

А.Ю. Панасюк

Управленческое ОБЩЕНИЕ:

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ



МОСКВА «ЭКОНОМИКА» 1990

СОДЕРЖАНИЕ:

Психологическая наука на службе у руководителя.....	4
«Чем мне поможешь, психолог?».....	5
Чтобы говорить на одном языке.....	8
Дело или желание сделать?.....	12
Основные условия достижения добровольного исполнения распоряжений руководителя.....	16
Взаимопонимание. Есть ли проблема?.....	17

Первый «закон» управленческого общения.....	23
В чем ваш интерес?.....	25
«Вы согласны, что это — белое?».....	28
Второй «закон» управленческого общения.....	31
Шкала отношений.....	33
Можно ли жить без недругов?.....	35
^ Психологические приемы достижения расположенности	
Подчиненных	38
Общий психологический механизм формирования аттракции.....	39
Прием «имя собственное».....	42
Прием «зеркало отношения».....	48
Прием «золотые слова».....	61
Прием «терпеливый слушатель».....	77
Прием «личная жизнь».....	84
Беспроигрышная лотерея.....	92
^ Психологические правила формулирования устных распоряжений	
Отдадим должное форме.....	96
Не персонифицировать!.....	97
Только вопрос!.....	101
О психологии риторики.....	105
Заключение	108

Перестройка хозяйственного механизма начинается с перестройки сознания, с отказа от

сложившихся стереотипов мышления и практики. И это касается не только руководящих кадров высшего управленческого звена, но и руководителей любого ранга, и не только их мышления, но и стиля и методов работы.

Эта книга — одна из многих, предназначенных для руководителей. Она не претендует на всесторонний охват их деятельности, а рассматривает лишь одну ее область — управленческое общение.

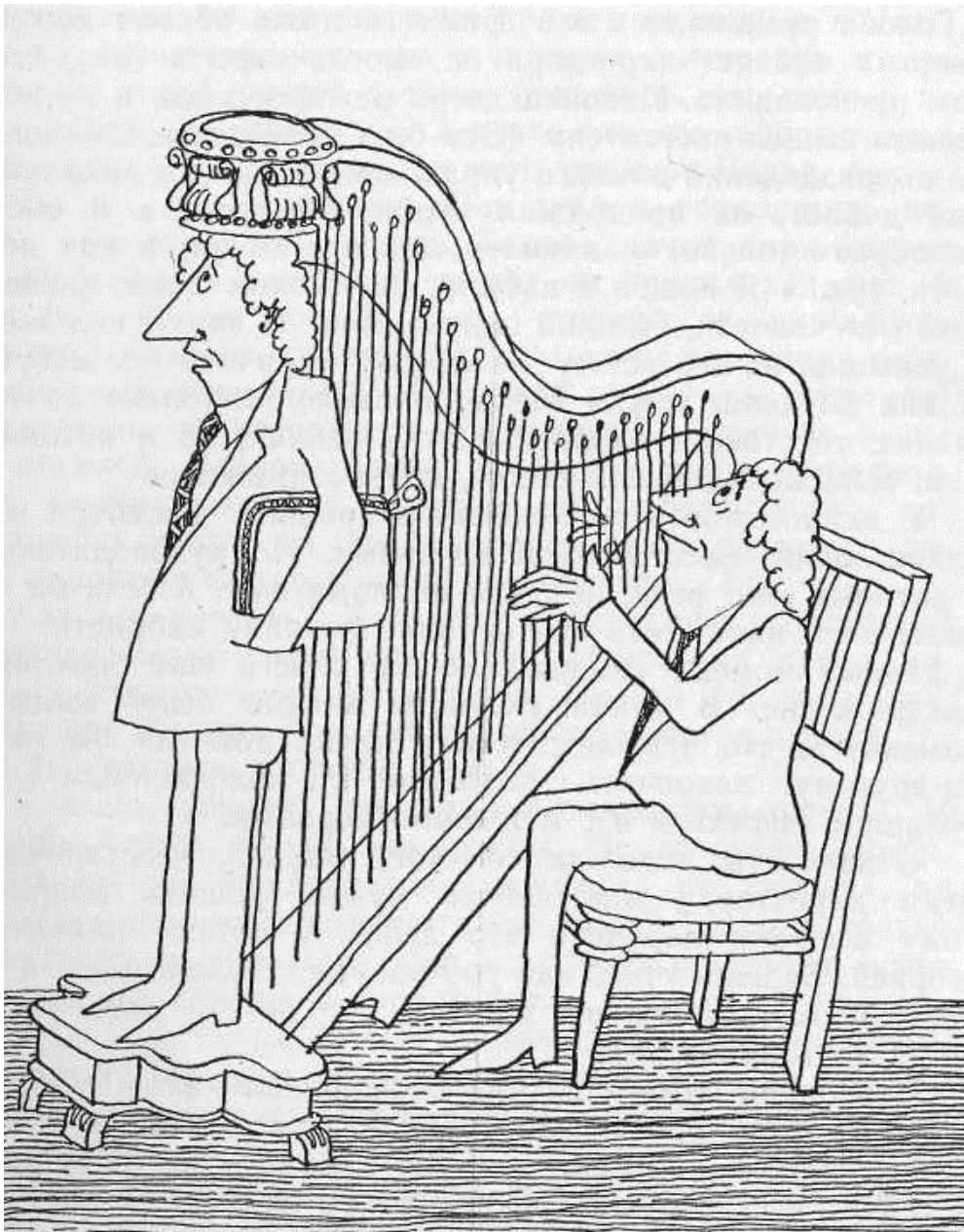
Почему подчиненные не всегда выполняют задания руководителя или выполняют их не на должном уровне? Одни обвиняют в этом самих руководителей, другие — подчиненных. Автор же показывает, что наиболее частой причиной этого является недостаточность психологических знаний у руководителей и социологической подготовки у подчиненных. Данная книга — своеобразное пособие для руководителей по их обучению профессиональному общению с подчиненными, формулированию распоряжений таким образом, чтобы подчиненные не только понимали, но главное — принимали бы распоряжения своего руководителя.

Обсуждая в форме диалога с читателем трудности в работе с подчиненными, автор вместе с ним формулирует те психологические «законы», которые составили основу описываемых психологических приемов. В отличие от других подобных изданий, в том числе и зарубежных, автор не ограничивается только примерами, подтверждающими эффективность того или иного приема. Показывая, каким образом с помощью данного приема можно завоевать расположение человека, автор описывает психологические механизмы влияния этого приема, благодаря которому человек неосознанно изменяет свое отношение к партнеру по общению.

Хотя эта книга и адресована руководителям, она будет полезна каждому специалисту, который по роду своей работы часто общается с людьми. Овладение психологическими принципами общения поможет преодолеть трудности, которые возникают при этом.

Психологическая наука

на службе у руководителя



Scientia potestas

(Знание — сила)

«Чем мне поможешь, психолог?»

...Голоса становились все громче и даже обитая кожей дверь в кабинет директора не смогла скрыть того, что там происходило. Наконец дверь распахнулась, и из кабинета вышел посетитель. (Это был руководитель одного из подразделений данного управления.) Как бы заканчивая диалог, он продолжал что-то говорить, а я смог разобрать только: «...кричать, так все могут, а как делать, так...» Я вошел в кабинет, за столом сидел знакомый мне человек, бывший однокашник. И вдруг, как эхо, я услышал из его уст ту же фразу: «Кричать все могут. А как до дела, так...» Меня поразило

не только почти полное текстовое совпадение этих реплик, но и Интонация, выражающая полуобиду, полураздражение.

У дипломатов есть неписаное правило: несмотря на разногласия, расставаться друзьями. Но руководители, о которых идет речь, не были дипломатами. А если бы я попытался напомнить это правило хозяину кабинета, то в данный момент это вызвало бы у него еще большее раздражение. В такой ситуации можно было только намекнуть, что психологическая наука помогла бы ему по-другому закончить разговор с подчиненным — с большим эффектом и с меньшими нервами.

«Ладно, ты подожди со своей наукой, — остановил меня директор, — мне сейчас нужно решить вопрос, кому все-таки поручить это дело. А потом займемся теорией. Будешь учить нас уму-разуму. Посиди пока, а я тут еще одного вызову. Правда, это не его дело, придется поугаваривать».

Перебирая бумаги на столе, он продолжал: «Раньше все-таки было проще работать, и с дисциплиной было лучше: вызвал, приказал, дал указание и — шагом марш. А сейчас все требуют к себе особого подхода, с учетом человеческого фактора, психологии. Вот и дошли до того, что у каждого теперь особое мнение, и с каждым надо по науке... Кстати, «наука» (так он обратился ко мне), помоги уговорить его. А то вы все теорией занимаетесь... Ну что, поможешь?»

¹ Здесь и далее эпитафии приводятся на латинском языке.

«Я-то готов, — отвечаю, — а вот готов ли ты работать с людьми по науке? Скажем, как бы ты хотел, чтобы он выполнил твое задание: добровольно или под нажимом? Ах, тебе все равно! Но ведь выполнить можно на тройку, а можно и на пятерку, а это зависит от отношения к работе.

Если же ты хочешь, чтобы он выполнил задание добровольно, то для этого он должен не только понять, что ты от него хочешь, но и принять, внутренне согласиться с твоей точкой зрения. Говоришь, это одно и то же: «понять» и «принять»? А разве тот, кто сейчас вышел отсюда, не понял, что ты от него хочешь? Верно, понял. | Понял и... не согласился. Вот тебе и психология: понять — не означает принять. Тогда, значит, твоя задача в предстоящем разговоре, чтобы он принял задание. А это зависит не только и не столько от интеллекта! (от этого зависит понимание), сколько от характера межличностных отношений. Принимай эту мысль пока без доказательств, доказывать буду потом. А сейчас следи за логикой. Следовательно, чтобы он принял задание, т. е. чтобы выполнил добровольно, добросовестно, качественно, творчески, необходимо придать разговору такой характер, который этому способствовал бы.

Как это сделать? Для этого нужно овладеть наукой общения, конкретными способами, правилами, приемами. Этому надо специально учиться. Нельзя ли, говоришь, попроще? Можно. Так, как ты сейчас работал здесь с Н., так действительно проще. Только...

Хорошо, хорошо, ты готов освоить эти приемы. И знаешь теперь, зачем они нужны. Но захочешь ли ты, используя их, механически «нажимать на кнопки», не зная механизмов действия этих

приемов? Так ведь только с телевизором можно: нажал — получил результат, а что там внутри при этом происходит — меня не интересует. Если ты действительно хочешь овладеть приемами управленческого общения, надо учиться «нажимать на кнопки» и знать, что при этом происходит. Впрочем, если хочешь без теории...

Чтобы ты понял, о какой теории идет речь, задам тебе несколько коротких вопросов. Ты уверен, что твое понимание «управленческого общения» не расходится с научным? А знаешь ли ты, какое место в твоей работе

занимает психология общения? Говоришь, большое? А вот некоторые руководители считают, что это только один из последних этапов в цепочке звеньев в деятельности руководителя. Что это за этап? Поговорим и об этом. Скажем, знаешь ли ты свою работу? Говоришь, выгнали бы, если бы не знал? Да нет, оказывается, можно уметь и... не знать. Это тоже из области психологии людей. Можешь ли ты, например, утверждая, что свою работу знаешь, назвать основные этапы своей деятельности как руководителя? Теория, говоришь? Нет, я спрашиваю о практике? А знаешь ли ты, что такое *профессиональное общение* и чем оно отличается от *общения вообще*? А что такое общение, ты, наверное, тоже не знаешь? Согласен, согласен, что всему этому вас не обучали в вузе. Нет, я не обвиняю тебя, напрасно ты перешел в агрессивную оборону. Обвинять скорее надо бывший Минвуз¹, а еще точнее — нас, психологов, которые не разработали... и не научили...

