет прав и мало людей. Но не отказывал категорически, так как работница всегда при необходимости по первой просьбе на-

чальника оставалась после работы для выполнения срочных и «горящих» работ.

Работница пошла к заместителю директора по кадрам, который ей тоже отказал, заявив к тому же, «что надо думать, прежде **чем** иметь детей, а не клянчить за свой счет».

Работница пришла на другой день к директору в слезах и с двумя заявлениями. Одно на отпуск, другое — на увольнение, прося подписать первое, а если нет — второе.

*Действующие лица.* Работница и директор предприятия.

*Задание работнице.* Работница приходит вся в слезах, ее рассказ невразумителен.

*Задание директору.* Успокоить работницу, разобраться в случившемся, принять правильное решение.

### Ролевая игра 4

*Деловая ситуация* (источник: молл Е. Г., 2000). На совещании у главного инженера фирмы обсуждался серьезный вопрос. Директор филиала «**Арс**» доложил вариант решения, который предварительно обсуждался в филиале. Начальник технического отдела филиала «**Арс**» предложил другое техническое решение, которое главный инженер фирмы посчитал более удачным. После совещания директор филиала сделал замечание начальнику технического **отдела за то, что тот** не согласился с его решением, **изъявил**, что у них должна быть общая точка зрения. В ответ на это начальник отдела обвинил директора филиала в бюрократизме, формализме, подавлении инициативы. Разговор шел на повышенных тонах.

После этого инцидента отношения между начальником отдела и директором филиала резко обострились.

*Действующие лица.* Директор филиала и начальник технического отдела.

*Задание.* Побеседовать, используя техники активного слушания, попытаться выяснить проблему и снять эмоциональное напряжение во взаимоотношениях.

### Ролевая игра 5

*Ситуация* (источник: молл Е. Г.). К директору издательства обратился автор книги с целью обсуждения возможности ее издания.

Директор оценил книгу как очень перспективную для издательства и направил автора к одному из начальников отделов для обсуждения деталей, которого не оказалось на месте. В это же время в его кабинет зашел начальник соседнего отдела, который расспросил посетителя о целях его визита. Состоялся обстоятельный **деловой** разговор, в результате которого был заключен издательский **договор**, и руководство этим проектом поручили начальнику отдела, ведущему переговоры. Встреча двух начальников отделов была очень бурной. Один возбужденно обвинял другого в переманивании авторов, в нежелании работать честно, в непорядочности. Аргументы второго начальника отдела сводились к тому, что, если бы он не проявил инициативу, автор мог бы найти другое издательство, и тогда был бы упущен столь перспективный проект.

*Действующие лица.* Два начальника отделов.

*Задание.* Начальнику, который «переманил» автора, поговорить с начальником соседнего отдела, прояснить проблему, снять эмоциональное напряжение. Оба начальника используют техники активного слушания.

## Ролевая игра 6

*Ситуация* (источник: Молл Е. Г., 2000). Финансовый директор оповестил персонал своего подразделения о том, что в ближайшее время ожидается проверка из штаб-квартиры, к которой следует должным образом подготовиться. Рабочего времени на оформление документации не хватало, и сотрудникам ежедневно приходилось на несколько часов оставаться после работы. Когда же почти все документы были приведены в порядок, главный бухгалтер и несколько экономистов отказались оставаться после рабочего **дня**, ссылаясь на то, что постоянное отсутствие дома разрушает их семьи, и им необходима небольшая передышка.

*Действующие лица.* Финансовый директор, главный бухгалтер и два экономиста.

*Задание.* Финансовому директору нужно поговорить с работниками предприятия, снять их эмоциональное напряжение и убедить в необходимости дополнительной работы.

*Инструкция главному бухгалтеру и экономистам.* Реагировать бурно, в процессе беседы — по ситуации, в зависимости от того, как будет вести беседу финансовый директор.

## Ролевая игра 7

*Ситуация.* Существует определенная проблема в отношениях с одним из сотрудников, которого, как кажется, заместителю директора, излишне распустило предыдущее руководство.

У этого сотрудника были дружеские отношения с директором, он даже мог обзывать директора при всех дураком.

Директор в отъезде и оставил вместо себя своего заместителя. Заместителю очень не нравится то, как этот сотрудник держится с директором и с ним лично. Заместитель решил поговорить об этом с сотрудником наедине. Больше всего заместителю не нравится то, что и его сотрудник при всех называл дураком.

*Действующие лица.* Заместитель директора и сотрудник фирмы.

*Задание.* Заместителю директору нужно поговорить с сотрудником фирмы, выразить свое недовольство его поведением, добиться изменения поведения, используя техники поддержания контакта и аргументации.

*Задание сотруднику фирмы.* Снять эмоциональное напряжение у заместителя директора.

## Ролевая игра 8

*Ситуация.* Менеджер испытывает затруднения при работе с людьми, которые не боятся резко отвечать или даже хамить. Не может достойно противостоять грубости, вместо этого «зарывается головой в песок».

*Действующие лица.* Молодой менеджер и его подчиненный.

*Задание подчиненному.* Вести себя уверенно, даже нагло.

*Задание менеджеру.* Поставить подчиненного **на место**, используя техники установления контакта, аргументации.

## Ролевая игра 9

*Ситуация.* Менеджеру сложно противостоять необоснованному «отчитыванию» со стороны высшего руководства. Бывают ситуации, когда говорят: «Я же говорил тебе, я помню. У меня хорошая память». На самом деле **это** не говорилось.

*Действующие лица.* Менеджер и его начальник.

**Задание.** Менеджеру поговорить со своим начальником и выразить свое недовольство. Использовать техники снижения эмоционального напряжения.

**Задание начальнику.** Реагировать по ситуации, пытаться использовать техники активного слушания, снижения эмоционального напряжения у своего подчиненного.

## Ролевая игра 10

**Ситуация.** Возникли проблемы в общении с главными бухгалтерами, т.к. часто с их стороны были возражения (с точки зрения менеджера нелогичные) на то или иное его действие.

**Действующие лица.** Менеджер и главный бухгалтер

**Задание.** Менеджеру поговорить с главным бухгалтером и выразить свое недовольство.

**Задание главному бухгалтеру.** Выслушать менеджера, успокоить его, объяснить ситуацию, почему пожелания менеджера не могут быть выполнены (они противоречат, допустим, новому положению). Использовать техники снижения эмоционального напряжения, аргументации.

## Ролевая игра 11

**Реальная ситуация,** произошедшая несколько лет назад.

**Ситуация.** Коллектив отдела-22 человека, причем большинство – женский состав (16 чел.)

Отдел занимается пятью различными направлениями, сотрудники «разбиты» на сектора.

Одно из направлений, бывших ранее более важным, теряет свою значимость, но не может быть полностью устранено. Из 4-х человек двое «прикрепляются» к другим секторам.

Нагрузка на 2-х оставшихся человек продолжает снижаться. Занять их чем-то дополнительным, передав функции другим сотрудникам, сложно, т.к. тогда снизится нагрузка других сотрудников; и в ход идут «женские» амбиции.

При очередном пересмотре окладов, руководитель принимает решение увеличить оклады сотрудникам с более интенсивной нагрузкой.

Женщина, проработавшая более 20 лет, и хороший специалист, является ведущим инженером, (но ведущая направление, теряющее свою значимость) начинает устраивать скандалы...

**Действующие лица.** Начальник отдела и ведущий инженер

**Задание: начальнику отдела.** Нужно поговорить с ведущим инженером, используя техники снижения эмоционального напряжения, аргументации.

**Задание: ведущему инженеру.** Нужно поговорить с начальником отдела и выразить свое недовольство возникшей ситуацией.

## Ролевая игра 12

**Ситуация.** Подчиненный допустил профессиональную ошибку, и ошибка произошла по обстоятельствам от него независящим.

**Действующие лица.** Менеджер и его подчиненный

**Задание: подчиненному.** Нужно поговорить со своим начальником, используя техники снижения эмоционального напряжения.

**Задание: менеджеру.** Реагировать по ситуации: выразить свое недовольство, а затем в зависимости от того, как поведет себя подчиненный.

Здесь же применяются ролевые игры главы 6 (№ 1–4, 12), ролевые игры главы 7 (№ 9, 11, 14, 15), а также ситуация 4 в разделе «Сложные управленческие ситуации» главы 5.

В заключение сообщаем, что во второй части нашей работы, которая будет издана под названием «Тренинг управления человеческими ресурсами для менеджеров», мы будем рассматривать такие вопросы, как:

- организационное поведение менеджера для решения вопросов приема на работу;
- осуществления ориентации и адаптации работника в новой для него организации;
- оценка выполнения работы;
- мотивация персонала;
- разрешение конфликтов;
- ведение переговоров;
- групповые формы принятия решения.

## Приложение 1 ВОПРОСЫ, ВЫЯСНЯЕМЫЕ НА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОМ СОБЕСЕДОВАНИИ С УЧАСТНИКОМ ТРЕНИНГА

1. Образование (где, что и когда закончил).
2. Продолжительность жизни в данном городе (уровень адаптации).
3. Продолжительность работы в должности менеджера и на настоящем месте (какие рабочие места занимал прежде).
4. Опыт работы с людьми: ориентация, мотивация на подобную работу.
5. Область деловых контактов (на предприятии и за его пределами). Частота и характер контактов.
6. Круг обязанностей формальных и реальных, то есть ожидания начальства, сотрудников и их совместимость.
7. Сфера прав и возможностей, связанных с должностью. Степень близости формальных и неформальных возможностей.
8. Отношение к занимаемой должности и подразделению. Анализируются: степень удовлетворенности; готовности продолжать работу; уровень утомления; возможности реализации потенциала и роста.
9. Локализация психологических источников конфликтов или напряженных ситуаций общения. Уточнить: частоту, характеристики партнеров (возраст, пол, статус), тему, причину (выговор, приказ, просьба, личная проблема), попросить привести конкретный пример.
10. Опыт и особенности личной жизни:
  - семья, дети (стаж семейной жизни, возраст детей);
  - бытовые условия (квартира, связь с родителями);
  - увлечения, отношения к ним;
  - круг личного общения (друзья и условия установления дружеских связей — национальность, образование, семья, хобби, престижность и т. д.);

- адаптация (чувство оторванности, приниженности, превосходства, готовность к миграции).
- 11. Состояние здоровья (психическое, физическое).
- 12. Противопоказания к тренингу (кризисное состояние, предупреждение против кого-либо из участников или тренера).
- 13. Возможные вопросы и сомнения.
- 14. Оценка своей готовности участвовать в тренинге (по 10-балльной шкале).

## Психодиагностика

Тест Кеттелла, тест Меграбяна, УСК, тест на тревожность, на гибкость мышления. Индивидуальные результаты сообщаются каждому тренируемому в специально организованном индивидуальном собеседовании после тренинга или в процессе между сессиями.

## Приложение 2 ДЕЛОВАЯ ИГРА «МОТИВАЦИЯ» (Г. Х. Бакирова)

ДИ «Мотивация» рассчитана для малой группы, может быть использована в самом начале СПТ как первое групповое задание. Всем участникам СПТ раздают чистые листки бумаги и зачитывают список проблем или ситуаций в управленческой деятельности. До этого дается инструкция: «Мы вам зачитаем перечень наиболее типичные ситуаций, которые могут вызывать трудности в вашей управленческой деятельности. Ваша задача ранжировать их таким образом: под номером 1 будет наиболее сложная для вас лично ситуация, и вы хотели бы в первую очередь научиться справляться с подобными ситуациями. Под номером 16 поместите ситуацию или проблему, которая для вас не является трудной, и вы легко с ней справляетесь. Каждый работает индивидуально без обсуждения с другими слушателями. На выполнение задания дается 10—15 минут».

Второму этапу ДИ предшествует инструкция: «Вы ранжировали предложенные темы, проблемы для последующей нашей рабо-

ты, исходя из индивидуального опыта каждого, теперь вам всем вместе нужно составить единый согласованный список тем или проблем для работы в дальнейшем». Время на выполнение второго этапа ДИ не ограничивается. На втором этапе целесообразно использование видеозаписи.

Третий этап игры представляет собой обсуждение результатов и процесса принятия группового решения, обсуждения списка.

Таким образом, ДИ «Мотивация» позволяет, во-первых, **выяснить** проблемы каждого участника СПТ, во-вторых, обрисовать «проблемный портрет» группы, в-третьих, ДИ может быть использована как процедура для наблюдения за процессом групповой дискуссии с целью последующего обучения ведению групповых дискуссий. Кроме того, ДИ «Мотивация» позволяет психологам пронаблюдать процессы формирования группы, выделения лидера и т. д.

ДИ «Мотивация» может быть использована в форме блиц-игры. Всем участникам СПТ раздаются чистые листочки с номерами от 1 до 16, справа остается место. Затем зачитывается перечень возможных тем, проблем, которые могут быть включены в программу СПТ. Каждый слушатель ставит крестики возле каждого пункта по шкале:

- 3 крестика — проблема волнует, хотел бы получить дополнительные знания, умения;
- 2 крестика — проблема вызывает небольшие трудности, можно было бы обсудить ее и получить новые умения, знания (Бакирова, 1991);
- 1 крестик — интересно было бы узнать что-то новое относительно этой проблемы;
- прочерк — совсем не интересует, не волнует.