А теперь скажи: можно ли изучать приемы общения, не зная, что такое общение? И вообще: когда происходит *общение*, а когда *контакт*? Нет, это не самый трудный вопрос. Я же не спрашиваю тебя, что такое «интериоризация информации» или «формирование аттракции». А ведь эти феномены лежат в основе механизмов тех приемов общения, которыми ты хочешь овладеть. Ну так как, согласен? Тогда начнем...»

Мне неоднократно приходилось вести подобные диалоги и с хорошо знакомыми и с едва знакомыми руководителями. И не всегда они заканчивались обоюдным желанием преодолеть этот «теоретический» перевал. Иногда руководитель был настроен лишь на получение «рецепта».

Эта книга — не сборник «рецептов», как строить общение, хотя в ней и есть конкретные практические рекомендации и каждый читающий волен открыть тот раздел, который пожелает. Так можете поступить и Вы, хотя практика показала, что когда подобные руководства начинают читать с середины, то это в лучшем случае вызывает недоуменные вопросы, в худшем — резкое неприятие. Дело в том, что психологическая наука в отличие от обыденного сознания трактует многие обычные действия, поступки людей иначе, чем принято трактовать. Поэтому не стоит опускать теорию и начинать чтение этой книги с «самого главного» — с приемов общения. Можно упустить много полезного.

Итак...

¹ Ныне Госкомобразование СССР.

Что понимать под управленческим общением? Что значит располагать к себе подчиненных? Как связаны между собой эти понятия? Ответам на эти вопросы посвящены все последующие разделы. Но начать нужно с системы основных понятий, представленных в этой книге.

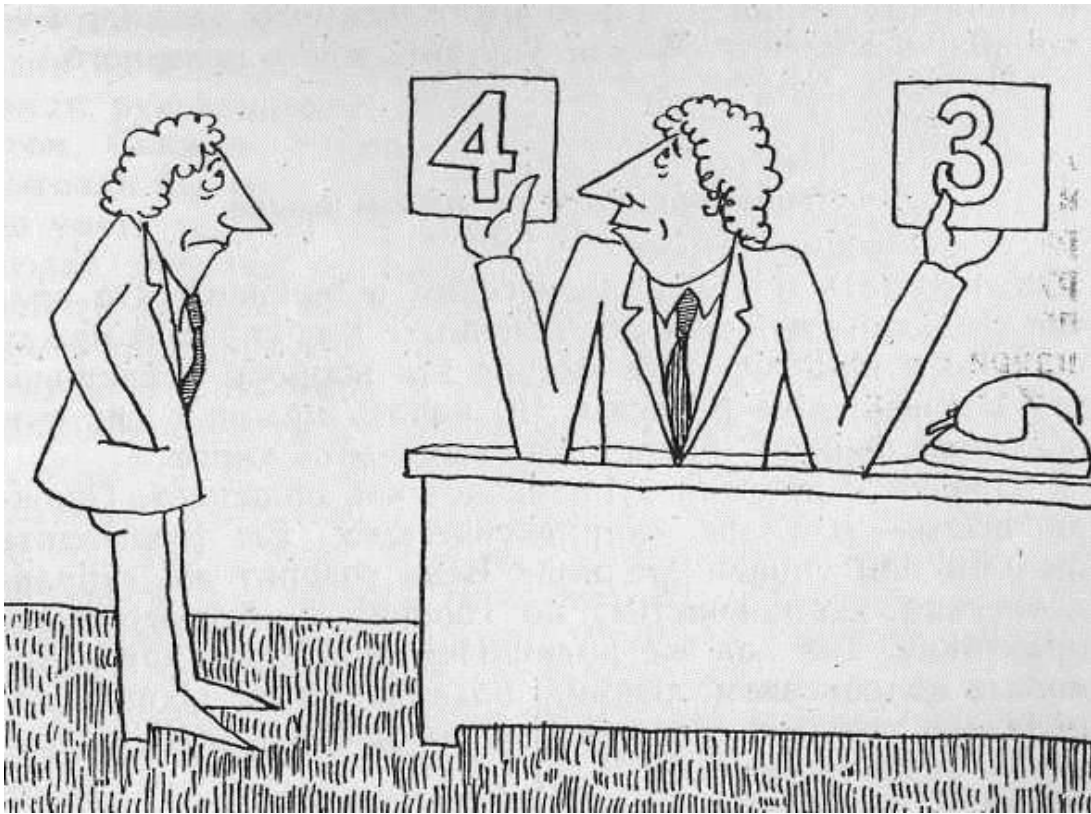
Начнем с понятия «управленческое общение». Прежде всего — о слове «управленческое». Вы руководите людьми или управляете ими? Ведь говорят же «управленческая деятельность», но говорят и «руководящая практика». Так как же правильно: *управлять* или *руководить* коллективом, людьми, подчиненными? Одни руководители считают эти понятия тождественными, а другие — различными.

Если подходить строго, то управлять и руководить значит воздействовать на объект с целью изменить его, преобразовать, заставить двигаться и т.п. Мы говорим: управлять автомобилем, управлять технологическим процессом, управлять коллективом. Но можно ли в этих словосочетаниях слово «управлять» заменить словом «руководить»? Можно, но лишь в последнем словосочетании, так как термин «руководить» применим только по отношению к ЛЮДЯМ. Термин «управлять» — более широкий, он включает все те объекты, к которым применим и термин «руководить».

Отсюда управленческое общение — это общение с целью руководить людьми, т. е. изменять их деятельность в определенном направлении, поддерживать в заданном или формировать в необходимом направлении. Таким образом, мы будем вести разговор о служебном общении руководителя с подчиненными.

Руководитель вступает в управленческое общение с подчиненными, чтобы:

- 1) отдать распоряжения, указания, что-либо порекомендовать, посоветовать;
- 2) получить «обратную» (контрольную) информацию от подчиненного о выполнении задания;
- 3) дать оценку выполнения задания подчиненным.



^ **Оценка выполнения задания подчиненным — одна из целей управленческого общения**

Выдача распоряжения, проверка исполнения и оценка исполненного — эти цели по своей сути отражают этапы управленческого взаимодействия руководителя с подчиненным и представляют собой три функции управленческого общения: **выдачу распорядительной информации, получение обратной информации и выдачу оценочной информации**¹.

Отметим, что руководители, отдавая распоряжения, не каждый раз контролируют их исполнение и не всегда дают оценку исполненному. Поэтому первая из названных функций управленческого общения — выдача распорядительной информации — осуществляется наиболее часто.

А как часто вы выдаете своим подчиненным распорядительную информацию? «Не очень часто», — ответят одни. «Каждый день», — ответят другие. «Только это и делаю», — ответят третьи. Подобный диапазон ответов (среди которых нет ответа «практически никогда») связан с особенностью управленческой деятельности.

¹ Конечно, деятельность руководителя не исчерпывается только этими тремя функциями, но в рамках УПРАВЛЕНЧЕСКОГО общения конкретного воздействия на подчиненных эти функции являются ведущими.

Несмотря на то, что служебные обязанности подчиненных определяются соответствующими документами, их деятельность достаточно часто регулируется оперативной информацией,

исходящей от непосредственного руководителя. А в отдельных случаях она практически полностью определяется распоряжениями руководителя, например при ежедневных сменах объекта или места; работы, изменении условий, вида деятельности в пределах специальности подчиненного и т.п.

Функция управленческого общения — выдача распорядительной информации — не только наиболее часто осуществляется по сравнению с другими функциями, но и оказывает наибольшее влияние на эффективность деятельности организации. От того, как вы отдадите распоряжение, зависит и качество исполнительской деятельности.

И еще один важный аспект этой функции управленческого общения. Практика показывает, что так называемые локальные конфликты, которые возникают порой между руководителем и подчиненным, могут носить не столько открытый, сколько скрытый (латентный) характер и чаще происходят на первой стадии управленческого общения, т. е. при выдаче распорядительной информации. Ибо именно на этой стадии руководитель изменяет вид деятельности, действия, поведение другого человека.

Не умаляя значения других функций управленческого общения (получение обратной информации, выдача оценочной информации), при которых тоже могут возникать трудности и даже конфликтные ситуации, большее внимание уделим функции выдачи распорядительной информации как наиболее важной и уязвимой стадии управленческого общения руководителя и подчиненного.

Распорядительная информация по форме бывает директивной и демократической. К *директивным* формам относятся: приказ (директива), указание, распоряжение, требование; к *демократическим* — рекомендация, совет, просьба. При этом следует заметить, что, хотя сочетание слов «просьба» и «распорядительная информация» для некоторых руководителей может показаться не совсем обычным, в принципе любое распоряжение руководителя может быть представлено в форме просьбы. Например: «Я прошу вас завтра подготовить...» Для подчиненного ясно, что это, конечно же, не просьба, а распоряжение, но... А вот есть ли что-либо за этим «но»? Все знают, что форма отдачи распоряжения влияет на его выполнение, однако какова сила этого влияния, насколько форма конкурирует с содержанием, насколько ошибочным бывает наше представление о «ведущей» роли содержания перед формой, — об этом нам еще предстоит вести разговор.

Итак, в вопросах терминологии мы поставили точки над «i» и таким образом вроде бы достигли поставленной в этом разделе цели — совместить основные понятия читателя и автора.

Теперь вы знаете, о чем будет идти речь — не о любом служебном общении руководителя, а об общении, связанном с управлением деятельностью подчиненных; основное внимание при рассмотрении взаимодействия руководителя с подчиненным будем обращать на наиболее уязвимые моменты, чреватые конфликтными ситуациями.

Теперь вы многое знаете для того, чтобы приступить к главному вопросу — как *эффективнее* строить управленческое общение с подчиненными.

Эффективнее — это значит с меньшими временными и энергетическими затратами; эффективнее

— это значит достигать более высокого качества исполнения ваших распоряжений с большей отдачей для производства; эффективнее — это значит с учетом теории и практики, которые объединяются в понятие «наука». В данном случае — это *психологическая наука*, разработки и достижения которой таят в себе огромную потенциальную силу. Но пока — лишь потенциальную, ибо, не располагая ее знаниями, мы и не подозреваем, как многого можно достичь, зная психологию людей.

«Этот человек — психолог!» — говорим мы порой, видя, как он каким-то непонятным для нас образом сумел не только убедить оппонента, но при этом еще и вызвать к себе симпатию. «И как ему это удалось?» — скорее констатируем, чем спрашиваем, мы и полагаем, что все это, конечно же, от природы. Однако есть специальные школы, где этому обучают. Пока, правда, преимущественно на Западе. Не будем спешить с выводами относительно того, можно ли овладеть наукой убеждающего воздействия и каждый ли руководитель это может. Обсудим еще один важный момент: что будем иметь в виду под словами: руководитель отдает распоряжение.

— Это и так ясно, — замечает мой собеседник, — когда возникает необходимость, я отдаю распоряжение сделать то-то и то-то.

— Ну, например, когда вы отдаете распоряжение что-либо сделать, вы что при этом имеете в виду?

— Чтобы он сделал *это*. А разве может быть другая цель?

Может. Точнее *должна быть*.

Дело или желание сделать?

— Когда я отдаю распоряжение, — продолжает мой оппонент, — то я, конечно же, хочу только одного: чтобы он это сделал, и сделал так, как я говорю (или лучше, если возможно).

С этим трудно спорить. Но спорить... надо.

Давайте предположим, что подчиненный выполнил ваше указание. Выполнил так, как вы говорили. Вы довольны?

— Конечно, — наверное, ответят многие. — Чего же еще надо? Дело-то ведь сделано!

Все верно. Так большинство из нас думают, так большинство из нас воспитывались: главное — дела человека. Важно не то, что человек говорит, а то, что делает! Делами красен человек! (И т. д. и т. п.)

Но вот ведь какой вопрос: знаете ли вы, почему он выполнил ваше распоряжение, сделал так, как вы ему говорили? Знаете ли вы, каков был истинный мотив его действий? Знаете ли вы, что он *думал* по этому поводу?

— А разве для дела это имеет значение? Главное, ведь, дело сделано, и сделано как надо! — скажете вы.

Опять верно. По меркам вчерашнего и позавчерашнего дня. А ведь он мог сделать это вовсе не потому, что считал необходимым. Возможно такое? Возможно. Например, он выполнил ваше распоряжение потому, что не хотел портить с вами отношения, или потому, чтобы «доказать всем», что он может, или чтобы... (и т. д. и т. п.).

Оказывается, обмануть можно не только словом, но и делом! Происходит *подмена мотива исполнения*. К чему может привести такой подлог?

Вспоминая прошлое, мы сегодня отмечаем, что прежде — и в период застоя, и в период культа личности Сталина — многие люди (и мы, вероятно, в их числе) делали одно, а думали по этому поводу другое. А что важнее: что человек думает или что он делает? Тогда такой вопрос не стоял. Дело было важнее! И человек существовал для дела, а не дело для человека. Человека приспособляли под дело, под идею, а не дело, не идею под человека. А согласуются ли его дела с его мыслями — этот вопрос относился если не к праздным, то к второстепенным. Был важен продукт: *как и что сделал* или *как и что сказал с трибуны*, а не что подумал. И было характерным такое высказывание иного руководителя: «Меня вовсе не интересует, что он об этом думает. Главное, чтобы дело делалось!» И эта позиция (или политика) приводила к раздвоенности. Когда человек трудится без желания, без личного интереса, он делает (если делает) лишь столько, сколько надо, чтобы удовлетворить чьи-то требования. А если дело делается формально, то трудно ожидать хороших результатов.

Практически любое дело можно выполнить плохо, удовлетворительно, хорошо и отлично. Когда мы делаем что-то без желания или тем более вопреки желанию, то делаем не обязательно плохо, но и не отлично. Ибо делать дело отлично — значит искать новые, более эффективные пути решения задачи, включать свой творческий потенциал, проявлять инициативу, чтобы сделать лучше.

А будете ли вы все это делать, если считаете, что, будь ваша воля, вы бы не только не стали выполнять это указание, но сделали бы как раз наоборот? Нет, в такой ситуации вы не будете искать пути, как сделать лучше то, с чем вы не согласны. Такова психология людей.

И если не учитывать этот психологический фактор, *фактор мотивации*, то, во-первых, руководитель может быть обманут... «делом», а во-вторых, и это более важно, наличие или отсутствие истинного мотива это сделать отражается на качестве исполнения: на *отлично* ли, на *хорошо* ли или только на *удовлетворительно*. Конечно, для руководителя, ответственно относящегося к своей работе, безразлично, каким будет качество выполнения его распоряжений и почему такой-то выполнил задание: хотел ли угодить вам, или чтобы только избежать неприятностей, или сам считал, что так надо. Так что же для вас важнее: чтобы было сделано дело или чтобы у работника появилось ***желание сделать это дело?***

— А если мне важно и то, и другое? — спросил мой оппонент.

— Это хорошо. Значит, отдавая распоряжение, вы руководствуетесь правилом ***«желание — залог успеха»***.

— Да, но ведь одного желания мало! Надо еще, чтобы он умел это делать и чтобы у него были возможности это сделать! Разве не так? — Заметил собеседник.

— Так, конечно, так. Но вы не будете давать поручение тому, кто не умеет этого делать. (А если вам «навязали» такого работника, то вы либо начнете его учить, либо... В общем с этим ясно.) И вы не будете поручать дело даже весьма грамотному работнику, если он по каким-либо причинам не в состоянии это сделать, если для выполнения ему необходима техника, которой у вас нет. Вы не из тех, кто отдает распоряжение, заранее зная, что нет возможности его выполнить. А если так, тогда повторим: *желание — залог успеха*.

Вернемся к вопросу, с которого начали этот раздел: отдавая распоряжение, действительно ли руководитель хочет только одного — чтобы дело было сделано? Нет, некоторые руководители хотят, чтобы у подчиненного при этом *появилось желание* это сделать, а есть и такие, для которых важнее, чтобы подчиненный *захотел* выполнить задание, — важнее, чем само исполнение, ибо он давно усвоил, что когда у человека имеется такое желание, он горы сдвинет.

Но как добиться того, чтобы у подчиненного появилось это желание? Пусть не такое огромное, чтобы сдвинуть горы, но хотя бы такое, чтобы он заинтересовался этим делом, проявил инициативу, творчески поразмыслил, т. е. чтобы исполнение было не удовлетворительное, а отличное. Возможно ли такое? Возможно. Если проникнуть в психологию человека, познать его мотивы.

Надо сказать, что термин «мотив» широко употребляется не только психологами, но и многими людьми, неспециалистами в этой области. Употребляли его, вероятно, и вы. Но что это такое — мотив?

В переводе с французского это слово означает «*побудительная причина*». Значит, когда мы говорим: «Надо повысить его мотивацию к этому делу», или говорим: «Интересно, каким мотивом он руководствовался?» — мы по сути говорим о причине поступка человека. Эти причины (мотивы) могут быть внешними (он это сделал потому, что я приказал) или внутренними (он это сделал потому, что независимо от меня у него появилось такое желание).

Мотивы могут осознаваться человеком (это и есть ЖЕЛАНИЕ), а могут и не осознаваться (тогда они называются влечениями, например: «Каждый раз, когда я оказываюсь в этом городке, меня почему-то тянет к этому месту»). В контексте нашей проблемы о мотивации подчиненного при выполнении им распоряжения нас, конечно, интересует вопрос: каким мотивом руководствовался подчиненный — внешним или внутренним — и насколько этот мотив им осознавался?

И еще один очень важный вопрос: какова сила этого мотива? Предположим, вы с помощью специальных психологических приемов (о них речь пойдет впереди) сформировали у него мотив в виде его собственного желания сделать так, как вы просите. Но какова сила этого мотива? Ведь желание может быть слабым, и это отразится на качестве исполнения, или же достаточно сильным, чтобы выполнить ваше распоряжение «на отлично». От чего, от каких условий зависит, появится ли у него желание это сделать добровольно? Ответу на этот вопрос и будут посвящены следующие разделы книги.

^ Основные условия

достижения добровольного

исполнения распоряжений

руководителя



Concordia res parvae crescunt

(При согласии и малые дела растут)

Взаимопонимание. Есть ли проблема?

Очевидно, подавляющее число руководителей на вопрос «Всегда ли ваши подчиненные выполняют все так, как вы им говорите?» ответят отрицательно, а некоторые скажут, что *далеко не всегда*.

Почему же так происходит?

— Да потому что не понимают! — скажут иные руководители. И добавят, например: «Я же русским языком ему сказал, чтобы это было сделано к понедельнику! Неужели было непонятно?! Так нет, он опять за свое... Никак не может понять, что если это не...» или: «Я ему одно, а он мне — другое. Никак не могу найти с ним общий язык. Я уже не знаю, как ему еще объяснять?! Ну никак не понимает!»

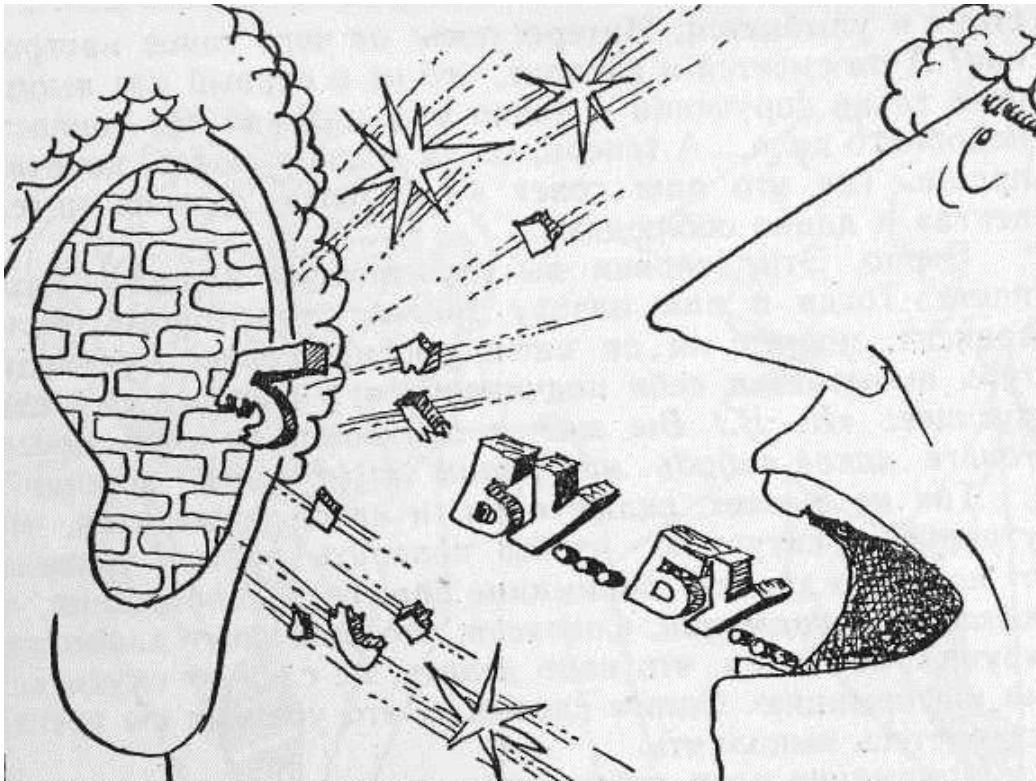
Приходилось ли вам слышать подобное? А может быть, и самому так говорить? Если да, тогда вы относитесь к той категории руководителей, которые утверждают, что одной из причин невыполнения их распоряжений является ***отсутствие взаимопонимания***.

Действительно, если ваш подчиненный не понимает, чего от него хотят, то, естественно, он и не сможет выполнить так, как вы того требуете (или просите). Бывает ли такое в практике руководителей?

«Бывает», — наверное, ответят многие из вас, а некоторые еще и добавят: «И, к сожалению, нередко!»

А вы хотели бы, чтобы люди понимали вас? Если да, то дело за малым: достаточно лишь узнать, от каких условий зависит, будет ли человек понимать, что вы ему говорите и как соблюдать эти условия. Итак...