После обработки полученных ответов можно получить предварительное представление о том, чему хотят научиться руководители у психологов, каковы их трудности, проблемы. Полученная с помощью ДИ «Мотивация» информация не может быть полной по многим причинам: неосознанные мотивы, проблемы, неадекватное представление о возможностях СПТ и др. Но тем не менее она может быть полезна при разработке программы обучения и постановки индивидуальных целей для каждого участника СПТ.

Мы предлагаем следующий перечень проблем, управленческих ситуаций:

1. Установление контакта с подчиненными, деловыми партнерами и другими **людьми**.

2. Умение слушать (активное слушание).
3. Мотивирование (умение уговаривать, убеждать что-либо сделать).
4. Критика. Умение критиковать, давать негативную обратную связь подчиненным и другим **людям**.
5. Похвала. Умение хвалить, давать положительную обратную связь подчиненным и другим **людям**.
6. Групповое обсуждение. Умение вести дискуссии.
7. Формы группового решения (мозговой штурм и др.).
8. Аргументирование (умение отстаивать свою точку зрения, опираясь на доводы, аргументы).
9. Снятие эмоционального напряжения у собеседника в конфликтной ситуации.
10. Снятие эмоционального напряжения у себя самого.
11. Умение разрешать конфликтные ситуации.
12. Публичное выступление. Самопрезентация.
13. Решение проблемы (выяснение скрытого мотива).
14. Развитие сензитивности (умение чувствовать состояние другого человека).
15. Развитие невербального общения.
16. Развитие когнитивных психических процессов: памяти, внимания, представления, воображения.

### Приложение 3 ДЕЛОВАЯ ИГРА «ВОЗДУШНАЯ КАТАСТРОФА В ПУСТЫНЕ»

*Цель:* развивать умение решать проблемы внутри группы.

*Ситуация.* Августовское утро. Самолет, на котором вы вылетели, только что произвел вынужденную посадку в пустынях Сахары. Самолет полностью разрушен и обгорел. Погиб весь экипаж самолета. Спаслась только ваша группа.

Непосредственно перед катастрофой штурман самолета сказал, что ближайшее поселение расположено к северо-востоку на расстоянии **115** км.

Местность, где вы находитесь, не утешает — есть только единичные пустынные кусты, но и те совершенно высохли. Последняя метеосводка обещала на ближайшие дни температуру воздуха 45–50 °С. Это, однако, означает, что на поверхности земли температура выше на 10°С. Вы одеты легко — короткая рубашка, шорты, носки, уличная обувь. У каждого в кармане немного денег — приблизительно 1 руб. 50 коп., расческа, носовой платок, пачка сигарет и ручка. После воздушной катастрофы вы спасли 15 предметов. То, останетесь ли вы в живых, зависит от того, удастся ли вам дойти до ближайшего поселения.

Ваша задача — расположить по порядку перечисленные ниже 15 предметов. Критерием для оценки является значение предметов в поддержании вашей жизни. Предмет № 1 является наиболее важным, предмет № 15 наименее важным.

При оценке учтите, что

- число оставшихся в живых равняется числу членов вашей группы,
- вы сами участвуете в ситуации,
- группа решила в предпринимаемом походе остаться вместе,
- все предметы в хорошем состоянии и годны к употреблению.

Таблица для ДИ «Воздушная катастрофа в пустыне»

Сохранившиеся предметы	Ранги эксперта	Индивидуальный ответ	Экспертный индивидуальный ответ	Групповой ответ	Групповой индивидуальный ответ
1. Охотничий нож	10				
2. Карманный фонарь	8				
3. Летная карта окрестности	4				
4. Полиэтиленовый плащ	9				
5. Магнитный компас	3				
6. Переносная газовая плита вместе с газовым баллоном	15				
7. Охотничье ружье вместе с боеприпасами	11				
8. Парашют	14				
9. Пачка соли в таблетках (1000 шт.)	2				
10. 1,5 л воды на каждого спасшегося	1				

Окончание таблицы

Сохранившиеся предметы	Ранги эксперта	Индивидуальный ответ	Экспертный индивидуальный ответ	Групповой ответ	Групповой индивидуальный ответ
11. Определитель съедобных животных (карманное издание)	13				
12. Одни солнечные очки на каждого спасшегося	6				
13. 2 л водки 56 градусов	7				
14. 1 легкая накидка на каждого спасшегося	5				
15. Карманное зеркало	12				

## Приложение 4 ДЕЛОВАЯ ИГРА-ТРЕНИНГ «КОНТАУД» (Г. Х. Бакирова)

*Общие сведения о деловой игре-тренинге «Контауд».* Переход предприятий и организаций на самофинансирование (вызванный переходом от административно-командных методов управления к экономическим и социально-психологическим) делает особенно актуальным вопрос подготовки и повышения квалификации управленческого персонала. Данная игра-тренинг направлена на тренировку умений в сфере делового общения. Она рассчитана на руководителей разных уровней, будет полезна и для специалистов в плане повышения их психологической компетентности в сфере делового общения. Новизна предложенного активного метода обучения заключается в синтезе деловой игры и социально-психологического тренинга. Она может быть использована как фрагмент в процессе социально-психологического тренинга, а также как отдельное занятие по курсу «Социально-психологические аспекты управления».

**Классификация игры-тренинга.** ДИ-Т «Контауд» классифицируется

- по сфере применения: учебная, производственная;
- по динамике моделируемых ситуаций: детерминированная по последовательности событий, импровизированная по содержанию;
- по способу передачи и обработки информации: с использованием видеотехники;
- по типу коммуникации: с использованием письменной и устной коммуникации;
- по конечному продукту в игре: банк актуальных проблем предприятия или организации, их решение.

**Объект моделирования.** Объектом моделирования в ДИ-Т «Контауд» являются собственные проблемы и выявленные каждым игроком «болевые точки» или «узкие места» в своей профессиональной деятельности; актуальные проблемы трудового коллектива и производства, также попытка определить пути их решения в процессе группового обсуждения, организованного по принципам, освоенным при изучении курса.

**Цели игры-тренинга** можно разбить на две группы.

**Учебные цели:**

- тренировка умения вести групповую дискуссию;
- тренировка публичного выступления;
- развитие умений ориентироваться в проблеме, анализировать ее;
- тренировка умений ясно, четко и доходчиво излагать суть проблемы и способы ее решения;
- тренировка умения аргументировать свои высказывания, убедительно излагать свои доводы;
- развитие установки на понимание другого человека, его проблем, интересов, позиций и т. п.;
- тренировка умений коллегиального решения проблем;
- активизация творческого мышления;
- развитие умений устанавливать контакт с аудиторией;
- тренировка умений использовать невербальные средства общения, освоенных при изучении курса;
- коррекция индивидуальных неконструктивных приемов публичного выступления, поведения в процессе группового обсуждения проблем;
- закрепление лекционного материала.

**Игровые цели:**

- О актуализация опыта видения реальных проблем производства и трудового коллектива;
- создание банка актуальных проблем предприятия, трудового коллектива;
- демонстрация различного поведения людей в процессе совместной деятельности.

**Предметом игры-тренинга являются:**

- подготовка к публичному выступлению с докладом: освоение методики публичного выступления;
- выявление, анализ и разработка путей решения существующей проблемы;
- публичное выступление с видеозаписью на магнитофон;
- оценка устного выступления с докладом, с сообщением;
- выявление рациональных и неконструктивных моментов в выступлении по содержанию и по форме.

**Общая структура игры-тренинга**

В зависимости от количества участников игра-тренинг может проводиться в двух вариантах (А и В), рассмотрим их в отдельности.

## Вариант А

Количество участников не более 14 человек (минимальное количество 6 человек). Продолжительность — 8—10 часов аудиторного времени. Техническое оснащение: видеоманитофон с камерой для видеозаписи, в крайнем случае — аудиоманитофон с микрофоном для звукозаписи (менее эффективный вариант). Количество преподавателей, занятых в проведении игры-тренинга и являющихся специалистами в области психологии общения, управления, социально-психологического тренинга, — не менее **двух** (в крайнем случае: один преподаватель и один оператор для осуществления видеозаписи).

ДИ-Т «Контауд» проводится в 8 этапов.

I часть

Подготовительный (первый) этап. Подготовка устного выступления, доклада.

Второй этап. Публичное выступление участников.

Третий этап. Просмотр видеозаписи публичного выступления.

Четвертый этап. Оценка выступлений по определенным критериям.

Пятый этап. Подведение итогов: подсчет баллов, **определение** наилучшего выступления; обсуждение самих выступлений.

II часть

Шестой этап. Ознакомление с принципами проведения группового обсуждения.

Седьмой этап. Групповое обсуждение выбранной проблемы из числа предложенных.

Восьмой этап. Обсуждение процесса групповой дискуссии, проведения руководителя дискуссии.

### Комплект ролей и инструкции участникам игры-тренинга (Вариант А)

Роль «Ведущий игры-тренинга»

Ведущие игры должны быть психологами, специалистами по проведению социально-психологического тренинга, в их *обязанности* входит:

- создавать благоприятную психологическую атмосферу на всем протяжении игры;
- ознакомить участников с принципами, правилами и регламентом проведения деловой игры-тренинга;
- формировать деловой настрой;
- консультировать участников на всех этапах проведения игры-тренинга;
- следить за регламентом, предоставлять слово участникам;
- управлять всем ходом игры: последовательностью выступлений, просмотром видеозаписи и оценки;
- вести протокол оценок;
- суммировать баллы, набранные каждым участником по критериям;
- подготовить участников к проведению группового обсуждения;
- провести обсуждение хода дискуссии;
- подвести итоги игры-тренинга.

*Права ведущих игры-тренинга:*

- прекращать дискуссию, если она нерезультативна;
- в случае необходимости включаться в полемику;
- повторять при необходимости видеозапись выполнения задания или проведения дискуссии.

роль «Докладчик»

Выступающий в этой роли участник, а им становится каждый по очереди, должен быть компетентным в своей сфере деятельности специалистом. Он должен быть теоретически подготовлен в области психологии общения: знать о средствах невербального общения, о принципах аргументации, о приемах убеждения, о способах передачи информации и т. п. Он должен уметь выступать перед видеокamerой, перед аудиторией или быть готовым к этому.

*Обязанности:*

- подготовить **выступление**. Для этого должен уметь вычленить актуальную проблему, проанализировать причины ее возникновения, наметить пути решения;
- сделать публичное выступление по регламенту перед видеокamerой.

*Права:*

- определять очередность выступлений;
- просить дополнительное время у участников;
- отвечать на возникающие у слушателей после выступления вопросы.

роль «Слушатель-арбитр»

Это все, кроме докладчика, члены группы. Роль слушателей — понять проблему, ее причины, способы решения. Слушатели должны быть доброжелательны, готовы к конструктивной критике и анализу выступления.

*Обязанности:*

- внимательно слушать докладчиков;
- внимательно просматривать видеозаписи выступлений;
- анализировать выступления, выделять позитивные и негативные моменты;



- оценивать каждое выступление по определенным критериям (описаны ниже).

**Права:**

- D* прекращать выступление, если докладчик превысил регламент;
- давать дополнительное время, если проблема заинтересовала;
- задавать вопросы докладчику (только после выступления).

## роль «Руководитель дискуссии»

Эта роль выполняется одним участником на 6-м и 7-м этапах игры либо по собственному желанию, либо по назначению ведущим игры. Эта роль может быть выполнена участником, обладающим организаторскими способностями или, наоборот, желающим усовершенствоваться в этом плане членом группы.

**Обязанности:**

- освоить функции руководителя дискуссии с помощью ведущих;
- попробовать применить полученные знания на практике;
- вести групповое обсуждение проблемы, выбранной всеми членами группы как наиболее актуальной, интересующей многих;
- закончить групповую дискуссию принятием определенных решений.

**Права:**

- привлекать к обсуждению проблемы всех членов группы;
- просить у ведущего дополнительное время для завершения дискуссии;
- принимать участие в последующем обсуждении того, как руководитель дискуссии справился с заданием;
- просматривать видеозаписи ведения дискуссии.

## роль «Участник групповой дискуссии»

**Эта** роль выполняется всеми остальными членами группы на 6-м и 7-м этапах игры. Для этого желательно, чтобы выбранная проблема затрагивала всех участников дискуссии, была для них важна при решении собственных аналогичных производственных проблем на местах.

**Обязанности:**

- освоить принципы ведения групповой дискуссии с помощью преподавателя;
- принимать участие в обсуждении проблемы;
- корректировать поведение руководителя дискуссии, если оно расходится с представлением рядового участника о том, каким оно должно быть;
- внимательно просматривать видеозаписи своего участия в дискуссии;
- анализировать поведение каждого члена группы в ходе дискуссии;
- давать обратную связь всем участникам и руководителю дискуссии относительно их поведения: конструктивные и неконструктивные моменты.

**Права:**

- взять на себя некоторые функции руководителя дискуссии, если он с ними не справляется;
- вносить предложения организационно-процедурного плана по проведению дискуссии;
- не участвовать в дискуссии, если не устраивает атмосфера, ход дискуссии и собственные попытки изменить их не привели к успеху.