Прежде всего необходимо, чтобы он знал тот профессиональный язык, на котором вы отдаете ему распоряжение. Ведь некоторые люди могут его не знать. Послушайте: «У интрапунитивных лиц экстрапунитивные реакции не наблюдаются даже при амбивалентном отношении». Понятно? Конечно, понятно, скажет... профессиональный психолог и, возможно, даже внесет коррекцию в сказанное. У вас тоже есть свой профессиональный язык — понятные относительно узкому



^ Почему подчиненные не все выполняют так,

как вы им говорите?

кругу специалистов термины, словосочетания и т. п.

— Но ведь мои подчиненные — они тоже специалисты, поэтому и здесь у нас одинаковый язык! Так что вы, автор, опять выстрелили мимо! — заметит руководитель.

Согласен, что это условие вы соблюдаете практически всегда, когда отдаете распоряжения. А если вдруг и обнаруживаете, что подчиненному что-то непонятно, то, как сказал один руководитель: «Не разобъяснишь — себе же дороже!». Короче, с выполнением этого условия у вас проблем нет.

Еще понимание зависит от уровня общей культуры, от общего интеллектуального развития подчиненных. А они, согласитесь, по этой характеристике ведь различаются?

— Согласен, — ответит иной руководитель. — Так я же знаю своих подчиненных: кому на пальцах надо объяснять, а кому и полслова достаточно. Это поначалу, пока я их не знал, объяснял я как-то одному сотруднику во всех, что называется, деталях щекотливое дело, а он стоит и улыбается. Интересуюсь: от чего такое настроение? А он смеется и говорит, что не в первый раз выполняет такие поручения и давно уже разучил все тонкости подобного дела... А теперь, когда я знаю людей, конечно, проще. Так что ваш совет «учитывать уровень интеллекта» я давно соблюдаю!

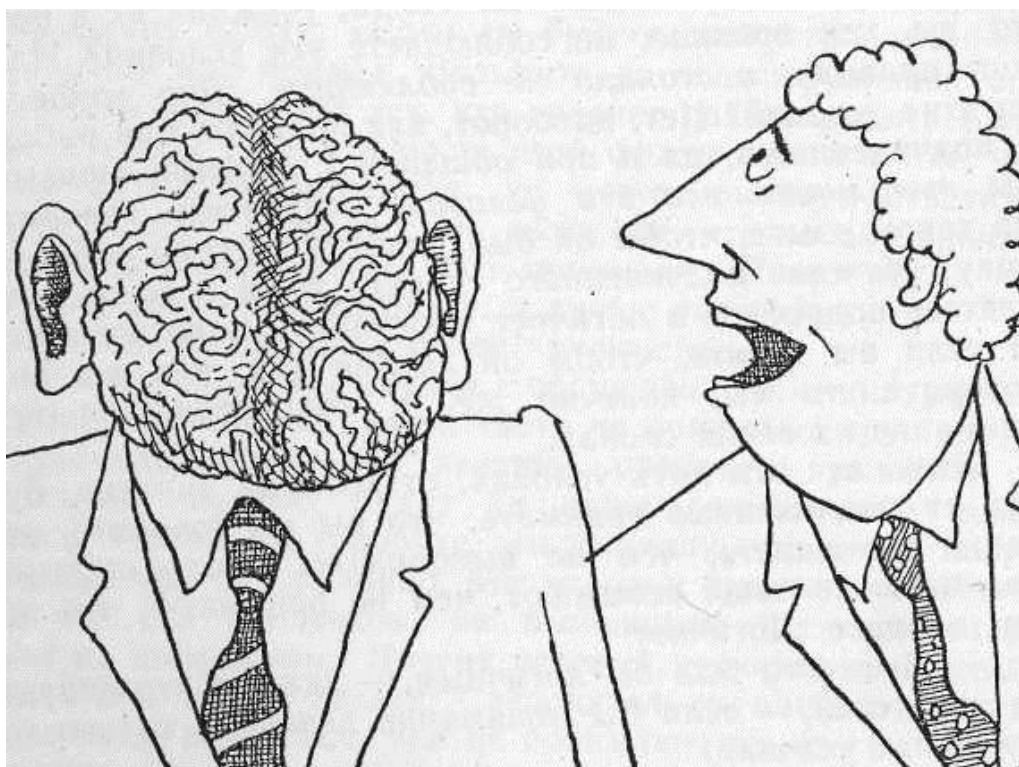
Верно. Эти условия вы практически всегда выполняете. Тогда я вам назову третье, от которого также! зависит, поймет ли он ваше распоряжение. Руководитель вызывает к себе подчиненного и

говорит ему следующее: «Н. Н.! Вы мне к завтрашнему дню подготовьте какие-нибудь материалы и отнесите, хорошо?»

Так не бывает, скажете вы, и автор согласится, что утрировал ситуацию, чтобы показать третье условие, от которого зависит понимание вашего распоряжения, — **полнота информации**. Согласен, что ваш опыт давно вас научил: объясняя, что надо делать, не следует скупиться на информацию. Одним словом, и это условие вы всегда стараетесь выполнять.

Понимание слов собеседника зависит еще и от того, насколько последовательно или логично люди излагают свои мысли. Встречали вы, наверное, людей, которые, начиная объяснять суть вопроса, делают это настолько непоследовательно, что только с третьего или четвертого раза можно понять, что он хочет сказать. Ну а у вас, у руководителя с уже достаточным опытом работы с людьми, это отработано, что называется, до профессионализма, и начиная объяснять подчиненному, что он должен сделать, вы, как правило, выполняете и это условие понимания — **логичность изложения**.

Будут ли подчиненные понимать то, что вы им говорите, — это еще зависит и от того, насколько вам удастся заставить собеседника *слышать* вас. Не слушать, а именно слышать. Слушать — это эксплуатировать свой орган слуха, а слышать — это эксплуатировать свой мозг, концентрируя внимание на словах говорящего. Можно слушать (функционирует слух) и не слышать в этот же момент, ибо сознание может быть занято какими-то иными мыслями. Например, в тот момент, когда вы выговариваете своему подчиненному за его нерасторопность, он лихорадочно ищет в папке какой-то документ, чтобы подтвердить свою правоту. Слушает ли он вас в этот момент? Да. Ваши слова воспринимаются его ухом. А слышит ли он вас? Нет. Его сознание заблокировано своими мыслями («Как же я не успел! Вот у меня..... сейчас найду, там все написано, когда что было... сейчас, сейчас...»).



^ **Слушать** — это эксплуатировать свой орган слуха, а **слышать** — эксплуатировать свой мозг

Как вы обычно поступаете в тех случаях, когда замечаете, что вас не слышат? Вы либо отрываете его от этого занятия (от этих мыслей), обращая внимание на свои слова («Нет, вы сначала, пожалуйста, послушайте меня...»), либо делаете паузу, чтобы потом привлечь его внимание. Иначе говоря, — и это еще одно условие, от выполнения которого зависит понимание подчиненными ваших слов, вашего распоряжения, — **сконцентрированность внимания** вы учитываете практически всегда.

Итак, мы рассмотрели пять условий, от которых зависит, будут ли люди понимать то, что вы им говорите:

^ *Единство профессионального языка.*

Учет уровня интеллекта.

Полнота информации.

Логичность изложения.

Сконцентрированность внимания.

А теперь можете ли вы сказать, что при работе с подчиненными, объясняя им что-то, убеждая их в чем-то, вы, как правило, не соблюдаете эти условия? Или, как правило, постоянно не соблюдаете одно какое-то из этих условий? Нет, наоборот, как правило, при работе с подчиненными, да и при общении с другими людьми, вы выполняете все эти условия: стараетесь говорить на таком языке, чтобы он был понятен вашему собеседнику; убеждая подчиненного сделать то-то и то-то, стараетесь подробнее и логичнее обосновать свою позицию. И если вы хотите, чтобы он сделал так, как вы ему говорите, то вы, конечно же, и концентрируете его внимание на своих словах.

Итак, все эти пять условий, от которых зависит, будут ли подчиненные понимать, что вы им говорите, вы чаще выполняете, чем не выполняете. Следовательно, подчиненные чаще понимают, чем не понимают, что вы им говорите. Логично?

— Вывод-то был бы логичным, — скажет кто-нибудь из читателей, — если бы понимание зависело только от этих пяти условий!

— Но от чего же еще? — спросите вы.

— Например, от того, захочет ли он вас понять! Это достаточно распространенное мнение, которое часто высказывают руководители, когда с ними обсуждается проблема взаимопонимания. А возможно ли такое, что человек не желает вас понять? Не желает — вполне возможно, а вот не понимает ли? Если вы что-либо объясняете с учетом этих пяти условий, т. е. если вам удалось сконцентрировать его внимание на своих словах; то он может лишь не хотеть вас понимать. Но фактически понимание будет!

Зависит ли понимание от *интонации* говорящего? Да, зависит. Тогда **интонация** — это шестое условие? Нет, не совсем так. Вспомните: если вам что-либо объясняют и при этом возмущаются вашей непонятливостью, говорят с вами достаточно грубо, агрессивно (а такой стиль общения характерен для некоторых людей), то понимание будет затруднено из-за... нарушения шестого условия. Все внимание человека, на которого обрушивается эта лавина угроз, возмущенных слов, концентрируется не на смысле объяснения, а *на отношении говорящего к партнеру*.

Этот сдвиг внимания как защитная реакция блокирует аналитическую деятельность мозга, и слова не осознаются. Понимание заблокировано. Как тут не вспомнить прекрасную (с точки зрения психологии риторики) фразу: *«Если вы будете говорить спокойнее, я лучше вас пойму»*. Возьмите ее на вооружение, она неплохо отрезвляет тех, кто захочет разговаривать с вами в таком тоне. Ценность этой фразы еще и в том, что она антипровокационная: не может вызвать ответную агрессивную реакцию, ибо даже тот, кто на вас кричит, все-таки хочет, чтобы его понимали. Итак: *«Если вы будете говорить спокойнее, я лучше вас пойму»*.

А теперь промежуточное заключение.

Этот раздел мы начали с обсуждения позиции, высказываемой многими: люди часто не понимают друг друга. Проанализировав это явление, определив условия, от которых зависит, будут ли ваши подчиненные понимать, что вы им говорите, мы выявили, что в разговоре с нами вы, как правило, эти условия выполняете. Пусть не на сто процентов, но выполняете все-таки чаще, чем не выполняете. Других условий, которые не входили бы в эти, мы не нашли. Следовательно, ваши подчиненные чаще понимают, чем не понимают, то, что вы им говорите, отдавая то или иное распоряжение. И когда вы вдруг услышите от вашего коллеги: «Говорю ему, говорю, ну ничего не понимает! Уперся на своем и все!» — будьте уверены: его подчиненный прекрасно понимал, что от него хотел ваш коллега. Но... не сделал. Значит, не было чего-то другого. Но понимание было.

«Да все они понимают!» — скажет иной руководитель и с досадой добавит: «Делать только вот не делают!»

И тогда возникает вопрос: если люди вас практически всегда понимают и знают, чего вы от них хотите, но не делают так, как требуется, тогда, вероятно, дело не в непонимании; понимание является необходимым, но *не достаточным условием* для выполнения вашего распоряжения? — А что же еще надо? — спросит иной руководитель. — Я ему все объяснил, он все понял. И теперь это уже его дело, будет он делать так, как ему сказали, или не будет. Я же сделал самое главное — разъяснил ему, что надо делать, куда пойти, с кем поговорить. Я же добился, чтобы ему было все понятно. В конце концов, мое дело ему объяснить, чтобы он понял, а его обязанность — выполнить. И если ему все понятно, а он не выполняет, так это его вина, а не моя! Он обязан выполнить, я обязан объяснить. Я свое дело сделал, что же еще?!