**Порядок проведения игры-тренинга****I часть**

*Подготовительный этап.* На этом этапе осуществляется ознакомление участников игры-тренинга с ее целями, задачами, условиями и правилами проведения. Ведущий дает задание по подготовке устного выступления. Как вариант, сообщение может быть посвящено актуальной производственной проблеме. Всем участникам объясняется процедура игры-тренинга, задаются критерии, по которым каждый оценивает каждого докладчика. На подготовку выступления дается от 15 до 30 минут. Ведущий предупреждает, что все выступления будут записываться на видеомagneтофон.

*Второй этап.* Вторым этапом — основным. Именно на нем все члены группы делают свои выступления, которые записываются на видеомagneтофон. Обычный регламент для выступления — 3–5 ми-

нут. Ведущий обеспечивает оптимальную атмосферу для выполнения задания. Очередность выступлений может быть определена по-разному: по кругу, как сидят, по желанию, по жребию и др. В докладе желательно отразить причины, вызывающие проблемную ситуацию, и пути ее разрешения.

*Третий этап.* На третьем этапе все участники просматривают видеозапись выступления. При этом идет анализ по выделенным критериям (каждый анализирует свои действия).

*Четвертый этап.* Затем в течение одной **минуты** проставляют баллы (по всем критериям в отдельности у себя на листочках) слушатели. Докладчик себя не оценивает. Оценки вслух не зачитываются.

Этапы 2, 3 и 4 **повторяются** с каждым докладчиком.

В случае, если число участников ближе к минимальному, то возможна такая последовательность этапов: сначала все выступают, потом просматриваются видеозаписи с интервалами для оценивания (в письменном виде каждым слушателем).

*Пятый этап.* Пятым этапом заканчивается первая часть игры-тренинга. Этим этапом можно и совсем прекратить ДИ-Т. Здесь подводятся итоги. Ведущий заполняет таблицу с баллами по каждому докладчику по всем критериям, подсчитывает набранное каждым количество баллов, определяет докладчиков, набравших максимальное и минимальное количество баллов, либо выявляет только «победителей». Результаты подсчетов объявляются, победителей поздравляют. На этом же этапе проводится обсуждение оценок, полученных каждым докладчиком. Слушатели-арбитры объясняют свои оценки, отмечают сильные и слабые стороны докладчиков. Можно воспользоваться видеозаписью.

Для перехода ко второй части игры-тренинга ведущий должен с помощью членов группы выбрать наиболее актуальную, затрагивающую большинство присутствующих проблему для ее обсуждения в группе. (Вариант процедуры для этого см. ниже.)

## II часть

*Шестой этап.* На шестом этапе ДИ-Т ведущий знакомит всех участников с принципами ведения групповой дискуссии, с функциями руководителя дискуссии, группового обсуждения проблемы. Выбирается руководитель дискуссии.

*Седьмой этап.* В течение ограниченного времени (**от 20 до 40 минут**) проводится групповая дискуссия, руководителем которой является один из членов группы. Ведется видеозапись дискуссии.

*Восьмой этап.* Осуществляется просмотр и анализ видеозаписи. Подводятся итоги игры-тренинга. Обсуждаются процесс групповой дискуссии и поведение руководителя дискуссии.

## Вариант В

Число участников — от **15** до 30 человек. Продолжительность — 4–6 академических часов. Техническое оснащение такое же, как и для варианта А. Остальные требования к организации ДИ-Т — такие же. ДИ-Т «Контауд» в варианте В состоит из пяти этапов.

*Подготовительный (первый) этап.* Введение в игру. Разделение на **подгруппы**.

*Второй этап.* Определение функций участников внутри каждой подгруппы. Подготовка доклада.

*Третий этап.* Просмотр видеозаписи при наличии видеомagneтофона.

*Четвертый этап.* Оценивание выступлений по определенным критериям.

*Пятый этап.* Подведение итогов. Выявление основных ошибок у докладчиков.

## Комплект ролей и инструкции участникам игры-тренинга (Вариант В)

### Роль «Ведущий игры-тренинга»

Ведущие игры-тренинга также должны иметь психологическое образование и опыт работы по проведению социально-психологического тренинга. Они заранее продумывают тему доклада, соответствующую интересам слушателей. Поэтому данную игру лучше проводить в середине курса, когда преподаватели достаточно ознакомились с интересами, проблемами слушателей. Можно проводить предварительные процедуры для выяснения этих вопросов. В остальном права и обязанности ведущих совпадают в обоих вариантах, кроме одного аспекта:

- в этом варианте ведущий должен обеспечить процедуру разделения на подгруппы.

#### роль «Член группы поддержки»

В этой роли пребывает каждый участник игры, когда идет внутрикомандная работа и делается доклад представителем команды.

##### *Обязанности:*

- участвовать в подготовке доклада для своего представителя по заданной теме;
- оказывать поддержку при выступлении докладчика своей команды.

##### *Права:*

- быть содокладчиком;
- помогать ответами на вопросы со стороны других команд;
- принимать участие в оценивании докладов других команд;
- участвовать в общей дискуссии по поводу публичных выступлений.

#### роль «Член группы оппонентов»

Это участники, которые в своей группе являются членами группы поддержки, а по отношению к другим группам — членами группы оппонирования.

##### *Обязанности:*

- выявлять отрицательные и положительные моменты в докладах представителей команд;
- оценивать доклады по предлагаемым или другим критериям (см. ниже).

##### *Права:*

- задавать уточняющие вопросы выступающим с докладом после его завершения;
- участвовать в обсуждении докладов как своей, так и других команд.

#### роль «Лидер команды»

Каждая команда сама выбирает своего лидера, организатора процесса подготовки доклада.

##### *Обязанности:*

- управлять ходом подготовки к докладу;
- помогать докладчику;
- создать благоприятную атмосферу внутри команды;
- выполнять все функции руководителя групповой дискуссии внутри команды;
- предлагать процедуру оценки докладов, заполнять бланк оценок.

##### *Права:*

- помогать в подготовке текста доклада;
- быть содокладчиком, помощником в процессе выступления;
- выбирать будущего докладчика из числа членов команды.

#### роль «Докладчик»

В каждой команде выбирается докладчик, которому предстоит сделать устное выступление (возможно, перед камерой).

##### *Обязанности:*

- подготовить свое выступление на основе высказываний членов своей команды;
- подобрать самые убедительные аргументы;
- учесть в докладе как содержание (должен раскрыть тему), так и форму (по выделенным критериям оценки).

##### *Права:*

- просить дополнительное к регламенту время;
- привлекать в содокладчики любого члена своей команды;
- использовать визуально-наглядный материал.

### Порядок проведения игры-тренинга

*Подготовительный этап.* Ведущие знакомят всех с условиями, правилами игры-тренинга. Обеспечивают разделение группы на три подгруппы по 5–10 человек. В качестве разминки можно выполнить задание: придумать название команды. Команды рассаживаются за отдельные столики.

*Второй этап.* Команды распределяют роли: выбирают лидера, докладчика, возможно, секретаря. Это этап подготовки доклада.

Ходом подготовки руководят лидеры. Время на обсуждение доклада — 30 минут.

*Третий этап.* Ведущий определяет очередность выступлений, желательно случайным образом, чтобы команды заранее не знали о последовательности выступлений.

На каждый доклад отводится 10 минут. Ведущий следит за регламентом. Можно ввести систему штрафных баллов за несоблюдение регламента.

Выступления записываются на видеомэгнитофон.

*Четвертый этап.* В случае наличия видеозаписи осуществляется ее просмотр. Ведущий раздает всем командам бланки для оценки докладов по определенным критериям (см. ниже). Команда сама решает (при участии лидера), по какой процедуре оценивать доклад других команд. В случае отсутствия видеомэгнитофона оценивание докладов осуществляется сразу после его прослушивания на специальных бланках. Оценки команд на этом этапе докладчикам не зачитываются.

*Пятый этап.* Подведение итогов. Ведущий собирает у команд заполненные бланки и производит подсчет баллов, набранных каждой командой отдельно по критериям, и общую сумму. По результатам подсчета определяет команду, занявшую первое место. Раздает командам бланки с вопросами относительно удовлетворенности своим лидером, процессом обсуждения, своим участием в работе команды. Подводится подсчет этих баллов. Все результаты зачитываются ведущим, они являются дополнительным материалом для последующего обсуждения процесса игры-тренинга.

*Заключение.* Итак, деловая игра-тренинг «Контауд» позволяет:

- 1) закрепить теоретические знания в области психологии управления;
- 2) развивать умения публичного выступления;
- 3) научить руководить групповой дискуссией;
- 4) выявить актуальные проблемы у слушателей, наметить пути их решения;
- 5) сплотить учебную группу, повысить мотивацию для дальнейшего обучения;
- 6) выявить индивидуально-психологические особенности участников;
- 7) определить лидеров в группе слушателей.

## Критерии для оценки устного сообщения, доклада

Критерии	Баллы
Ясность, четкость изложения <b>сути</b> проблемы	1-10
Убедительность, аргументированность изложения проблемы (ее причин и способов решения)	1-10
Эмоциональность выступления (психологическая убедительность): использование невербальных средств общения	1-10
Установление контакта с аудиторией: установление контакта <b>глаз</b> , обратной связи с аудиторией, готовности к диалогу	1-10
Является ли данная услышанная проблема актуальной и для вас; Интересует ли, хотели бы вы ее обсудить всей группой?	Да – Нет

## Приложение 5

### ДИ «SWOT» (Бакирова Г. Х.)

*Уважаемый участник тренинга!*

Предлагаем вам принять участие в деловой игре, которая позволит выявить и разрешить наиболее важные проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, пытаясь реализовать программу по профилактике правонарушений несовершеннолетних и молодежи в Санкт-Петербурге, а также организовать работу по профилактике безнадзорности и наркозависимости среди несовершеннолетних и молодежи.

Для этого подумайте и запишите:

1. Какие вы видите сильные стороны в существующей системе профилактики, в работе Комиссий по делам несовершеннолетних и защите их прав и межведомственных комиссий по противодействию злоупотреблению наркотическими средствами и их незаконному обороту?

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

2. Какие вы видите слабые стороны, недостатки в существующей системе профилактики правонарушений, безнадзорности и наркозависимости среди несовершеннолетних и работе соответствующих Комиссий?

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

и т. д.

3. В чем (или в ком) вы видите угрозу для реализации намеченной программы или для развития инфраструктуры системы профилактики правонарушений, безнадзорности и наркозависимости среди несовершеннолетних и молодежи? Что мешает работе соответствующих Комиссий?

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

и т. д.

4. Какие, как вам кажется, есть возможности для успешного выполнения целевой программы «Профилактика правонарушений несовершеннолетних и молодежи в Санкт-Петербурге», а также для развития инфраструктуры системы профилактики безнадзорности и наркозависимости? Какие есть возможности у соответствующих Комиссий?

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

и т. д.

5. Какие у вас есть предложения по решению возникающих проблем, по ликвидации мешающих факторов, по усилению или внедрению новой системы или по проведению каких-то видов работ существующими Комиссиями?

Запишите любые идеи, если они даже кажутся вам нереалистичными, абсурдными.

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

и т. д.

6. А теперь обсудите все то, что вы написали, с вашими коллегами и запишите то, с чем вы все согласились в процессе обсуждения.

- 1) Сильные стороны:
- 2) Слабые стороны:
- 3) Угроза:
- 4) Возможности:
- 5) Рекомендации для изменений, дальнейшего развития.

## Приложение 6 ДИ «ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА» ПРОТОКОЛ

Заповеди и принципы	Индивидуальные ответы	Групповые ответы	Индивидуальные ответы - групповые ответы
1. Уважай власть			
2. Будь целеустремленным			
3. Будь верен своему слову. Не разделяй слово и дело			
4. Уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни			
5. Оказывай уважение старшим			
6. Уважай человеческую жизнь, человеческое достоинство и права человека			
7. Будь постоянен в сексуальных отношениях и в браке			

Заповеди и принципы	Индивидуальные ответы	Групповые ответы	Индивидуальные ответы — групповые ответы
8. Правильно рассчитывай свои средства			
9. Будь честен и правдив			
10. Уважай право частной собственности			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
Сумма разностей между индивидуальными и групповыми рангами			

## Приложение 7

### АНКЕТА ПО ОЦЕНКЕ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ДИСКУССИИ

#### I. В отношении проблемы

Просто называет проблему, не пытается заинтересовать ею участников	1 2 3 4 5 6 7	Заинтересовывает участников, умело разъясняя проблему
2. Не следит за ходом обсуждения, допускает многословие и отклонения от темы	1 2 3 4 5 6 7	Не допускает многословия и отклонений от темы
3. Не умеет прерывать повторений	1 2 3 4 5 6 7	Пресекает общие повторения уже сказанного
4. Не подводит частичных итогов в итоге в ходе обсуждения	1 2 3 4 5 6 7	Подводит частичные итоги в ходе обсуждения
5. Неполно подводят заключительный итог, не сравнивают его с поставленной целью	1 2 3 4 5 6 7	Подводит заключительный итог, сравнивает его с поставленной целью

#### II. В отношении отдельных участников.

1. Не умеет выделить основную мысль в высказываниях участников	1 2 3 4 5 6 7	Стремится выделить основную мысль в высказываниях участников
2. Слишком рано прерывает, не умеет слушать	1 2 3 4 5 6 7	Умеет внимательно, не прерывая преждевременно, слушать
3. Принимает высказывания без доказательств	1 2 3 4 5 6 7	Способствует тому, чтобы каждое высказывание было с доказательствами
4. Недостаточно активизирует пассивных участников	1 2 3 4 5 6 7	Активизирует пассивных участников
5. Не умеет разрешать недоразумения, возникающие между участниками	1 2 3 4 5 6 7	Умеет разрешать недоразумения, возникающие между участниками