Конечно, если руководитель относится к своим распоряжениям формально: мое дело — объяснить, его дело — выполнять и отвечать за свои действия. Но не о них у нас речь, а о вас, о вашей работе.

А вы ведь хотите, чтобы люди выполняли ваши указания с желанием, а не по принуждению, ибо на себе уже испытали, что значит делать, когда нет никакого желания! Тогда необходимо, чтобы

подчиненный *согласился* это сделать, — тогда и хорошо сделает, и добросовестно. Поэтому-то вам и мало того, чтобы подчиненные вас поняли. Тем более что они практически всегда понимают, что вы от них хотите. Понимать-то понимают, а вот...

Что же надо еще?

^ Первый «закон» управленческого общения

Действительно, нам мало, чтобы человек *знал*, что ему надо делать. Хотя и говорят, что знание — это сила, но сила только потенциальная. Можно знать и... поступать вопреки этим знаниям. Примеры? Сколько угодно.

Например, ваши подчиненные прекрасно *знают*, что приходить на работу надо вовремя, что на работе надо работать, а не заниматься посторонними делами, что задания надо выполнять в срок, что... И понимая все это, люди тем не менее не всегда *принимают* эти правила. Оказывается, ***понять — это еще не значит принять.***

Запомним это как первый «закон» психологии управленческого общения. Если подчиненный вас понял, это еще не значит, что он с вами согласен.

Те подчиненные, которые не выполняют ваши распоряжения (а если выполняют, то не так, как вы говорили), не выполняют их не потому, что не поняли, а потому, что не приняли их, т. е. не согласились с вами.

Таким образом, проблема не в отсутствии взаимопонимания, о чем очень часто говорят, а в достижении согласия подчиненного с позицией руководителя.

А с вами было такое, когда подчиненный внутренне не соглашался с тем распоряжением, которое вы ему давали? Вероятно, было. Тогда естествен вопрос: что же нужно для того, чтобы подчиненные *не только понимали, но и принимали* ваши указания, рекомендации, советы?

Ответ такой же, как и на вопрос о достижении понимания, — необходимо знать условия, обеспечивающие это принятие, и... научиться их выполнять. Однако сделать это несколько сложнее, чем добиться понимания. Начнем решать эту проблему с вопроса: *почему он не принял ваше задание?*

Вспомните, при каких условиях вы внутренне соглашались выполнить распоряжение вышестоящего руководителя, а когда и при каких условиях вы не соглашались и выполняли такое распоряжение (будучи дисциплинированным человеком) вопреки своей воле. Вы выполняли распоряжение с желанием, если оно соответствовало вашим внутренним убеждениям, что это делать необходимо. Следовательно, чтобы подчиненный внутренне согласился выполнить ваше распоряжение или последовать вашему совету, необходимо, чтобы ваша позиция *не противоречила* бы его каким-либо основным взглядам, позициям по данному вопросу.

Например, вы считаете, что с заказчиками необходимо разговаривать не только тактично, но и

любезно, но ваш подчиненный, к которому обращена эта рекомендация, придерживается той точки зрения, что на любой работе все должно быть по-деловому, а «любезничать» с заказчиками неуместно. На работе должна быть деловая обстановка. Таково его кредо! И, естественно, поняв, что вы от него хотите, он *не принял* ваш совет, вашу рекомендацию, поскольку она расходится с его взглядами.

Как в таких случаях поступают руководители — известно: «Ну как вы не можете понять, это же элементарная культура! Неужели вам так трудно это сделать?! Ведь это же в ваших интересах!» Но бесполезно... Ибо эти дополнительные «разъяснения» *не устраняют причину неприятия* — рассогласование распоряжения руководителя с принципиальной позицией подчиненного.

— Так что же вы предлагаете? — спросят меня.

— Изменить направление вашего убеждающего воздействия: вместо призыва быть любезным, вместо риторического вопроса «Ну как вы не можете понять» показать ему, что ваша рекомендация вовсе не противоречит его взглядам на служебные отношения. Хотя бы так: «Но разве ваше вполне любезное сейчас отношение ко мне препятствует ведению этого делового разговора?»

— Ну если так каждого убеждать!..

— Вероятно, не каждого, ибо не каждый ваш подчиненный и не каждый раз не соглашается с вами." Это во-первых. А во-вторых...

— А во-вторых, если он не захочет, его ничем не убедить!

— Во-вторых, есть еще один способ, если вам не удалось устранить разногласие. Но об этом чуть позже. А пока сформулируем **первое условие принятия** — *непротиворечивость того, что он должен сделать, его принципиальным взглядам, позиции на данный вопрос.*

— А не проще ли все-таки приказать?

— Согласен, проще. Проще для того руководителя, для которого понятия «качество исполнительской деятельности» или «качество исполнения распоряжения» абстрактны; для которого несущественно, исполнит ли подчиненный задание с желанием или против желания. Это та самая позиция, которую один руководитель высказал следующим образом: «Меня не должно интересовать, хочет он это делать или не хочет. Он обязан!» Но у нас здесь не о таких руководителях идет речь.

— Но ведь бывает и так, что мое распоряжение, — я это точно знаю, — не затрагивает какие-либо ценностные позиции подчиненного, а он все равно его не принимает. Как тогда?

— Тогда... обратим внимание на второе условие принятия. Но до этого сформулируем **практическую рекомендацию**, основанную на первом условии принятия: если ваш подчиненный не принял вашу позицию из-за того, что она расходится с какими-то его принципиальными взглядами, то ваше дальнейшее убеждение следует направить **только на устранение этого рассогласования**, а не на повторение сказанного. А теперь перейдем ко второму условию

принятия.

^ В чем ваш интерес?

Какую работу вы выполните с большим желанием: ту, результаты которой удовлетворят какие-либо ваши интересы, потребности, или ту, выполнение которой совершенно не затрагивает ваши личные интересы? При прочих, конечно, условиях.

Ответ на этот вопрос дала перестройка нашей экономики. У членов семейного подряда, арендаторов производительность труда в 2—4 раза выше, чем у колхозников. Потому что работа арендатора удовлетворяет одну из важнейших потребностей любого работника — быть хозяином своего дела. А работа колхозника? Чаще всего это спущенный сверху «интерес», который далеко не всегда соотносится с личной потребностью работника. Да вы и сами по себе знаете, что если что-то удовлетворяет те или иные ваши потребности, то вы это делаете с большим желанием. Причем потребности эти могут быть как материальными, так и духовными.

Например, ваше руководство настаивает, чтобы наряду с официальной формой отчета вы составляли бы еще один, дополнительный отчет. «А какой мне резон это делать?» — говорите вы про себя (или вслух). Но, будучи дисциплинированным, вы выполняете это указание, однако, как правило, лишь «от» и «до». У вас даже и мысль не возникла, как сделать этот документ еще более информативным, как насытить интересными, данными. Вы выполнили задание только для того, чтобы *удовлетворить чьи-то требования*. И сделали вы эту работу на «удовлетворительно», ибо это надо не вам, а вашему руководству.

А теперь вернемся к примеру, когда руководитель убеждал своего сотрудника изменить отношение к заказчикам, которых он принимал. Говорил ли в этом случае руководитель подчиненному, что изменение стиля его общения — в его же интересах? Говорил. Но было ли показано, в ЧЕМ этот его «интерес»? Нет. Тогда какой же резон ему совершать над собой усилия (и не малые!), чтобы изменить стиль своей работы с заказчиками?

— Да он просто должен выполнять распоряжения своего руководителя! Причем тут интересы, потребности?

Если это действительно вопрос, то вы легко получите на него ответ, вспомнив, как однажды вас заставляли делать то, с чем вы были в корне несогласны!

— Но ведь должна же быть дисциплина?!

Должна. Но... «Лучше бы он этого не делал», — отметили вы про себя, увидев однажды, как, выполняя ваше указание, он «старался» быть любезным с заказчиками.

Отсюда очередная **практическая рекомендация**: чтобы подчиненный принял вашу позицию, необходимо показать ему, что действия, которые от него ожидаются, не только не будут противоречить его принципиальным взглядам, но и будут способствовать удовлетворению каких-то его потребностей.

Например, если его личные интересы совпадают с интересами членов его коллектива или с интересами самого дела, то покажите ему *«этот интерес»*.

Конечно, в идеале должны совпадать интересы личности, интересы работника и интересы коллектива. Но присмотритесь внимательно к своим подчиненным: для всех ли интересы коллектива близки, как личные интересы, для всех ли интересы дела совпадают с личными интересами?

А как это узнать? Несложно. Проиграйте мысленно следующую ситуацию: тому или иному подчиненному завтра предложат в другом месте ту же работу с окладом в два раза выше и при этом ближе к его дому. Или предложат работу с тем же окладом, но с более благоприятными условиями или с более престижной должностью?

Подумайте, кто из ваших подчиненных примет то или иное предложение (хотя бы примерно), насколько его личный интерес совпадает с интересами дела, коллектива.

Если его личные интересы не совпадают (полностью или частично) с интересами дела, а вы хотите, чтобы он выполнил то или иное задание с желанием, — *ищите и покажите ему его личный интерес*. Это **второе условие принятия задания**.

— В кого же превратится руководитель, если он будет всех убеждать и уговаривать?!

В менеджера, в *специалиста* по управлению, по управленческому общению; в человека, который будет работать с людьми профессионально, достигая (а не добиваясь!) исполнения и повышая качество исполнительской деятельности не столько директивами, сколько через знание психологии людей. А она — психология — такова, что люди с большим желанием делают то, что не противоречит их взглядам и что ведет к удовлетворению каких-либо их потребностей — духовных ли, материальных ли.

— Ну а если мне не удастся доказать ему, что это в его интересах? Однажды было так. Появилась необходимость поехать на соседнее предприятие и переоформить документ. Я хотел послать туда одного подчиненного. Вообще-то это не его обязанность, но я остановил выбор на нем, потому что он был, как бы это сказать, «дипломатом». Так вот, почти час я его уговаривал. Говорил, что, кроме него, мало кто у нас сможет проделать эту операцию и что ему лично это полезно — расширяется круг знакомых, приобретается опыт («Ведь вы в резерве на должность начальника не формально и вы знаете, что он скоро уходит и что это для вас по сути начало новой вашей работы...»). Но как только я подходил к завершению разговора, он опять за свое: «Нет, я все равно несогласен». Ну как тут быть?! Как это по-вашему: понимает, но не принимает, так?

Все верно. Вы действительно все делали по науке. И когда вам действительно очень нужно уговорить кого либо, убедить в чем-либо, то, даже не зная о существовании этих двух условий принятия, вы иногда их использовали. Правда, на уровне интуиции. Вы старались убеждать так, чтобы не задеть уже сформировавшуюся у человека систему его отношений, или, как говорят психологи, систему его ценностных ориентации; вы старались показать ему, что это в его интересах... И вероятность успеха, таким образом, повышалась. Но эти правила, рекомендации не следует рассматривать как панацею. (В древности врачи искали такое лекарство, которое

действовало бы *во всех случаях*, при всех болезнях.) Так вот, эти рекомендации — не панацея, но они *увеличивают шанс*, вероятность достижения успеха. Если их игнорировать — вероятность успеха будет низкой, если использовать — ваши шансы на успех *возрастут*. Но это — не панацея. Вот почему *не всегда* получается.