#### III. В отношении группы в целом.

1. Не вовлекает всех участников в обсуждение	1 2 3 4 5 6 7	Вовлекает всех участников в обсуждение
Не умеет создавать деловую атмосферу	1 2 3 4 5 6 7	Может обеспечить деловую обстановку
Почти не использует вносимые предложения, мысли, аргументы и замечания для решения проблем	1 2 3 4 5 6 7	Умеет использовать вносимые предложения, идеи, доказательства и замечания для решения проблемы
Много говорит сам, мало спрашивает и слушает участников	1 2 3 4 5 6 7	Выясняет мнения, сам говорит мало, но по существу
Допускает споры, в которых от темы дискуссии переходят на личности	1 2 3 4 5 6 7	Пресекает споры, в которых от темы обсуждения переходят на личности

## Приложение 8

### МАТЕРИАЛ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПУБЛИЧНОМУ ВЫСТУПЛЕНИЮ.

#### «ОБРАЗОВАНИЕ В ЯПОНИИ: ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ» (Травин В. В., Дятлов В. А.)

Можно сказать, что мощной движущей силой развития японской экономики после Второй мировой войны явилась японская система подготовки кадров, особенность которой — внутрифирменное обучение. В качестве четырех главных причин, приведших к успеху системы внутрифирменного обучения, можно назвать следующие:

- 1) высокий образовательный уровень японцев, базирующийся на фундаментальных знаниях, полученных в школе;
- 2) традиционная практика «внутренней подготовки», когда предприятие само готовит кадры, которые считает необходимыми;
- 3) система управления кадрами на предприятиях, повышающая воспитательный эффект обучения во время работы (ОВР);
- 4) государственная политика, направленная на развитие внутрифирменного обучения.

Наряду с внутрифирменным обучением японская система подготовки кадров включает и государственно-муниципальное профобучение (ГМПО), которое выполняет вспомогательную функцию при внутрифирменном обучении. Мы поясним это по порядку.

### Особенности школьного образования в Японии

Желание населения послевоенной Японии получить образование было столь сильным, что оно было названо «образовательным взрывом». Движущей силой этого следует считать школьную реформу начального периода эпохи Мэйдзи (1868—1912).

**1. Однолинейная система школьного образования.** В 1872 году был издан акт о системе школьного образования, объединивший два типа образования, одновременно существовавших при феодализме, — клановые школы для выходцев из военно-дворянского сословия («ханко») и частные школы для простолюдинов («тэракоя»). Через унификацию этих школ была введена однолинейность как основа образовательной системы. Реформаторское правительство эпохи Мэйдзи считало, что широкому привлечению необходимых для модернизации страны кадров из народной среды соответствует однолинейная образовательная система. Благодаря этому перед японцами открылась возможность продвижения на высокие посты путем получения образования высокого уровня вне зависимости от происхождения. Таким образом, однолинейная система школьного образования наряду с обострением конкуренции среди желающих повысить свой образовательный уровень и созданием дополнительных возможностей для перехода из одного социального слоя в другой сформировала основу сегодняшнего общества с высоким уровнем полученного образования. После Второй мировой войны образовательная система с формулой 6—3—3—4\* стала практически полностью однолинейной и наряду с мерами по демократизации социально-экономических институтов и улучшением материального положения семьи явилась сильным толчком к росту образовательного уровня японцев.

**2. Повышение образовательного уровня и модернизация промышленной структуры.** Процент завершивших обязательное девятилетнее образование и поступивших в старшую среднюю школу вырос с 60 в 1960 г., до 80 в 1970 г. и 94 в 1980 г. (после этого долго оставался приблизительно на том же уровне). Процент же выпускников старшей школы, поступивших в вузы или двухгодичные колледжи, в те же годы составил 10, 24 и 37 соответственно и продолжал расти позднее, достигнув в 1992 г. 39 процентов.

Процент выпускников старшей средней школы, поступивших в вузы, в Японии выше, чем в Англии (32), бывшей Западной Германии (33), Франции (38), уступает только США (45 в 1990 г.). Однако расходы на высшее образование в Японии составляют 0,6% валового внутреннего продукта, что ниже, чем в США (1,25% в 1989 г.), Англии (1,2% в 1990 г.) и бывшей Западной Германии (1,4% в 1990 г.). В Японии расходы на высшее образование в государственных и муниципальных вузах покрываются более чем на 90% за счет

государственных и муниципальных средств, а в частных учебных заведениях, где обучается значительно больше студентов, финансирование со стороны государственных и муниципальных органов не превышает 15%. В японской семье существует тенденция рассматривать расходы на образование детей как выгодное капиталовложение или как лучшее наследство детям, что оправдывает высокие расходы на образование из семейного бюджета.

Повышение образовательного уровня народа способствует ускорению научно-технического прогресса, модернизации промышленной структуры. Это становится ясным, если рассматривать распределение только что окончивших учебные заведения по сферам экономики. Среди закончивших старшую среднюю школу 34% идут в техническую и производственную сферу, 26% — в сферу делопроизводства и 16% — в сферу торговли; среди выпускников двухгодичных колледжей 58% идут в делопроизводство, 27% — в профессионально-технические отрасли, а среди выпускников университетов и институтов 37% — в профессионально-технические отрасли, 40% — в делопроизводство и 19% — в торговлю (данные за 1992 г.).

**3. Распределение функций между школьным образованием и внутрифирменным обучением.** Японские представители нанимают основной персонал из числа только что окончивших учебные заведения и исходя из долгосрочной стабильной занятости стараются сделать их кадрами, подходящими данному предприятию. Обычно конкретная работа внутри предприятия предоставляется уже после принятия на работу в результате определения пригодности и способностей каждого. Поэтому предприятие при найме только что окончивших учебные заведения наибольшее внимание обращает не столько на то, что в данный момент человек может или какими специфическими умениями обладает, сколько на его способность к обучению, на его адаптационные свойства. Это значительно отличается от существующей практики найма на работу в Европе и США, где найм производится после того, как определяются специализация и содержание работы.

Подобный подход предприятий к найму и подготовке кадров в Японии связан с фундаментальным обучением в школе. Фундаментальное образование дают также профессиональные средние школы и вузы, а специальные знания и технические навыки, необходимые для определенной профессии, можно получить при внутрифирменном обучении.

**4. Роль технических старших средних школ.** В современной Японии, где все получают образование практически до 18-летнего возраста, основным источником пополнения рядов квалифицированных рабочих являются лица, только что окончившие старшую среднюю школу. Старшие средние школы подразделяются на общеобразовательные и профессиональные. В 1970 г. среди учащихся старшей средней школы 13% приходилось на технические школы, в 1980 г. — 10%, в 1990 г. их число уменьшилось до 8%, и при этом стало трудно набирать учеников, имеющих высокие способности. Однако, как показывает изучение потребности в рабочей силе в промышленности, по-прежнему существует много предприятий, которые предпочитают нанимать на работу в качестве квалифицированных рабочих выпускников технических, а не обычных школ. Много выпускников технических школ распределяются на инструментальные и экспериментальные участки и в прочие подразделения, требующие высоких технических знаний и умений. Технические школы предназначаются для обучения инженерно-технического персонала среднего звена. Однако и сегодня многие выпускники технических школ идут на работу в качестве квалифицированных рабочих, что в большой мере способствует улучшению их качественного состава.

## Внутрифирменное обучение

Специалисты Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в результате изучения в 1972 г. японской политики в области рабочей силы подготовили и опубликовали доклад, озаглавленный «Политика в отношении рабочей силы в Японии». В нем говорится: «Мы должны признаться, что мы, проводившие исследования, не очень хорошо понимаем, как принятые на работу выпускники, не получившие профессиональной подготовки, становятся квалифицированной рабочей силой, структурированной по специальностям. Конечно, на предприятии проводится определенное обучение. Однако в основном это сравнительно краткосрочное обучение, которое по большей части не утверждается официально. И, следовательно, не получает материальной поддержки соответствующих организаций. Вероятно, подготовка проходит благодаря неформальному ОВР». Специалисты ОЭСР оказались в



затруднении при толковании **того** факта, что, несмотря на крайнюю недостаточность (исходя из европейских стандартов) систематического профессионального обучения в Японии, в этой стране работает большое число квалифицированных специалистов.

1. *Подготовка кадров через ОВР.* Подготовка и обучение внутри предприятий в Японии производится на основе ОВР, обучения вне работы (ОНР) и самообразования, однако наибольшее внимание уделяется ОВР. Бытует мнение, что ОВР сводится лишь к подготовке по типу «смотри и подражай», однако на японских предприятиях широкое культивирование воспитательных функций работы (как говорится, «работа возвращает человека») повышает эффективность ОВР. Потому важны следующие шесть положений.

1. Подготовка кадров на внутрифирменном рынке труда. В индустриальных обществах, зависимых от внешнего (вне предприятия) рынка рабочей силы, где предприятия могут удовлетворять свои потребности в кадрах и рабочие ищут улучшения условий труда, трудно ожидать, что предприятия будут активно вкладывать капитал в обучение ради подготовки кадров (в той мере, в какой сами обучающиеся не покрывают соответствующую часть расходов на обучение).

В Японии многие предприниматели полагают, что, исходя из долгосрочной перспективы, подготовка внутри предприятия нужных кадров — неотъемлемое условие жизнеспособности и развития предприятия. Персонал также ищет возможности продвижения не на внешнем рынке труда, а внутри предприятия. Предприятию, если оно заинтересовано в долгосрочной занятости персонала, необходимо поддерживать на высоком уровне адаптационные свойства персонала, приспосабливаться к происходящим вокруг изменениям. Поэтому на многих предприятиях целью обучения персонала является подготовка не специалиста узкого профиля, а универсала, многопрофильного рабочего. Важнейшими средствами достижения этой цели являются профессиональная ротация и перевод с одной работы на другую внутри предприятия.

2. Подготовка думающего квалифицированного рабочего. ОВР обычно воспринимается как один из методов обучения подчиненных рабочим навыкам путем их непосредственного участия в рабочем процессе. Однако на предприятиях Японии ОВР не ограничивается только этим и является лишь начальным этапом обучения. На следующем этапе главное внимание уделяется форми-

рованию умения поставить и решить проблемы. Поэтому не только от инженерно-технического персонала, «белых воротничков», но и от рабочих, «синих воротничков», требуется не столько делать то, что сказано и как сказано, сколько самостоятельно обнаружить проблематичные моменты в технологическом процессе, придумать более рациональный способ и внести соответствующее предложение. В связи с этим большое внимание уделяется постановке задач в кружках тотального контроля качества и рацпредложениям, а также предоставлению рабочим возможности отказаться от установленной методики и действовать по своему усмотрению.

3. Предоставление персоналу гибкой, привлекательной и многофункциональной работы. Согласно принципам систем Тейлора и Форда, раздробленная и нормированная работа не допускает автономности рабочего в процессе работы, отрицает повышение квалификации на основе накопленного опыта и лишает основы образовательную функцию, которую несет работа. И на японских предприятиях в период наибольшего экономического роста в 1960-е гг., когда расширилось массово-поточное производство, стремились к такому же раздроблению работы. Однако многие предприятия обратили внимание, что подобная организация труда снижает мораль рабочих. В результате они стали стремиться к подготовке многопрофильных рабочих, к предоставлению привлекательной для каждого из них работы. К тому же изменения, которые произошли позднее в японском обществе, в частности технологическая революция в микроэлектронике, повышение качества, потребовали и от рабочих больших технических знаний, понимания задач и способности к их решению. Многие предприятия приступили к повышению технических знаний и навыков рабочих.

Распределение обязанностей между отдельными работниками в Европе и США осуществляется на основе анализа работ, выполняемых на предприятии. В Японии прижился комплексный метод, когда ответственность на предприятии разделяется сначала по отделам и секторам, внутри которых происходит последующее распределение обязанностей в соответствии со способностями каждого. Японская модель такой организации труда больше направлена на повышение квалификации персонала.

В Японии не существует традиции разделения рабочих на три категории — высококвалифицированных, полуквалифицированных, неквалифицированных, при котором привлекательная работа явля-

ется привилегией высококвалифицированных рабочих. В Японии все рабочие в момент их приема на работу являются «неквалифицированными». Как предприятия, так и сами рабочие рассчитывают, что они будут повышать квалификацию пропорционально опыту.

К тому же в Японии нет четкой границы между инженерно-техническим персоналом и рабочими. В Европе и США четко определяются служебные обязанности инженера, техника, рабочего и отмечается сопровождающее научно-техническую революцию возрастание потребности в техниках, сведущих как в технологии, так и в рабочих умениях. В Японии в последнее время возросла потребность в кадрах, которые совмещали бы знание технологии с умением ее применять. Однако на японских заводах отсутствует класс техников. Функции техника распределены между инженерно-техническим персоналом и квалифицированными рабочими. На производственных площадках квалифицированные рабочие берут на себя технические функции, которые ранее относились к компетенции инженерно-технического персонала. Это способствует повышению качества продукции и гибкости производства.