В данном случае не получилось потому, что, вероятно, в ситуацию вмешался *еще один психологический фактор* (условие), о котором мы еще не говорили и о существовании которого не все руководители знают. Этот фактор оказывает влияние на принятие позиции даже тогда, когда первые два условия не срабатывают. Если руководитель учитывает его, пусть на уровне интуиции (в качестве третьего условия принятия), то независимо от учета первых двух достижение принятия существенно облегчается. Но если руководитель игнорирует этот фактор, отбрасывает его, то даже идеально выполненные первые два условия не обеспечат принятие вашей позиции. Этот фактор как бы перекрывает все остальные.

Что же представляет собой это третье условие? Каковы правила его выполнения? На чем основана его эффективность? Ответы на эти вопросы — в последующих разделах этой книги. А знакомство с этим фактором мы начнем с описания эксперимента.

«Вы согласны, что это — белое?»

В ходе социально-психологического тренинга по управленческому общению со слушателями-руководителями¹ в качестве предпосылки к описываемому ниже фактору с ними проводился следующий, вроде бы шуточный, эксперимент.

Психолог брал в руки чистый лист бумаги — страницу из обычной ученической тетради и, обращаясь к каждому из участников тренинга в отдельности, задавал вопрос: «Вы согласны со мной, что это (показывал чистый лист бумаги) — белое?» Большинство слушателей, несколько недоумевая, отвечают: «Да, согласны». Но каждый раз в группе из 15—20 человек находятся два-три слушателя, которые на этот вопрос дают отрицательный ответ, т. е. не соглашаются с мнением психолога: «Конечно, нет, посмотрите — он же с синевой» (голубизной, желтизной, в клеточку, есть линии и т. п.).

Почему же одни соглашаются, что чистый лист бумаги из ученической тетради — белый, а другие не соглашаются с этим?

Спрашиваю у тех, кто со мной не согласился: «Вы не согласились со мной. Это, конечно, ваше право. Но был ли смысл в этой ситуации со мной спорить?» После нескольких незначущих фраз все слушатели приходят к выводу, что спорить в этой ситуации никакого смысла не было. «Тогда почему же вы со мной спорили?» Поскольку этот вопрос риторический, спрашиваю еще: «Возможно ли, что в другой ситуации и если бы другой человек, ну, скажем, ваш друг, задал вам этот вопрос, вы бы согласились?» Ответ: «Вполне возможно» подтверждает, что этот спор не принципиальный.

Подобные ситуации, когда люди начинают спорить, как говорится, на ровном месте, — не исключение.

Каждый руководитель неоднократно был свидетелем или участником такого спора. Достаточно небольшого напряжения памяти, чтобы вы вспомнили, как однажды (и может быть, совсем недавно) с вами спорили, когда никаких оснований для спора вы не давали, когда вы говорили разумные и очевидные вещи. Спорили, хотя вы и не задевали какие-либо принципиальные позиции собеседника, когда принять вашу точку зрения ничего не стоило. Почему люди так поступают (и не только в эксперименте, но и в служебном общении)?

— Да просто подчиненному лень делать то, что говорит руководитель, вот он и спорит! — отвечает мой оппонент.

— Да, но посмотрите, сколько энергии он затратил на этот спор! Этой энергии хватило бы, чтобы выполнить три таких задания! А разве не бывает так, что на такие споры затрачивается больше времени, чем нужно было бы на выполнение задания? «Да вы за это время — пока спорите со мной — давно бы уже это сделали!» — говорите вы. А он? «Пусть! Но я все равно...» Нет, не похоже, что он просто «ленивый». Энергию такого «ленивого», да в мирных бы целях!

Ключом к объяснению спора на равном месте является высказывание того слушателя, который спорил о цвете листа бумаги из ученической тетради: если бы об этом его спросил близкий друг, то он скорее всего не стал бы спорить.

¹ Имеются в виду слушатели институтов повышения квалификации системы Госкомобразования СССР.



^ **Вы согласны, что это — белое?**

Мы ведь с вами знаем, что одно и то же дело для одного человека мы сделаем с удовольствием, а для другого — не сделаем или же сделаем, преодолевая себя.

Дело в том, что когда вы, руководитель, отдаете распоряжение или что-то рекомендуете, то эту вашу распорядительную информацию подчиненный воспринимает *не абстрактно от вас*. В любом сообщении, которое вы адресуете своему партнеру по общению, имеется *текстовая информация* (это то, что вы *намеревались* ему передать) и *персонифицированная*¹ (т. е. информация о вас самом, информация, которая включается в сообщение всегда помимо воли автора сообщения).

Практика показывает, что эти две «части» сообщения *могут* приниматься тем, к кому обращено это сообщение, либо вместе, либо отдельно. Ведь вполне возможна, например, ситуация, когда очень симпатичный вам человек, к которому вы относитесь с глубоким уважением и который для вас весьма авторитетен, дает вам настолько нелепые советы, что вы никак не можете их принять. В этом случае персонифицированная информация _____

¹ От слова «персона» — личность.

положительная, а текстовая — отрицательная. Последняя оказалась более значимой, в результате чего она не принята.

Но возможна и противоположная ситуация, когда разумную вещь вам рекомендует человек, к

которому у вас давно выраженное негативное отношение. И не только вы так к нему настроены, но и многие другие. И вот этот человек дает вам вполне разумную рекомендацию, как себя вести с людьми. Вполне возможно, что вы и последуете рекомендации такого человека, но вам (если вы не исключение) придется при этом преодолеть некий психологический барьер. А если его рекомендация для вас не очень важна, то скорее всего вы просто не примете это сообщение. В данном случае персонифицированная информация отрицательная, а текстовая — положительная (поскольку его рекомендация все-таки имеет какое-то значение для вас). Но первое оказалось сильнее второго. В результате сообщение также не принято.

Таким образом, спор на равном месте — это когда не принимается не текст сообщения, а... *личность сообщающего.*

В ситуации, когда сообщение — это распоряжение, а автор — это руководитель, спор на равном месте, свидетелем которого вы неоднократно были, означает, что подчиненный не принял распоряжение (не согласился добровольно его выполнить) из-за непринятия личности своего руководителя, из-за скрытой или явной антипатии, т. е. из-за межличностных отношений. Но насколько важен этот фактор отношений, который является третьим условием принятия, фактор межличностных, не формальных, не официальных отношений между руководителем и подчиненным? Так ли сильно законы психологии общения вторгаются в результаты труда?

^ Второй «закон» управленческого общения

Разве имеет значение, скажет подчиненный, как я отношусь к руководителю? Главное — как я отношусь к делу.

Главное — дело! Как часто мы слышали это из уст иного героя какого-нибудь нашего «производственного» фильма! И как бы было хорошо, если бы психологический фактор — *фактор отношения* — действительно играл бы столь малую роль. Тогда люди не уходили бы на другое место работы из-за несложившихся отношений с руководителем. «Они не сработались!» — в этой знакомой формулировке доминирует психологический фактор, фактор отношения между людьми, а не отношения к производственному процессу!

А самому скептически настроенному читателю стоит задать вопрос: какого человека вам легче убедить в своей правоте — того, кто относится к вам с искренней симпатией, или того, кто относится к вам с явной антипатией?

Очевидность ответа на этот вопрос определяется вторым «законом» управленческого общения, который гласит: *при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение (симпатия, привязанность, дружба или любовь), и наоборот, труднее принимают (а нередко отвергают) позицию того человека, к которому испытывают эмоционально отрицательное отношение (неприязнь, антипатия, ненависть).*

Этот «закон» вытекает из природы самого человека, из особенностей его психологии, в соответствии с которой моральный климат (система отношений) для него важнее климата

физического (природного). Он являет собой содержание этого третьего фактора (условия), обеспечивающего принятие подчиненным позиции своего руководителя. Но как управлять этим фактором, как привлечь его на службу руководителю, наконец, каковы технические приемы его использования в практике управленческого общения? Ответы на эти и подобные им вопросы впереди. А пока...

Представьте себе человека, который к другому относится не просто *эмоционально положительно*, а буквально влюблен в него? В состоянии выраженных положительных эмоций к другому человек принимает от него все, что называется, с закрытыми глазами. Потому и говорят: «Любовь слепа!» Правда, с возрастом человек все меньше принимает что-либо априори. «Работает» второй «закон» общения. Так вот, подчиненные, с которыми вы работаете уже не один день, тоже к вам *как-то* относятся. Одни с очень большой симпатией, другие — с не очень, но все-таки с симпатией, третьи — возможно, прохладно, четвертые — может быть, и негативно...

Чтобы легче было перенести «законы» психологии на вашу практику и чтобы для вас более очевидной стала рекомендация, вытекающая из этого второго «закона», перейдем на язык образов.

^ Шкала отношений

Построим шкалу, на которой отразим эмоционально положительное или эмоционально отрицательное отношение к вам подчиненных (рис. ниже).

Точка «F» символизирует подчиненного, который, что называется, боготворит вас. Пусть сейчас среди ваших подчиненных такого, может быть, и нет, но, вероятно, был или будет, т. е. в принципе такое возможно. Точка «A» символизирует его антипода, т. е. человека, у которого резко негативное отношение к вам. Такое тоже возможно. Точка «E» — подчиненного, который настолько хорошо к вам относится, что его смело можно назвать вашим другом, т. е. вашим единомышленником. Точка «D» — подчиненного, который относится к вам неплохо. Точка «B» — подчиненного, который испытывает к вам явную антипатию. Правда, не настолько, как «A», но недолюбливает вас. Точка «C» — подчиненного, который относится к вам скорее отрицательно, чем положительно, что проявляется в мелких «шпильках», подковырках. Но он не настолько агрессивен по отношению к вам, как, скажем, «B» или тем более «A». Остается незанятой середина шкалы, которая по идее должна символизировать подчиненного, относящегося

к вам. Но так нейтрально - +

вам могут относиться только к - - + +

те, кто вас совсем не знает. - - - + + +

Только НОВЫЙ подчиненный _____

и только в первые дни работы A B C D E F

может занимать эту среднюю **Шкала отношений**

точку, а затем, когда он хотя

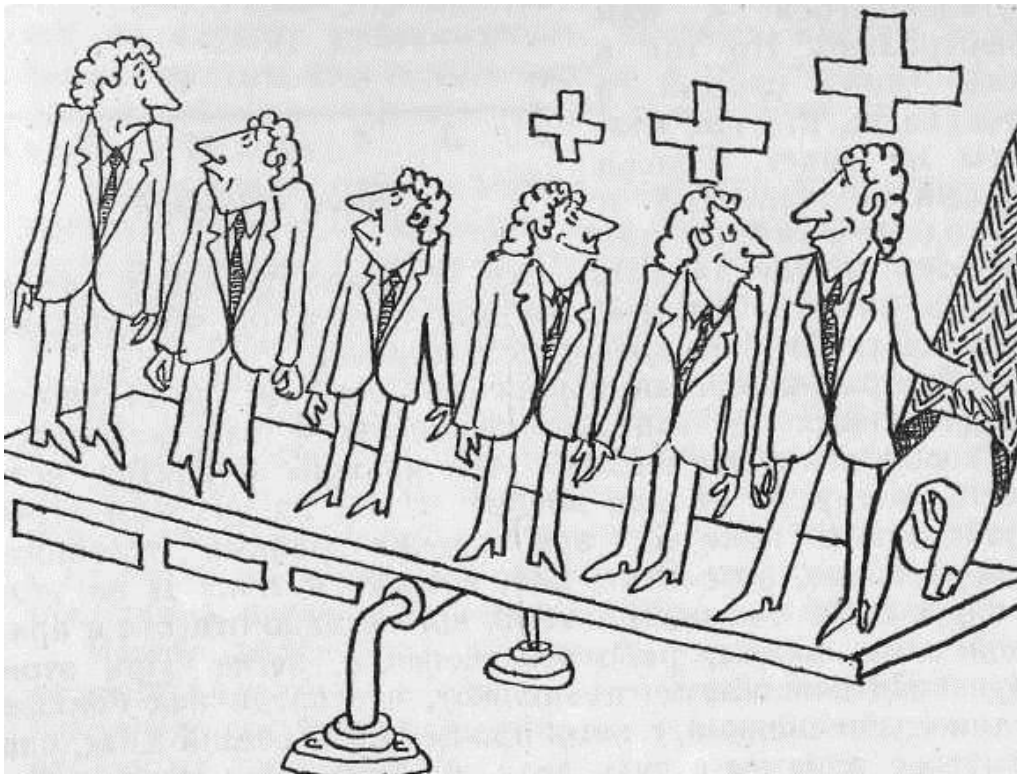
бы немного вас узнает, он обязательно переместится либо влево, либо вправо.