Также важно, что в Японии профсоюзы занимают гибкую позицию в отношении перевода рабочих с одного рабочего места на другое, в то время как в Европе и Америке для защиты рабочих от произвола работодателей профсоюзы применяют право регулировать работу их членов. Это становится препятствием на пути перемещения рабочих и изменения содержания их работы.

4. Меры по стимулированию мотивации труда. Открывшиеся вакансии на высокие посты, как правило, заполняются нижестоящими работниками. Подобная традиция продвижения внутри предприятия является стимулом, побуждением рабочих и служащих к работе и самообразованию. По сравнению с организациями, в которых при жестком профессиональном разграничении у людей не возникает желания к продвижению по службе, где каждый день занимают рутинной работой, эти преимущества очевидны.

Кроме того, японская система оплаты труда определяет заработную плату работников комплексно, с учетом не только возраста, образования, стажа работы, но и способностей к выполнению порученной работы. Такая система побуждает как предприятия, так и самих работников к профессиональному росту.

5. Поощрение самообразования. Долгосрочная перспектива в области управления «человеческими ресурсами», при котором ак-

цент делается на подготовку многопрофильных рабочих, предоставление привлекательной работы, а также деятельность таких рабочих кружков, как кружки тотального контроля качества, бездефектности и пр., стимулирует работников к самообразованию. Кроме того, такие системы управления кадрами, как управление в зависимости от поставленной задачи, система квалификации профессиональных способностей, система самодоклада, предполагают самообразование работников. При этих системах обязательно получение государственного диплома профессиональной квалификации или прохождение заочных курсов, организуемых частными органами профобучения.

Среди государственных категорий профессиональной квалификации следует остановиться на квалификации «мастер» (1-го, 2-го и высшего разряда). Это звание присваивается тем, кто сдал государственный квалификационный экзамен, который проводится в соответствии с законом о профессиональном развитии «человеческих ресурсов». В настоящее время государственный экзамен на звание мастера проводится по 133 профессиям.

6. Подготовка инструкторов ОВР. На фоне хорошо функционирующей системы ОВР все японские предприятия для подготовки управленцев и квалифицированных рабочих используют систему ОНР.

Внутрифирменное обучение только что окончивших школу заключается в подготовке интеллектуальных многопрофильных рабочих на основе установленных государством стандартов. Обученные на основе этой системы управленцы и квалифицированные рабочие используются в качестве руководителей ОВР и малых рабочих кружков, выполняют роль связующего звена между инженерно-техническим персоналом и рабочими. Существование подобных квалифицированных рабочих играет большую роль в повышении и передаче технических умений в промышленности Японии.

В последние годы возрастает необходимость обучения обслуживанию оборудования, управлению качеством продукции, системе «доставка точно в срок», охране труда и т. п. на основе ОНР. В этой связи расширяется краткосрочное централизованное обучение в зависимости от необходимых знаний и умений. Управленческую стажировку лидеров групп, высшего слоя работников многие предприятия давно практикуют на основе ОНР. Малые и средние фирмы для стажировки могут воспользоваться услугами, предоставля-

емыми головной компанией, производителями оборудования, государственными и общественными учреждениями, работающими в области профессионального обучения, префектуральными центрами стажировки и университетами.

*И. Государственная политика в отношении внутрифирменного обучения.* В послевоенный период в государственной политике в отношении внутрифирменного обучения были две главные цели: помощь в подготовке квалифицированных рабочих путем обучения внутри предприятия и повышение квалификации и социального статуса квалифицированных рабочих. Для достижения этих целей были приняты меры в области обучения, моделью которых послужила главным образом немецкая система профессионального образования. В 1947 г. в Законе о трудовых стандартах был установлен регламент подготовки квалифицированных рабочих. Предусматривалось систематическое обучение рабочих под руководством квалифицированных инструкторов на основе практически и научно определенных стандартов обучения отдельным специальностям в течение 3-летнего периода. В 1958 г. в Японии впервые был принят Закон о профессиональном обучении. При осуществлении предпринимателями систематического обучения на основе утвержденных государством стандартов оно утверждалось в качестве официально сертифицированного, и ему оказывалась поддержка. Кроме того, данный закон предусматривал государственный экзамен на профессиональную квалификацию, о которой говорилось выше, что сыграло большую роль в деле повышения квалификации рабочих и их социального положения.

Число обучающихся в системе официально сертифицированного внутрифирменного обучения резко росло в 1960-е годы и достигло пика в 1971 г., составив 93 тыс. человек. Система официально сертифицированного профобразования, в особенности на крупных предприятиях, привлекала многих способных выпускников младшей средней школы, которые из-за трудного экономического положения в семье не могли продолжить образование в старшей средней школе, и обеспечила подготовку многих квалифицированных рабочих и повышение ее качества.

Однако ввиду резкого увеличения числа учащихся, продолживших обучение в старшей средней школе и окончивших ее, официально сертифицированное профобучение столкнулось с нехваткой учащихся. Кроме того, стало ясно, что выпускники старшей сред-

ней школы не нуждаются после поступления на работу в длительном обучении подобно окончившим младшую среднюю школу и в короткий срок овладевают специальностью. В 1970-е годы прежняя система официально сертифицированного внутрифирменного обучения начала приходить в упадок. Министерство труда приложило усилия, чтобы задержать этот процесс, установив новый стандарт на одногодичное внутрифирменное обучение для выпускников старшей средней школы и приняв другие меры. Однако остановить упадок системы официально сертифицированного профобучения не удалось, и в 1992 г. число учащихся составило 24 человека.

Таким образом, число предприятий, осуществляющих долгосрочную профподготовку квалифицированных рабочих, уменьшилось. Однако в последние годы растет число предприятий, открывающих внутрифирменные колледжи для обучения техников. С 1986 г. таких внутрифирменных колледжей открыто уже 12, еще 8 колледжей используются для обучения несколькими фирмами одновременно.

В таких условиях меры в области профподготовки, направленные на расширение внутрифирменной подготовки на основе стандартизированного обучения, определяемого государством, неизбежно теряли свою эффективность. В тот период методы подготовки кадров в сфере производства претерпели большие изменения. Капиталовложения во внутрифирменную подготовку направлялись главным образом на долгосрочное обучение только что принятых на работу, однако постепенно стали преобладать различного рода краткосрочные стажировки для отдельных категорий работников. К тому же у Министерства труда был иной взгляд на профессиональное обучение в отличие от многих предприятий, считающих основой внутрифирменное ОВР. Министерство полагало, что именно специально организованная подготовка в аудиториях и учебных лабораториях должна составлять основу внутрифирменного обучения.

В 1969 г. были внесены поправки в Закон о профессиональном обучении и обозначился новый курс — непрерывное пожизненное образование, при котором рабочие на соответствующем этапе своей профессиональной карьеры могли получить подходящую по времени и содержанию подготовку. Были систематизированы и виды обучения — базисная подготовка, повышение квалификации, переподготовка и т. д.

Для утверждения системы непрерывного пожизненного образования следовало укрепить материальную базу. Для этого в 1974 г. за счет дополнительных взносов на страхование занятости был создан специальный фонд для субсидирования расходов на обучение. В настоящее время целевые взносы по страхованию занятости, которые дополнительно обязаны вносить работодатели для субсидирования профразвития «человеческих ресурсов», а также для поддержки найма на работу лиц пожилого возраста и т. д., составляют 0,35% фонда заработной платы.

Кроме того, в 1982 г. была приведена в действие система материального поощрения непрерывного пожизненного образования, которой предусматривалось повышение адаптационных свойств лиц среднего и старшего возраста, необходимое вследствие старения экономически активного населения и развития научно-технического прогресса. Согласно этой системе, расходы предпринимателей, осуществляющих планомерное профобучение работников среднего и старшего возраста, частично субсидируются.

В 1985 г. прежний Закон о профессиональном обучении был заменен Законом о профессиональном развитии «человеческих ресурсов». В отличие от прежнего закона, в котором главной целью являлась подготовка рабочих — «синих воротничков», новым законом предусматривалось развитие профессиональных способностей всей рабочей силы, включая и инженерно-технический персонал — «белые воротнички». Кроме того, новый закон способствовал развитию разнообразных систем непрерывного пожизненного профобразования персонала, которые не ограничиваются установленными государством стандартами подготовки. Для этого в качестве конкретной меры было установлено правило, требующее назначения на предприятии ответственного за профессиональное развитие «человеческих ресурсов». Стало субсидироваться и проведение конференций по профессиональному развитию «человеческих ресурсов» для обмена информацией и опытом. Кроме того, началась работа по приведению в готовность центров развития профессиональных способностей, которые поставляли бы информацию предприятиям об эффективных методах подготовки.

III. *Оценка официально сертифицированного обучения.* В настоящее время в Японии внутрифирменное обучение осуществляется путем краткосрочной стажировки (централизованного обучения) отдельно по категориям работников и должностям в соответствии

с планами профессионального развития персонала; в основе стажировки лежат ОВР и самообразование. После Второй мировой войны Министерство труда планировало расширение систематического долгосрочного профобучения на основе стандартизированной подготовки согласно немецкой модели, однако эти планы не оправдали себя.

Подготовленные путем официально сертифицированного обучения многопрофильные квалифицированные рабочие, обладающие теоретическими знаниями, сыграли большую роль в повышении адаптации управляющего персонала и квалифицированных рабочих, исполняющих функции европейских и американских техников, к требованиям времени. Кроме того, японская система подготовки кадров делает упор не столько на подготовку в учебных заведениях и централизованное обучение, сколько на воспитательный эффект работы, достигаемый в результате ОВР.

## Профессиональное обучение, осуществляемое государственными и муниципальными учреждениями

На основании Закона о профессиональном развитии «человеческих ресурсов» и для проведения профессиональной подготовки государство, муниципальные органы, а также Корпорация содействия найму — КСН (особое некоммерческое юридическое лицо) открывают учреждения профобучения.

1. *Учредители и виды профессионального обучения, осуществляемого государственными и муниципальными органами.* В число подобных учреждений профессионального обучения входят центры развития «человеческих ресурсов», политехнические колледжи и центры, центры профессионального развития для инвалидов, Политехнический университет. Работу государства в качестве учредителя от его имени выполняет КСН, за исключением профессионального обучения инвалидов. В итоге КСН учреждено 93 подобных учебных заведения, а префектуральными органами — 276.

Курсы повышения квалификации (12-часовые) рассчитаны на 120 тыс. человек и существенно отличаются от базисной подготовки (1—2 года) и переподготовки (3 месяца — 1 год).

2. *Изменение функций ГМПО.* Услуги, предоставляемые учреждениями ГМПО, отражают перемены в государственной политике по отношению к профобучению. В послевоенный период содержание профобразования неоднократно изменялось. Сразу после войны ГМПО способствовало уменьшению безработицы. С 1950-х годов, когда экономика стала восстанавливаться, ГМПО содействовало экономическому процветанию. После этого в течение долгого времени стремились к расширению базисной подготовки, главным объектом которой являлись только что окончившие младшую среднюю школу, и она была ориентирована в основном на подготовку квалифицированных рабочих обрабатывающей промышленности для мелких и средних предприятий.

После войны в качестве одной из мер борьбы с безработицей местные органы самоуправления, получив субсидии государства, организовывали для них различные общественные работы. Однако в то время начала проявляться тенденция к закреплению безработных на организуемых властями общественных работах, что породило ряд проблем. В 1963 г. был подготовлен закон, заменяющий абсорбцию безработных путем организации общественных работ содействием в устройстве на работу в частные предприятия. В тот год резко возросло число мест в системе переподготовки.

Послевоенная система ГМПО в основном готовила квалифицированных рабочих и в меньшей степени занималась переобучением безработных. С начала 1970-х годов потребовалась реорганизация системы ГМПО, связанная с повышением общего образовательного уровня населения и быстрым научно-техническим прогрессом. Нефтяной шок 1973 г. сопровождался ростом уровня безработицы главным образом среди людей среднего и старшего возраста. В связи с этим основной задачей профобучения стало усиление мер по трудоустройству этих людей. Для того чтобы справиться с подобными требованиями, был предпринят ряд новых мер: четкое разделение функций (1978 г.) между муниципальными учреждениями профобучения и профессиональными учебными заведениями, учрежденными КСН; создание политехнических колледжей, готовивших техников; гибкая организация курсов по переподготовке (более частый набор учащихся) и повышение квалификации в соответствии с региональными потребностями.

Создание политехнических колледжей означало переключение учебных заведений ГМПО, ограничивавшихся подготовкой квали-

фицированных рабочих, на подготовку техников (инженерно-технического персонала) из выпускников старшей средней школы. При учебных заведениях ГМПО и ранее в ограниченных масштабах организовывались курсы обучения управленцев и подготовки к сдаче государственного экзамена на профессиональную квалификацию. Теперь они получили большое развитие исходя из концепции непрерывного пожизненного обучения.

3. *Разделение функций между учреждениями профобучения.* Современные учебные заведения КСН, ранее осуществлявшие в основном базисную подготовку выпускников младшей средней школы или переподготовку безработных, преобразовывались либо в политехнические колледжи, либо в политехнические центры, которые осуществляли переподготовку и повышение квалификации, а муниципальные заведения профобучения, занимаясь главным образом базисной подготовкой, осуществляли переподготовку и повышение квалификации.