Теперь зададимся вопросами: есть ли среди ваших подчиненных те, кто по отношению к вам находится в левой половине шкалы? А в правой? Вероятно, есть и те, и другие. И еще вопрос: с кем из них вам легче работается, конечно, при прочих равных условиях: образование, интеллект, пол, возраст и т. п.? И на этот вопрос ответ очевиден: с теми, кого можно отнести к правой зоне шкалы, работать, конечно, легче. При этом руководители обычно добавляют, что среди них больше единомышленников, с ними проще найти общий язык, они быстрее понимают суть дела, с ними реже конфликты.

Да, эти подчиненные, конечно же, легче (при прочих равных условиях) *принимают* ваши позиции, ваше мнение, вашу точку зрения. С ними уходит меньше времени на ненужные объяснения, их, как правило, не приходится уговаривать. Это, конечно же, не означает, что они — слепые исполнители. Просто они реже спорят с вами по пустякам, на ровном месте, не стараются утвердиться за ваш счет.

Что же нужно сделать, чтобы те, кого мы отнесли к левой зоне шкалы отношений, легче принимали позиции своего руководителя? Ответ очевиден: «перевести» их в правую зону шкалы. А это значит вызвать к себе эмоционально положительное отношение, т. е. расположить. На языке психологии это означает *сформировать аттракцию* (вызвать к себе симпатию, чувство расположения, приязни и т. п.)¹.

Не обсуждая пока, как это сделать, поставим вопрос, который чаще всего задают: разве можно так жить и работать с людьми, чтобы *практически* не иметь недругов, недоброжелателей или завистников? (Практически это означает, что если на 100 человек попадет один недоброжелатель, то это не в счет.)



Кто по отношению к вам находится в левой половине шкалы,

а кто в правой?

¹ Аттракция — привлечение, притяжение одного человека к другому.

^ Можно ли жить без недругов?

Отвечая на поставленный вопрос, обратимся, как и прежде, к практике. Встречался ли на вашем жизненном пути человек, у которого практически не было недругов, недоброжелателей, завистников, о котором практически все, кто его знал, говорили (в том числе и за глаза) только хорошее? Когда такой вопрос задается в группе наших слушателей-руководителей, то некоторые из них дают резко отрицательный ответ, причем в категоричной форме. Но опыт показывает, что в той же группе примерно из 30 слушателей обязательно находятся три-четыре руководителя, которые готовы рассказать о таком человеке, поскольку были знакомы с его деятельностью. Приведу рассказ одного из слушателей наших курсов, руководителя среднего звена, со стажем руководящей работы 18 лет, депутата районного Совета. Его рассказ о таком человеке типичен, поэтому приведу его полностью.

«Я из небольшого провинциального городка с населением около 20 тыс. человек. Обычно в таких городах практически все друг друга знают и жизнь каждого в общем-то на виду. Был в нашем городе человек, о котором в городе просто легенды ходили. Занимая пост председателя исполкома, он пользовался у горожан необычным авторитетом. Сказать, что он умел находить

подход к людям, — это почти ничего не сказать. Он, например, мог так поговорить с посетителем, что тот, получив отказ в своей просьбе (по квартирным ли, по другим вопросам), не только не испытывал при этом чувства неудовольствия, а, наоборот, начинал сочувствовать этому председателю. За несколько минут разговора с человеком он так умел расположить к себе, что посетитель проникался к нему симпатией. У него действительно практически не было ни недругов, ни завистников. В городе даже ходили слухи, что он владеет гипнозом, так он умел воздействовать на людей, расположить их к себе». Когда я этот рассказ пересказываю в других группах наших слушателей, то среди них обязательно находятся скептики, ставящие под сомнение и достоверность этого рассказа, и саму возможность существования таких людей. Тогда специально для них привожу другой пример.

Однажды в одной из центральных газет была опубликована статья под рубрикой «Из зала суда». В ней рассказывалось, как один человек каким-то невероятным способом вынуждал людей добровольно отдавать свои деньги на приобретение дорогостоящих вещей. Словом, известная история о мошеннике. Нас же интересуют описанные в газете показания потерпевших. Говоря об этом мошеннике, они все в один голос сообщали, что «он был таким обаятельным», «так располагал к себе», что «такому человеку просто нельзя было не верить». А некоторые из пострадавших строили даже предположение, что, вероятно, он владел гипнозом.

Два приведенных выше примера свидетельствуют о том, что есть люди, которые каким-то способом так умели располагать к себе собеседников, что те, проникаясь к ним большим доверием, принимали их позицию. Правда, это умение один из них использовал в интересах дела, общества (например, для предотвращения ненужных конфликтов), а другой — в неблагоприятных целях. Моральная оценка их целей настолько очевидна, что, вероятно, не стоит ее подробно анализировать. Отметим факт: есть люди, которые умеют отлично располагать к себе людей, практически сразу же завоевывать их доверие, вызывать к себе чувство симпатии, т. е. формировать аттракцию.

Итак, ответ на вопрос «Можно ли так жить и работать с людьми, чтобы практически не иметь врагов, недоброжелателей, завистников?» дает практика, и дает ответ положительный. Каким образом они достигают этого? Может быть, действительно гипноз? Нет, Анализ поступков таких людей показал, что в процессе обращения они используют специальные психологические приемы формирования аттракции, приемы, которые, как правило, скрыты от собеседника.

Но если некоторые люди часто методом проб и ошибок находят эти приемы и используют их достаточно эффективно, то естественен вопрос: почему бы этим приемам расположения к себе людей, приемам формирования аттракции, не обучать специально тех, кому в силу их служебных обязанностей это необходимо?

Когда задается вопрос «Каким специалистам в силу производственной необходимости следует овладеть приемами аттракции?» — сразу обычно называют учителей, врачей, руководителей и лишь затем некоторые категории работников из сферы обслуживания и службы быта. Строго говоря, умение владеть приемами расположения к себе людей необходимо везде, а особенно для профессий, которые требуют постоянного контакта типа «человек-человек».

Поскольку эта книга обращена именно к тем специалистам, которые работают в системе «человек-человек», то в следующем разделе мы и приступим к анализу и описанию приемов

достижения расположения подчиненных. Возможно, это поможет в утверждении такого стиля общения, который еще древнеримский писатель и историк Корнелий Тацит обозначил как «omnium consensu» — «к общему согласию», противопоставляя его стилю «dixi — «я сказал!».

Сейчас, когда так остро стоит вопрос об изменении психологии людей, овладение таким стилем профессионального общения принесет свои плоды. А теперь перейдем к технике овладения этим стилем общения.

Психологические

приемы достижения

расположенности

подчиненных



Non scholae sed vitae discimus

(Не для школы, но для жизни учимся)

Общий психологический механизм формирования аттракции

Автор далек от мысли рассматривать каждого читающего эти строки как жаждущего тотчас же приступить к использованию этих приемов, о которых мы здесь расскажем, что называется, вслепую, не интересуясь теми психологическими механизмами, которые лежат в основе их эффективности. Конечно, читатель может опустить раздел, где показано, каким образом эти приемы переводят партнера по общению из левой (или нейтральной) зоны шкалы отношений в правую, и будет доволен лишь механическим их применением. Но поскольку большинство руководителей, — а именно им в первую очередь адресована эта книга, — не склонны лишь «нажимать на кнопки», а считают необходимым постичь те тайные психологические механизмы, которые приводят к возникновению аттракции, то мы и предпосылаем самим приемам раздел о механизмах их влияния на поведение людей, на их поступки и действия, на их суждения и оценки.

Начнем с наиболее распространенного заблуждения. Часто полагают, что подобного рода приемы влияют непосредственно на сознательное отношение работника к своим обязанностям. В конечном итоге — да. Но непосредственная сфера их приложения находится не в области сознания человека.

Долгое время проблема бессознательного в нашей научной и популярной литературе была не то что под запретом, но ассоциировалась с какими-то нематериалистическими учениями. В настоящем разделе мы не ставим своей задачей раскрыть различные стороны этой проблемы. Но исключить ее из наших рассуждений не представляется возможным, поскольку сфера приложения приемов формирования аттракции — это сфера бессознательного.

Итак, о проблеме бессознательного в оценке людьми друг друга. Как и прежде, в своих рассуждениях мы будем отталкиваться не столько от теории, сколько

от практического, житейского опыта каждого из нас. Всегда ли мы регулируем наши поступки, действия, движения сознанием? Всегда ли знаем, т. е. осознаем, почему нас тянет к этому человеку или что нас от него отталкивает? Вспомните: вас только что познакомили с человеком; через полчаса напряженной, сугубо деловой беседы вы расстались, но вас не покидает ощущение чего-то неприятного (хотя беседа и закончилась положительно). «Какой-то неприятный осадок», — говорите вы. Аналогична и прямо противоположная ситуация, когда вами овладевает чувство необъяснимой симпатии. «Что-то в нем есть такое располагающее», — говорите вы. В этих ситуациях то или иное отношение к человеку возникает у нас до осознания нами причин именно такого отношения: *чем-то* неприятен, *что-то* располагающее. Как это можно объяснить?

Во время общения с партнером на наши органы чувств (зрение, слух, обоняние и т. д.) от партнера поступает огромное множество сигналов. Но все ли они осознаются? Если во

время активной беседы нас попросят на минуту закрыть глаза и сказать, какой цвет галстука на собеседнике, то мы не всегда сможем дать правильный ответ. Естественно, на сетчатке нашего глаза отражался и сам галстук, и его цвет. Но *видели* ли мы этот галстук? И да, и нет. Видели, если иметь в виду реакцию сетчатки нашего глаза. Не видели, если иметь в виду осознание виденного. Итак, мы можем видеть и... не видеть одновременно, слышать и... не слышать. Все зависит от включенности в эти процессы нашего сознания.