В учебных заведениях КСН ранее проводилась стандартизированная подготовка выпускников младшей средней школы в соответствии с унифицированным учебным планом. Однако в последующем получили развитие курсы повышения квалификации и переподготовки в соответствии с нуждами предприятий и многопрофильная подготовка квалифицированных рабочих. Инструкторы должны были уловить потребности региона в профобучении, взять на себя ответственность за разработку учебных планов и методов преподавания в тех сферах, в которых они почти не имели опыта. Была организована их стажировка, с тем чтобы они могли соответствовать новым требованиям. В политехнические колледжи было привлечено большое число профессоров, обладающих степенями докторов и кандидатов наук. В 1993 г. 25 учебных заведений профобучения были перепрофилированы в политехнические колледжи.

В 1985 г. Закон о профессиональном обучении был преобразован в Закон о профессиональном развитии «человеческих ресурсов». В области ГМПО был разработан курс на повышение гибкости различных видов обучения в соответствии с запросами региона, вводились новые дисциплины.

4. *Выводы, сделанные в результате анализа целей обучения в системе ГМПО.* После Второй мировой войны при возобновлении ГМПО главная цель внутрифирменного обучения заключалась в

подготовке многопрофильных квалифицированных рабочих, обладающих теоретическими знаниями и использующих в своей работе и «руки», и «голову». От ГМПО требовалась подготовка узкого **специалиста**, для которого прежде всего важны «руки». Поэтому акцент в обучении выпускников младшей средней школы делался на овладении «ручной» работой путем повторения. Считалось, что для соответствия требованиям предприятий необходимо выработать навыки, которые сразу же могли быть применены на работе. Однако из требований к способностям, предъявляемых работодателем к поступающей на работу молодежи, главным была способность к обучению, а не умения, которые бы сразу могли быть применены. В условиях, когда по мере развития НТР все больший акцент делался на технические знания, способность к адаптации и решению проблем, традиционные методы обучения в системе ГМПО перестали соответствовать положению дел в обществе. В последние годы имидж ГМПО постепенно меняется.

В определении цели профобучения важно внимание к личным образовательным нуждам. После войны ГМПО согласно законодательству было направлено на повышение социального и экономического положения рабочих, однако на самом деле акцент делался на обеспечение квалифицированными рабочими и регулирование спроса и предложения рабочей силы. Внимание к пожеланиям проходящих подготовку было недостаточным. Ранее ГМПО для только что окончивших младшую среднюю школу было своего рода «старшей средней школой», что привлекало многих желающих учиться в этой системе. Однако с ростом числа поступающих в старшую среднюю школу профподготовка начала сталкиваться с трудностями в наборе учащихся. При повышении квалификации в политехнических колледжах и центрах с самого начала уделялось большое внимание формированию надежды на повышение статуса, что придавало привлекательность, которой не имело прежнее ГМПО.

(Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. 2-е изд. М.: Дело, 1997. 336 с.)

## Приложение 9 ПСИХОГИМНАСТИКА: ПАНТОМИМИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

*Упражнение «Зоологический сад»:* каждый изображает какое-то животное, причем выбор животного и интеракции с другими зверями символически отражают некоторые качества и черты характера и отношения к группе.

*Упражнение «Привычные жизненные ситуации»*

- мы куда-нибудь идем и вдруг понимаем, что забыли какую-то вещь дома;
- попросить у кого-нибудь что-то;
- выбрать и преподнести подарок;
- обратить внимание на себя;
- сделать для партнера что-нибудь удивительное;
  - в магазине;
- в бассейне;
- женская раздевалка с выпавшей доской;
- подготовка к отпуску;
- таможенная проверка: что-то провозим контрабандой;
- на футболе;
- времена года;
- настроения: радость, грусть, равнодушие, ненависть, злость, самоуверенность;
- детские игры в детском садике;
- выезд за город с учительницей;
- отношение к авторитетам и авторитетов к нам;
- любовь и вражда;
- дорога на работу и деятельность на работе;
- возвращение с работы домой;
- предпраздничная уборка.

*Упражнение «Общечеловеческие конфликты»*

- О* запретный плод;
- довольно узкая доска над пропастью, пройти может только один человек;
- пробраться сквозь густые заросли — вся группа изображает

- заросли;
- пройти через препятствия к цели, общение или преодоление препятствий;
- утешение оскорбленного человека;
- отказаться от чего-то дорогого;
- выразить несогласие в ситуации, когда это означало бы неприятность;
- кого-то обидели мы, кто-то обидел нас;
- выразить отрицательное отношение;
- жизненные препятствия;
- объяснить, что задание, которое мы получили, выполнить нельзя;
- муж (жена) идет по улице с другой женщиной (мужчиной);
- супружеская ссора дома;
- приход домой с подарком/и, которых меньше, чем членов семьи;
- на прогулке с ребенком, который раздражает;
- мы направляемся туда, где нас ждет решение неприятной проблемы;
- возвращаемся с решенным или нерешенным вопросом;
- конфликт с начальником.

**Упражнение «Специфическая проблематика отдельных членов группы»**

- какой я есть, каким меня видят окружающие, каким бы я хотел быть;
- мое прошлое, настоящее, будущее;
- моя мать, мой отец, мой партнер;
- выражение собственного чувства к нему или изображение этого человека;
- счастливый и несчастный момент жизни;
- самое сильное впечатление года;
- что самое главное для меня в жизни;
- как я добиваюсь намеченной цели;
- выразить свои проблемы;
- моя жизнь без проблем;
- кем бы я хотел быть;
- кем бы я был, если бы был: растением, животным, вещью, погодой;
- встреча на улице с тем человеком, который мне нравится, но которому я боюсь ему это сказать;

- встреча на улице человека, которого давно не видели и к которому раньше испытывали чувства;
- выразить отношение к самому главному для вас человеку в своей жизни (выбрать из членов группы партнера);
- воспоминания детства;
- зеркало: все подражают одному, либо один изображает, как видит остальных.

**Упражнение «Интерперсональные отношения в группе»**

- выразить отношение к членам группы или всем выразить свое отношение к одному человеку в центре круга;
- убедить остальных идти с ним или заставить сидящих встать;
- все убеждают одного присоединиться к ним;
- что я хочу от группы;
- чувства перед групповым сеансом и после него;
- сторож: один стоит на стуле, другие проходят мимо, он руководит — кто пойдет направо, кто налево;
- дать что-нибудь милое кому-нибудь из группы;
- вести себя так, чтобы все поняли — нужно, важно мне их присутствие или нет;
- кто-то нам здесь мешает;
- соревнование в смехе, грусти, радости, страхе;
- кидать мяч от одного к другому как проявление симпатии, преподнести его как подарок;
- мяч изображает кого-то из группы (ведущего группу): что бы я с ним сделал;
- катание мяча к самому вам симпатичному, к тому, кто больше всех нуждается в помощи, кто самый замкнутый;
- демонстрация мод: каждый показывает свою одежду;
- бал-маскарад: каждый показывает свою маску;
- цирк или зоопарк: каждый выбирает свою роль или представляет животное;
- совместное строительство дома;
- совместная лепка снеговика;
- три королевства: три члена группы пантомимическим образом выбирают себе подданных и вместе с ними излагают другим королевствам свою программу, королевства взаимодействуют;
- игра в скульптуры: каждый изображает какую-то скульптуру, создаются скульптурные группы;

- на тонущем корабле;
- члены группы в роли потерпевших кораблекрушение на необитаемом острове.

- 25. Я хотел бы пережить это еще раз.
- 26. Любимый герой.
- 27. Если бы я был противоположного пола.

## Приложение 10

### ТЕМЫ ПСИХОРИСУНКОВ

1. Что мне нравится, а что раздражает у самого близкого мне человека.
2. Я среди близких и среди чужих людей.
3. Наша группа.
4. Что мне нравится, а что раздражает у К. (члена группы, выбранного по жребию).
5. Мой дом — какой есть, а какой хочу, чтобы был.
6. Самая трудная для меня ситуация и самая, в которой я чувствую себя лучше всего.
7. Конфликтная ситуация и ее разрешение.
8. Моя лучшая и худшая черты характера.
9. Каков я и каким хочу быть.
10. Идеальный партнер.
11. Остров счастья.
12. Что я даю людям и чего от них жду.
13. Наисильнейшие неприятное и приятное воспоминания.
14. Потерянный шанс и жизненный успех.
15. Что меня злит, что люблю и чего избегаю.
16. Что мне будет легче, а что труднее всего изменить по окончании тренинга.
17. **Чего** я достиг и чего хочу достичь в жизни.
18. Что мне доставляет наибольшую трудность дома и на работе.
19. Мой друг.
20. **Мой** дом.
21. Кошмар моей жизни и остров счастья.
22. Четыре желания.
23. Мой портрет, нарисованный группой.
24. Угроза и безопасность.

## Приложение 11

### ДЕЛОВАЯ ИГРА-ТРЕНИНГ «ДИАЛОГ»

(Бакирова Г. Х.)

■ *Общие сведения о деловой игре-тренинге «Диалог».* Переход на самофинансирование предприятий и организаций, обусловленный переходом от административно-командного управления к экономическому и к социально-психологическим методам управления, делает особенно актуальным вопрос подготовки и повышения квалификации руководящего персонала. Именно руководители должны стать проводниками новых методов управления, а значит, новых принципов взаимодействия управленческого персонала с исполнителями. Данная игра-тренинг направлена на тренировку умений в сфере делового общения. Она рассчитана на руководителей разных уровней, будет полезна и для специалистов в плане повышения их психологической компетентности в сфере делового общения. Новизна предложенного активного метода обучения заключается в синтезе деловой игры и социально-психологического тренинга.

*Классификация игры-тренинга.* Игра-тренинг классифицируется:

- по сфере применения: учебная, производственная;
- по форме взаимодействия: между игроками с помощью различных видов связей;
- по динамике моделируемых ситуаций: с ограничением числа ходов, детерминированная по последовательности событий, импровизированная по содержанию;
- по способу передачи и обработки информации: с использованием видеотехники;
- по типу коммуникации: с использованием письменной и устной **коммуникации**;
- по игровому времени: с использованием условного ускоренного масштабом времени;



- по конечному продукту в игре: банк наиболее актуальных проблем предприятия или организации, их решение.

**Объект моделирования.** Объектом моделирования в деловой игре-тренинге «Диалог» являются собственные проблемы и выявленные каждым игроком «болевые точки» или «узкие места» в своей профессиональной деятельности; актуальные проблемы трудового коллектива и производства и попытка их решения с помощью техник ведения деловых бесед, освоенных в процессе игры.

В процессе игры-тренинга могут возникнуть конфликты: между сущностью проблемы и ее изложением; между проблемой и путями ее решения между позициями участников диалога при решении проблемы.

### **Цели игры-тренинга**

#### *Учебные:*

- выработка умений ориентации в проблеме, анализ проблемы;
- тренировка техник ведения деловых бесед;
- развитие установки на понимание другого человека, его проблем, его интересов, позиций, мотивов и др.;
- развитие умений коллегиального решения проблем;
- активизация творческого мышления;
- коррекция индивидуальных неконструктивных приемов ведения деловых бесед.

#### *Игровые:*

- актуализация опыта видения реальных проблем производства и трудового коллектива;
- создание банка актуальных проблем предприятия;
- демонстрация различного поведения людей в процессе совместной деятельности.

#### *Предмет игры-тренинга*

- подготовка к решению актуальных производственных проблем: освоение техник ведения деловых бесед;
- выявление, анализ и решение существующей проблемной ситуации;
- подготовка к деловой беседе;
- деловая беседа (желательно с записью на видеомаягнитофон);
- оценка применения техник ведения деловой беседы в упражнениях и реальном диалоге;
- выявление рациональных моментов в диалогах.

### *Общая структура игры-тренинга*

Общая продолжительность деловой игры-тренинга — 6–8 часов аудиторного времени, желательно использовать видеомаягнитофон. Количество преподавателей, занятых в проведении игры, — не менее двух (в крайнем случае один преподаватель и один оператор для видеозаписи).

ДИ-тренинг проводится в шесть этапов

Первый (подготовительный) этап. Введение в игру.

Второй этап. Тренировка техник ведения деловой беседы.

Третий этап. Разделение на игровые подгруппы, коллективная внутри групповая работа по выявлению актуальных проблем и подготовка выступающего от группы с выбранной проблемой (лучше своей) для проведения реального диалога с видеозаписью.

Четвертый этап. Проведение упражнений на использование техник активного слушания и реального диалога с представителями каждой **группы**.

Пятый этап. Оппонирование и оценка исполнения заданий и реального диалога по разработанным командой критериям.

Шестой этап. Подведение итогов. Просмотр видеозаписи и обсуждение результатов игры. Выявление основных ошибок ведения деловых бесед.

### **Комплект ролей и инструкция участникам игры-тренинга**

При использовании деловой игры-тренинга «Диалог» в качестве учебной оптимальное число занятых в ней участников — 15–20 человек. В процессе **игры** формируются игровые подгруппы по 5–7 человек в каждой.

В ДИ-Т «Диалог» разыгрывается следующий комплект ролей:

роль «Ведущий игры-тренинга, арбитр»

Ведущие игры (преподаватели) являются одновременно и арбитрами, в их *обязанности* входит:

- создавать благоприятную психологическую атмосферу на всем протяжении игры;
- ознакомить участников с принципами, правилами и регламентом проведения деловой игры-тренинга;

- формировать игровые подгруппы;
- консультировать участников на всех этапах проведения игры-тренинга;
- предоставлять слово представителям групп;
- начислять поощрительные и штрафные баллы как отдельным игрокам, так и подгруппам в целом;
- суммировать результаты поэтапно;
- подводить итоги игры-тренинга.

*Права* ведущих игры-тренинга, арбитров:

- прекращать дискуссию, если она нерезультативна;
- в случае необходимости включаться в полемику;
- повторять при необходимости видеозапись любого задания и диалога;
- вносить коррективы при групповой разработке критериев оценки решения проблемы в процессе диалога.

роль «Член группы поддержки»

Члены группы поддержки — это участники, которые на этапе индивидуальной работы играют самих себя — представителей своих подразделений. В них должны преобладать такие качества, как доброжелательность, ответственность, объективность, реалистичность в оценке своих и чужих проблем.

Члены группы поддержки должны научиться концентрировать свое внимание, чтобы за короткое время выявить, анализировать и решать проблемы, активно поддерживать представителей своих команд.

*Обязанности:*

- выявить основную проблему, сформулировать ее;
- освоить техники активного слушания;
- подготовиться к решению своей проблемы в процессе диалога с представителем другой команды;
- помочь решить или сформулировать конкретнее проблему представителя другой команды;
- оказывать поддержку при подготовке и выполнении заданий представителям своей команды.

*Права:*

- принять участие в выполнении задания для команды (только один раз);

- принимать участие в оценке деятельности других команд;
- принимать участие в разработке критериев оценки выполнения заданий командами;
- принимать участие в обсуждении диалогов.

роль «Член группы оппонентов»

Это участники, которые в своей группе являются членами группы поддержки, а по отношению к другим группам — членами группы оппонирования.

Оппоненты в своих выступлениях и замечаниях должны продемонстрировать такие качества, как умение увидеть и отметить положительные и отрицательные стороны выполняющих задания; не впадать в крайности в своих оценках, умение конкретно и корректно формулировать все «за» и «против».

*Обязанности:*

- выявлять положительные и отрицательные моменты в ответах представителей других команд; исправлять их ошибки в использовании техник активного слушания;
- формулировать конструктивные реплики, ответы в заданиях, выполняемых другими командами;
- принимать участие в разработке критериев оценки выполнения заданий другими командами;
- принимать участие в оценке работы других команд.

роль «Анализирующий проблему»

Выступающий в этой роли участник должен обладать способностью воспринимать предмет обсуждения (проблему) в целом и анализировать ее с помощью другого человека — представителя другой команды. Он должен владеть техниками активного слушания и использовать их в реальном диалоге. Он должен быть оптимистичен, настойчив, но не упрям, уметь выступать перед видеокамерой, быстро реагировать на вопросы.

*Обязанности:*

- готовить и обсуждать в своей команде реальную производственную проблему;
- участвовать в реальном диалоге с представителем другой ко-

манды с видеозаписью, проанализировать и, может, решить проблему.

*Права:*

- просить поддержку членов своей команды и пользоваться ею;
- консультироваться у ведущих **игры**;
- участвовать в разработке критериев оценки и в самой оценке работы команд.

## Порядок проведения игры-тренинга

*Первый (подготовительный) этап.* Предварительное ознакомление всех игроков с целями, задачами игры, условиями и правилами ее проведения. На этом этапе для снятия напряжения, для сплочения группы можно провести процедуру знакомства, разминочные упражнения.

*Второй этап.* Тренировка применения техник активного слушания как подготовка к решению проблем. Ведущий произносит реплику, на которую каждый участник письменно отвечает с применением техники перефразирования; на следующую реплику отвечают в рамках техники резюмирования; на третью реплику все в своем ответе должны отразить эмоциональное состояние, переживание; в своем ответе на четвертую реплику, зачитываемую преподавателем, нужно попытаться развить мысли, содержащиеся в прочитанной фразе. Преподаватель может просто произносить какие-то фразы, обращаясь к участникам **игры-тренинга**, они же должны ответить на фразу как бы в продолжение диалога с преподавателем, но с использованием перечисленных техник активного слушания. Основное требование к преподавателю: он сам должен хорошо владеть техниками активного слушания.

*Третий этап.* Разделение группы на подгруппы или команды и внутрикомандная работа по выявлению актуальных проблем, отбор одной наиболее актуальной.

Ведущий рассказывает подгруппы (по 5–7 человек) в разные концы помещения так, чтобы игроки одной команды были обращены лицом друг к другу. Каждая группа, выслушав проблемы каждого из команды, решает, какую выбрать для решения с помощью представителя другой команды. Команда выбирает того, кто будет излагать выбранную проблему (лучше выбрать автора проблемы, так

как он будет знать все детали проблемы лучше других членов команды). Затем группа должна выбрать того, кто будет участвовать в диалоге с представителем другой команды с целью помочь ему решить его проблему. Кроме этого, команды должны выбрать по два человека на выполнение заданий для команд с целью определения: кто лучше освоил техники активного слушания (задания командам см. ниже).

После этого каждая команда выбирает себе название и соответствующий **символ**.

Время на выполнение третьего этапа — 20 минут.

Ведущий **игры** и его помощники могут штрафовать участников за:

- пассивность игроков в команде (по 1 очку за каждого пассивного);
- нарушение этики делового общения (перебивание коллеги, подавление мнения высказывающихся, негативное оценивание высказываний игроков, повышение голоса (от 1-го до 3-х баллов).

Все штрафные баллы ведущий заносит в таблицу на доске.

*Четвертый этап.* Выполнение заданий и проведение диалога по решению реальной производственной проблемы представителями каждой команды и последующее оппонирование.

Ведущий дает задания поочередно каждой команде. Представители команд выполняют их. Члены команд помогают им выполнять задания: исправляют, дополняют. Если члены своей команды не могут этого сделать, то помогают члены других команд. В этом случае они получают дополнительные поощрительные баллы, а команда, выполняющая задание, теряет соответственно баллы за ошибки.

Задание — реальный диалог с целью выяснения, решения проблемы выполняется с видеозаписью.

Оппоненты готовятся к оппонированию и оценивают выполнение заданий представителями команд по предварительно разработанным критериям. В качестве арбитров выступают также ведущий и его помощники.

*Разработка критериев оценки выполнения заданий.* Ведущий предлагает командам разработать критерии оценки выполнения всех заданий, учитывая, что должно быть две группы критериев: 1) по содержанию и 2) по форме ответов.

Критерии включают и ранжирование по весу отдельных оцениваемых элементов. Ведущий в качестве арбитра утверждает предложенные командами критерии.

Затем производится просмотр видеозаписи каждого выполнения задания командами. Пауза после каждого задания — 1 минута. Группа оппонентов на основе разработанных критериев оценивает ответы представителей команд, принимая во внимание реплики и разъяснения «группы поддержки».

Ведущий при этом контролирует объективность оценок оппонентов (штрафует за необъективность — от 1-го до 3-х баллов) и на основе усреднения полученных оценок по всем оппонентам выводит балл и приплюсовывает его к текущему счету каждой команды. Система критериев для оценок выполнения заданий и за ошибки в их ответах представлены ниже.

*Пятый этап.* Подведение итогов по командам и обсуждение игры-тренинга. Ведущий обращает внимание всех участников на таблицу на доске, где записаны текущие счета каждой команды. Побеждает команда, набравшая максимальное количество очков.

На этом этапе проводится обсуждение хода выполнения заданий командами: выявляются наиболее типичные ошибки, позитивные и негативные моменты в диалогах; выясняется, была ли достигнута цель в диалоге и какими средствами.

*Заключение.* Итак, деловая игра-тренинг «Диалог» позволяет:

- 1) закрепить методы активного слушания, необходимые в деловом общении;
- 2) выявить круг наиболее актуальных производственных проблем у участников;
- 3) разрешить или приблизиться к разрешению выявленных проблем;
- 4) сплотить участников, создать мотивацию для дальнейшего обучения;
- 5) выявить индивидуально-психологические особенности участников;
- 6) определить лидеров в группе слушателей.

ДИ-Тренинг «Диалог» может быть использована как самостоятельно, так и в рамках социально-психологического тренинга для ускорения овладения техниками активного слушания.

## Задания командам по использованию техник активного слушания

### Задание 1

Каждой команде по очереди зачитывается отрывок из литературного источника или описание конфликтной производственной ситуации (можно использовать короткие сказки). Все выслушивают один раз. По выбору команды один из ее членов выходит и пересказывает содержание прочитанного близко к тексту, со всеми деталями, сохраняя основной смысл.

Все остальные участники и арбитры следят за тем, не было ли искажения смысла, не были ли упущены важные детали, подробности.

Команда поддержки может после ответа своего представителя дополнить, поправить его. Если группа поддержки не сумеет исправить все ошибки, то это имеет право сделать любой из группы оппонентов. В этом случае группа отвечающих («поддержки») штрафуются, а группа оппонентов поощряется дополнительными баллами.

Предлагаемая система критериев и оценок:

1. Выполнение техники вербализации в форме перефразирования — максимум 10 баллов.
2. Сохранение всей информации со всеми деталями — максимум 10 баллов.
3. Сохранение смысла, который был в задании — максимум 10 баллов.
4. Артистичность выступления: эмоциональность, невербальные средства общения — максимум 10 баллов.
5. Контакт с аудиторией — максимум 5 баллов.

За добавления, исправления группой поддержки — по 1 баллу за каждое исправление или добавление. За добавление группой оппонентов — по 1 баллу в пользу их команды.

Как видно из системы оценок, команда получает максимальное число баллов (45) в случае безукоризненного выполнения задания. Число баллов снижается за: 1) неточное выполнение техники перефразирования, 2) за пропуск важных деталей в пересказе; 3) за искажение общего смысла рассказа, отрывка; 4) за скованность, сухое выступление; 5) за отсутствие контакта с аудиторией. Можно вести видеозапись ответов команд.

## Задание 2

Каждой команде дается задание: по тому же прочитанному тексту использовать технику вербализации в форме резюмирования. Отвечать может любой из команды, лучше, если другой ее член. Остальные слушают и оценивают ответ. Любой из группы поддержки может предложить свой вариант резюмирования, если его не удовлетворит ответ их представителя.

Система критериев и оценок:

1. Выполнение техники резюмирования — от 0 до 10 баллов.
2. Сохранение смысла — от 0 до 10 баллов.
3. Артистичность — от 0 до 5 баллов.
4. Контакт с аудиторией — от 0 до 5 баллов.

Баллы снижаются за неточное выполнение техники: не выделил главную мысль, недостаточно обобщил текст, исказил смысл; за форму выполнения: недостаточная эмоциональность, недостаточное использование невербальных средств общения, трудности в установлении контакта с аудиторией.

## Задание 3

Ведущий зачитывает реплики определенных лиц, нужно ответить за тех, к кому обращены эти слова, как бы в продолжение диалога с ним, используя техники активного слушания: перефразирование или резюмирование. Каждой команде дается отдельное задание. Отвечает один член из каждой команды. Члены своей команды могут помогать.

Система критериев и оценок ответов):

1. Выполнение техники в ответе — от 0 до 10 баллов.
2. Контакт с тем, кому отвечает, — от 0 до 5 баллов.

Баллы снижаются за непонимание смысла высказывания партнера по диалогу; искажение смысла; добавление слов, отражающих собственное мнение, оценочные суждения — проявление эгоцентрической установки.

## Задание 4

Представители команд выходят со своими проблемами по очереди, другие команды выдвигают помощников для решения этих

проблем: команда 1 помогает команде 2; команда 2 — команде 3; команда 3 — команде 1. Идет видеозапись диалогов. Команда с проблемой излагает свою проблему, и в диалоге вместе с представителем другой команды они должны проанализировать ее и продвинуться в ее решении. Все остальные следят за ходом диалога, обращая внимание на установление контакта между общающимися, на процесс анализа, понимание проблемы и использование техник активного слушания.

Система критериев и оценок:

1. Установление эмоционального контакта с собеседником — от 0 до 10 баллов.
2. Неэгоцентрическая установка в беседе — от 0 до 10 баллов.
3. Использование техник активного слушания — от 0 до 10 баллов.

Снижение очков — за недостаточное установление контакта с собеседником: недоброжелательность, отсутствие контакта глаз, негативные оценки и др.; за эгоцентрическую установку в диалоге: нежелание понять позиции, мнения собеседника, навязывание собственного понимания сущности проблемы и способов ее решения.

Просмотр видеозаписи позволяет анализировать диалог поэтапно, выявлять наиболее типичные, яркие ошибки в диалоге.

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Аллин** Э. Г., **Миксен** Х. Х. О применении видеотренинга при обучении навыкам общения продавцов // Человек, среда, общение. Таллинн, 1980. С. 90—105.
2. **Атватер** И. Я Вас слушаю... (советы руководителю, как правильно слушать собеседника). М.: Экономика, 1984.
3. **Бажин** Е. Ф., **Гольянкина** Е. А., **Эткинд** А. М. Методы исследования уровня субъективного контроля // Психологический журнал. Т. 5. 1984. № 3. С. 152—162.
4. **Бакирова** Г. Х. Динамика группового взаимодействия как фактор эффективности психотерапии больных невротами: Дис. канд. психол. наук. Л., 1983.
5. **Бакирова** Г. Х. Эффективность социально-психологического тренинга руководителей промышленного предприятия // Тез. докл. симпозиума «Актуальные проблемы социальной психологии». Кострома, 1986. Ч. 4. С. 55—57.
6. **Бакирова** Г. Х. Психологическая компетентность руководителей как условие использования социального потенциала хозяйственной организации // Тезисы докладов: Республиканская науч.-практич. конференция «Социальный ресурс, методы его увеличения и рационального использования», Таллин, 8—9 октября 1987 года. Таллин, 1987. Ч. 1. С. 31—34.
7. **Бакирова** Г. Х. Деловая игра-тренинг «Контауд»: **Метод** указ. Л.: ЛИЭИ, 1990.
8. **Бакирова** Г. Х. Деловая игра-тренинг «Диалог»: **Метод** указ. Л.: ЛИЭИ, 1989.
9. **Бакирова** Г. Х. Методы активизации социально-психологической компетентности руководителя // Активные методы обучения в системе непрерывной подготовки кадров / Сб. науч. тр. Редкол.: Р. Ф. Жуков (отв. ред.) и др. Л.: ЛИЭИ, 1990 (Экономика и управление высшей школы). Вып. 2. С. 57—62.
10. **Бакирова** Г. Х. Эффективность **социально-психологического** тренинга делового общения руководителей // Управление предприятием в новых условиях хозяйствования / Сб. науч. тр. Редкол.: В. С. Кабаков (отв. ред.) и др. Л.: ЛИЭИ, 1991. С. 21—34.
11. **Бакирова** Г. Х. Проблема мотивации в социально-психологическом тренинге // Активные методы обучения в системе непрерывного образования / Сб. науч. тр. Редкол.: Жуков Р. Ф. (отв. ред.) и др. Л.: ЛИЭИ, 1991. С. 52—54.
12. **Бакирова** Г. Х. Обучение ведению переговоров с помощью психологического видеотренинга и деловых игр // Деловые игры в мире. Материалы международного науч.-практ. конф. «Белые ночи», посвящ. 60-летию дел. игр, 23—26 июня 1992: в 2 т. / Под ред. Р. Ф. Жукова, М. М. Бирштейн. Л.: Издательство ЛИЭИ, 1992. Т. 1. С. 141—144.
13. **Бакирова** Г. Х. Психологический аспект менеджмента // Менеджмент в рыночных структурах: Сб. науч. тр. Редкол.: В. С. Кабаков (отв. ред.) и др. СПб.: Изд-во СПбГИЭА, 1994. С. 66—70.
14. **Бакирова** Г. Х. Психологические аспекты делового общения (учебно-методическое пособие). СПб.: Изд-во СПбГИЭА, 1997.
15. **Бакирова** Г. Х. Структурные характеристики взаимодействий в психотерапевтических группах больных невротами и их влияние на эффективность лечения // Вестник Психотерапии. СПб., 1994. № 1 (6).
16. **Бакирова** Г. Х. Динамические характеристики взаимодействий в психотерапевтических группах больных невротами и их влияние на эффективность лечения // Вестник психотерапии. СПб., 1999. № 6 (11).
17. **Бодалев** А. А. Восприятие и понимание человека человеком. М., 1982.
18. **Бородкин** Ф. М., **Коряк** И. М. Внимание конфликт. 2-е изд. Новосибирск, 1989.
19. **Валдовска** Э. Л. Общение и социально-психологическая компетентность руководителя. Рига, 1983.
20. **Васильев** Н. Н. Тренинг преодоления конфликтов. СПб.: Речь, 2002.
21. **Введенская** Л. А., **Павлова** Л. Г. Деловая риторика: Учебное пособие для вузов. Ростов-на-Дону: издательский центр «Март», 2001.
22. **Вудкок** М., **Фрэнсис** Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М., 1991.
23. Веселая россыпь (Татарский народный юмор) / Сост. Г. Б. Баширова. Пер. с татар. Г. Ладонщикова. М.: Главная редакция восточной литературы изд-ва «Наука», 1974.
24. **Гиппиус** С. Тренинг развития креативности. Гимнастика чувств. СПб.: Речь, 2001.
25. **Гришина** Н. В. Как быть с конфликтами? // ЭКО. 1986. № 5. С. 158—170.
26. **Добрович** А. Б. Глаза в глаза. М., 1985.
27. **Дружинин** А. Е., **Замулин** А. Л. Тренинг продаж. СПб.: Речь, 2002.
28. **Емельянов** Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение. Л.: Изд-во ЛГУ, 1985.
29. **Жуков** Ю. М. Проблемы измерения точности межличностного восприятия // Вест. Моск. Ун-та. Сер. Психология. 1978. № 1.
30. **Жуков** Ю. М. Эффективность делового общения. М., 1988.
31. **Зайцев** Г. Г., **Файбушевич** С. И. Управление кадрами на предприятии (персональный менеджмент). СПб., 1992.
32. **Зверинцев** А. Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера РР. 2-е изд. испр. М.: Союз, 1997.
33. **Зигерт** В., **Ланг** Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.
34. **Ивакина** Н. Н. Основы судебного красноречия (риторика для юристов): Учебное пособие. М.: Юрист, 2000.
35. **Карнеги** Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. Пер. с англ. Вильнюс: Лит. НИИНТИ, 1976.
36. **Кеннард** Д., **Робертс** Дж., **Уинтер** Д., Группаналитическая психотерапия. СПб.: Питер, 2002.
37. **Ковалев** Г. А. Об изменении некоторых перцептивных характеристик в процессе социально-психологического тренинга // Тезисы научных сообщений советских психологов к XXII Международному психологическому конгрессу (ГДР, Лейпциг, 6—12 июля 1980). М., 1980. С. 67—69.
38. **Кидрон** А. А. Умение общаться как фактор взаимодействия // Взаимодействие коллектива и личности. Таллин, 1979.
39. **Коно** Г. Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987.
40. **Кричевский** Р. Л. Исследования малых групп в американской социальной психологии // Проблемы зарубежной социальной психологии. М., 1976.
41. **Кричевский** Р. Л. Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 3-е изд., доп. и перераб. М.: Дело, 1998.
42. **Кунц** Г., **О'Доннел** С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1(а) — 11(6). М., 1981.
43. Курс для высшего управленческого персонала. М.: Экономика, 1970.
44. **Леммерман** Х. Уроки риторики и дебатов. Пер. с нем. М.: ООО Издательство «Уникум Пресс», 2002.

45. *Марасанов Г. И.* Социально-психологический тренинг. М., 1998.
46. *Мартин Д.* Манипулирование встречами. Как добиться чего Вы хотите, когда Вы этого хотите. Пер. с англ. Л. А. Мороз. Мн.: Амалфея, 1997.
47. *Миццич П.* Как проводить деловые беседы. М.: Экономика, 1983.
48. *Миккин Х.* Цели, процессы и методы видеотренинга руководителей (Человек, общение, жилая среда). Таллинн, 1986.
49. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. Перевод с англ. языка. М., 1992.
50. *МОЛЛ Е. Г.* Менеджмент: организационное поведение. М.: Финансы и статистика, 1998.
51. *Морозов А. С.* Иерархическое строение групповой активности // Психологическая теория коллектива. М.: Педагогика, 1979. С. 160-186.
52. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. Перевод с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000.
53. *Петерсон Я. Я.* Деловой стиль управления. Рига: Лиема, 1973.
54. *Петровская Л. А.* Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. М.: Изд-во МГУ, 1982.
55. *Петрова Н. П.* Тренинг для победителя. Самоменеджмент эпохи Интернет. СПб.: Речь, 2002.
56. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления / Опыт лучших компаний. М.: Прогресс, 1988.
57. *Пиз Алан.* Язык телодвижений // Как читать мысли других людей по их жестам, Нижний Новгород: Изд-во Ай Кью, 1992.
58. *Робер М. А., Тильман Ф.* Психология индивида и группы. М., 1998.
59. *Рубахин В. Ф.* Проблема «человеческого фактора» в управлении // Психологические проблемы социальной регуляции поведения. М.: Наука, 1976. С. 41–60.
60. *Роджерс К.* О групповой психотерапии. М., 1993.
61. *Реньге Г. Э.* Психология руководителя // Наука и техника. 1986. № 2.
62. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «менеджмент». М.: Финансы и статистика, 200.
63. *Сидоренко Е. В.* Мотивационный тренинг. СПб.: Речь, 2001.
64. *Смит М.* Тренинг уверенности в себе. Пер. с англ. СПб.: Речь, 2002.
65. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1997.
66. *Фрейд З.* По ту сторону принципа удовольствия. Я и оно. Пер. с нем. М.: АСТ; Харьков: «Фолио», 2001.
67. *Хек К.* Динамика и механизмы процесса групповой психотерапии при неврозах // Групповая психотерапия при неврозах и психозах. Труды Ленинград. Научно-исслед. Психоневрологич. Ин-та им. В. М. Бехтерева. Л., 1975. С. 46–53.
68. *Цзен Н. В., Пахомов Ю. В.* Психотехнические игры в спорте. М., 1985.
69. *Чурмантеева В. Н.* США: подготовка руководящего персонала промышленных корпораций. М.: Наука, 1975.
70. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 1996.
71. *Якокка Л.* Карьера менеджера. М., 1990.
72. *Vandura A.* Social Learning Theory Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.
73. *De Mare P. B.* Perspectives in Group Psychotherapy. London: George Allen & Unwin, 1972.
74. *Foulkes S. H.* Therapeutic Group Analysis. London: George Allen & Unwin LTD, 1964.
75. *Hymowitz C.* Five Main Reasons Why Managers Fail // The Wall Street Journal, May 2, 1988. P. 58.
76. *Katz R. L.* Skills of an Effective Administrator // Harvard Business Review; September-October 1974. Pp. 90-102/
77. *Lieberman M. A., Yalom I. & Miles M. B.* Encounter Groups: First Facts, New York: Basic Books.
78. *Luthans F.* Successful vs. Effective Real Managers. Academy of Management Executive, May 1988. Pp. 127-32. The Wall Street Journal. December 14, 1990.
79. *Mintzberg H.* The Nature of Managerial Work (New York: Harper& Row, 1973). The Nature of Managerial Work by H. Mintzberg. Copyright 1973 by H. Mintzberg. Reprinted by permission of Harper Collins Publishers.
80. *Milbank,* Managers Are Sent to 'Charm Schools' to Discover How to Polish Up their Acts.
81. *Nitsun M.* The anti-group: destructive forces in the group and their therapeutic potential. Group Analysis, 24. 17–20.
82. *Robbins S. P.* Organizational behavior. Sixth edition / San Diego State University. USA. Prentice Hall International. Inc. 1993.
83. *Skinner B. F.* Contingencies of Reinforcement. East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts, 1971.
74. *Yalom I. D.* Theory and Practice of Group Psychotherapy. 3<sup>rd</sup> edition, New York: Basic Books, 1985.

Екатеринбург **КТК** Дом Книги  
(343) 358-12-01

Киев  
(38044)211-34-23

Минск  
(37529) 756-68-89  
[mir-psihologii@tnt.by](mailto:mir-psihologii@tnt.by)

Москва  
(495) 502-67-07  
[rech@online.ru](mailto:rech@online.ru)

Новосибирск Топ-Книга  
(3832) 36-10-26

Санкт-Петербург  
(812) **323-90-63**, 323-76-70  
[sales@rech.spb.ru](mailto:sales@rech.spb.ru)

Г. Х. Бакирова  
ТРЕНИНГ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Главный редактор *И. Авидон*  
Заведующая редакцией *Т. Тулупьева*  
Художественный редактор *П. Бороzeneц*  
Технический редактор *О. Колесниченко*  
Директор *Л. Янковский*

Подписано в печать 05.02.2006 г.  
Формат 60×88<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл. печ. л. 24. Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Доп. тираж 1000 экз. Заказ № 66

ООО «Издательство „Речь”»  
199178, Санкт-Петербург, а/я 96, «Издательство „Речь»,  
тел. (812) 323-76-70, 323-90-63, [sales@rech.spb.ru](mailto:sales@rech.spb.ru), [www.rech.spb.ru](http://www.rech.spb.ru)

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография "Наука"»  
199034, Санкт-Петербург, 9-я линия, д. 12

Если вы хотите стать нашим новым автором,  
звоните (812) **329-08-80**,  
пишите [sales@rech.spb.ru](mailto:sales@rech.spb.ru)

Более подробную информацию о нас и наших книгах  
вы можете получить на нашем сайте <http://www.rech.spb.ru>,  
по электронной почте [sales@rech.spb.ru](mailto:sales@rech.spb.ru),  
а также по телефонам:  
в Санкт-Петербурге (812) 323-76-70, (812) 323-90-63  
в Москве (495)502-67-07

Мы приглашаем к сотрудничеству книготорговые организации.  
Условия сотрудничества вы можете обсудить  
по телефону (812) 323-76-70,  
по электронной почте [sales@rech.spb.ru](mailto:sales@rech.spb.ru)

Оптовые поставки наших книг в ваши организации:  
вы можете сделать заказ  
по телефону (812) 323-76-70,  
по факсу (812) 323-90-63  
по электронной почте [sales@rech.spb.ru](mailto:sales@rech.spb.ru)