Предположим, вы у себя в кабинете заняты составлением очень важного документа. Все ваше сознание поглощено формулированием текста документа. И вы не сразу осознаете, что в этот момент вам говорит секретарь. Хотя орган слуха и воспринимал сигналы, но, как говорят, до сознания они не доходили, т. е. не осознавались. Примерно то же возникает, когда мы смотрим фильм с дефектом на ленте: если царапина проходит через несколько кадров, мы ее заметим и отметим про себя — «брак»; а если испорчен только один кадр — заметим? И да, и нет. На сетчатке глаза этот дефект, конечно же, отразится, но в сознании не зафиксируется, так как скорость проекции велика и мало время экспозиции.

Сигнал, который воздействовал на наши органы чувств, но не зафиксировался в нашем сознании, может для нас так и пропасть бесследно (как цвет галстука на собеседнике), а может и не пропасть. Все зависит от того, насколько этот сигнал значим для *данной* личности, несет ли он в себе достаточный эмоциональный заряд для человека, «Минуюя» сознание, которое в этот момент может быть занято другим сигналом, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, которое проявляется в виде *эмоционального отношения*. Именно в этих случаях мы *не знаем* (по крайней мере до специального анализа) причин своего эмоционального отношения. Не знаем потому, что причина нами не осознавалась¹.

А если в процессе общения посылать партнеру сигналы таким образом, чтобы, во-первых, сигнал имел для партнера достаточно эмоциональное значение, во-вторых, чтобы это значение было для него положительным, а в-третьих, чтобы партнер не осознавал этот сигнал? Возникает такой эффект: партнер по общению будет утверждать, что «чем-то это общение было приятное», «что-то в нем есть располагающее». Возникший подобного рода эффект от общения есть не что иное, как перемещение партнера в правую часть шкалы отношений. Если же это делать с данным партнером не один раз, то у него будет вырабатываться достаточно стойкое эмоционально положительное отношение.

Расположив таким образом человека к себе, т. е. сформировав аттракцию, вы теперь с большей вероятностью добьетесь принятия им вашей позиции, его внутреннего согласия с ней, особенно в тех случаях, когда вы предполагаете, он явно негативно будет встречать ваши слова.

Подведем итоги. Приемы формирования аттракции, описание которых последует за этим разделом, есть индуцирование партнеру сигналов, которые им не осознаются, но которые имеют для него *эмоционально положительное* значение. Проникнув с помощью этих приемов в сферу бессознательного, эти сигналы будут определять положительное отношение человека к их источнику, т.е. к вам, и способствовать переводу вашего партнера по общению ближе к правому полюсу шкалы отношений.

Таким образом, мы проанализировали механизм действия указанных приемов. Теперь понятно, почему с помощью этих приемов нельзя никого и ни в чем убедить и ничего никому доказать, а можно лишь расположить к себе человека. Много это или мало для повышения эффективности вашей работы — каждый из вас будет решать сам.

¹ Науке еще предстоит выяснить детали психофизиологического механизма этого «проникновения» сигнала в сферу бессознательного. Для нас же сейчас важен факт, который многократно моделировался психологами и в таких, и в других экспериментах.

^ Прием «имя собственное»

Почему так принято? Исходя из названия приема можно заключить, что он основан на произнесении вслух имени (имени-отчества) человека, с которым вы разговариваете..

«Так это же просто вежливость! — скажет мой оппонент,— а вовсе не прием!»

— Вежливость, говорите? Тогда решите задачу: в коридоре встретились два сотрудника учреждения примерно одинакового возраста. Когда они поздоровались, то один из них («А») сказал: «Доброе утро, Петр Захарович!», другой («Б») сказал: «Доброе утро!» Вопрос: кто из них вероятнее всего начальник, а кто — подчиненный? Верно, вероятнее всего «Б» — начальник. Таков ответ большинства опрошенных нами. Этот ответ вам подсказал ваш жизненный опыт, который гласит: когда встречаются начальник и подчиненный и здороваются, то, *как правило*, подчиненные к словам «здравствуйте», «доброе утро» добавляют имя-отчество своего руководителя, а руководители, хотя и знают, как зовут подчиненного, *как правило*, этого не делают (хотя есть и исключения). Так говорит ваш опыт. А почему так принято?

— Это все зависит от того, как человек воспитан!

— Но тогда получается, что большинство начальников хуже воспитаны?

— Очень может быть.

— А как объяснить, что этот же начальник цеха, встречаясь утром с директором, «вдруг» превращается в воспитанного: «Доброе утро, Петр Захарович!» Нет воспитания, видимо, тут ни при чем. И не в вежливости дело.

— Ну хорошо, не в вежливости, — согласитесь вы — Просто так принято.

Но почему принято именно так, а не наоборот¹? скажите: кому важнее расположить к себе другого — подчиненному руководителю или руководителю подчиненного? Ясно. Тому, кто больше зависит от другого. А кто от кого у нас больше зависит? Пока подчиненный от начальника, а не наоборот. Так, может быть, Таким путем, чисто интуитивно, подчиненный и хочет расположить к себе своего начальника? Может быть, произнесение вслух имени собеседника действительно вызывает

¹ Добавим: в большинстве регионов нашей страны.

не обязательно осознаваемое приятное чувство (а через это — невольное расположение)?

— Я что-то не замечал, чтобы у меня возникало такое чувство, — скажете вы.

— Вы не замечали? А может быть, не осознавали или просто не помните?

Не припомните ли вы, как однажды на улице совершенно незнакомый человек вдруг обратился к вам по имени-отчеству? (Допустим: «Николай Николаевич!? Здравствуйте! Вы тоже здесь?..») Это, вероятно, удивило вас... Ибо вы — не кинозвезда, а руководитель учреждения. А с каким «знаком» было удивление — с плюсом или минусом? Большинство дают ответ — «с плюсом», так как удивлены были все-таки приятно. А почему возникло приятное ощущение? Ведь если рассуждать рационально, то какая разница, назвал ли он вас по имени или просто спросил: «Гражданин, вы тоже здесь?» Какая разница?

— Все-таки приятнее, когда к тебе обращаются по имени, а не просто «гражданин» или даже «товарищ». Хотя, по-моему, бессознательное тут ни при чем.

— Хорошо. Не будем спорить. Приятно — так приятно. Значит, все-таки звучание вашего имени вызывает чувство приятного?

— Вызывает, но не всегда. Когда слышишь от незнакомого — приятно, а когда от знакомых — что-то не замечал, чтобы возникло такое ощущение.

— А может быть, просто привыкли, поэтому и не замечаете, т. е. не осознаете? Но если мы привыкаем к чему-то хорошему, приятному, означает ли это, что приятное перестает быть приятным?

Вот эпизод, рассказанный одним из руководителей.

«Вчера при встрече с одним из своих сотрудников я вдруг почувствовал какой-то холодок, хотя мы и двух слов друг другу не сказали, а только поздоровались. Стараясь с некоторых пор все анализировать, я пытался понять, почему возникло это ощущение. А возникло оно вот почему. Раньше, когда он со мной здоровался, то всегда к слову «здравствуйте» добавлял «Игнатий Евсеевич»: «Доброе утро, Игнатий Евсеевич», «Здравствуйте, Игнатий Евсеевич». А вчера этого не было...»

Человек действительно не осознает, приятно это или нет, когда, разговаривая с ним, произносят вслух его имя (имя-отчество). И «ощущает холодок» только тогда, когда этого вдруг нет. И все это потому, что данный прием, как и другие, о которых речь впереди, воздействует не на сознание человека, а на сферу бессознательного.

Да, действительно, звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им чувство приятного. Как писал американский психолог Д. Карнеги, звучание собственного имени для слуха человека — самая приятная мелодия. Но американский психолог не дал ответ на главный вопрос: почему так? Но нам мало этой констатации, потому что мы хотим не просто «нажимать на кнопки», а понимать, что при этом происходит. Каков психологический механизм возникновения ощущения приятного (в подсознании), когда человек слышит обращенное к нему его собственное имя?

^ **Психологический механизм приема.** Приведем составляющие этого механизма:

1. Имя, присвоенное данной личности, сопровождает ее от первых дней жизни и до последних. Имя и личность неразделимы.

2. Когда к человеку обращаются, не называя его по имени, — это «обезличенное» обращение. В этом случае говорящего интересует человек не как личность, а лишь как носитель определенных служебных функций. Когда же к человеку обращаются и при этом произносят его имя, а имя — символ личности, то таким образом вольно или невольно показывают *внимание к данной личности*.

3. Внимание к личности — это и *утверждение данной личности*. Каждый человек претендует на то, что он — личность. И когда наша претензия не удовлетворяется, когда кто-то ущемляет нас как личность, мы, конечно, это чувствуем.

4. Если человек получает подтверждение, что он — личность, то это не может не вызвать у него *чувства удовлетворения*.

5. Чувство удовлетворения всегда сопровождается *положительными эмоциями*, которые не обязательно осознаются человеком.

6. Человек всегда *стремится* к тому, что (кто) вызывает у него положительные эмоции.

7. Если некто вызывает у нас положительные эмоции, то он вольно или невольно притягивает к себе, располагает, т. е. формирует *аттракцию* (притяжение, привлечение).

Обращение к человеку по имени



Внимание к данной личности



Утверждение человека как личности



Удовлетворение потребности утвердиться как личность



Образование положительных эмоций



Расположенность к источнику
этих эмоций

^ **Механизм влияния приема «имя собственное»**

Таков психологический механизм влияния приема «имя собственное»: звучание собственного имени — внимание к личности — утверждение личности — чувство удовлетворения — положительные эмоции — притяжение к источнику положительных эмоций. Схематично этот механизм представлен выше.

Теперь понятно, почему при встрече руководителя и подчиненного последний к слову «здравствуйте» добавляет его имя-отчество. Потому что подчиненный больше заинтересован в «притяжении» к себе руководителя, чем руководитель. И интуитивно подчиненный это делает.

Теперь понятно, почему руководитель утром не услышал своего имени при встрече с подчиненным, который вчера на него за что-то обиделся, посчитав, что руководитель неправ. Подчиненный не был намерен «притягивать», располагать к себе руководителя.

Подчиненный может позволить себе это. А можете ли вы позволить себе не располагать подчиненных, от эффективности работы которых, от качества исполнения ими ваших распоряжений зависит благополучие не только производства, но и ваше личное благополучие?

^ **Исполните ему эту мелодию.** Если вы заинтересованы располагать к себе подчиненных, тогда обратите внимание на свой прошлый опыт работы с ними. Предположим, вчера вы в своем кабинете почти час обсуждали со своим заместителем очень важный вопрос, удовлетворительное решение которого в определенной степени зависело и от него. За эти 60 минут вы много раз обращались к нему, используя такие слова, как «послушайте», «скажите, пожалуйста», «знаете ли». А сколько раз за эти 60 минут вы произнесли вслух имя-отчество собеседника?

Попробуйте, например, встречаясь утром со своими подчиненными и приветствуя их, прибавлять к словам «доброе утро» (психологически более, приятным, чем слово «здравствуйте») имя-отчество каждого из них. И помимо воли подчиненного, вы будете вызывать к себе пусть не ярко выраженные, не осознаваемые, быть может, им, но положительные эмоции.

Если вы использовали этот прием и раньше, то чем же в таком случае будет отличаться то, что вы иногда делали раньше, от того, чему мы с вами учимся сейчас? А тем, чем *интуиция отличается от знаний*. Раньше вы делали это от случая к случаю и преимущественно тогда, когда это было уж очень нужно. Раньше вы это делали интуитивно, не осознавая, что это специальный психологический прием формирования аттракции с долгосрочными целями. Теперь же, понимая, почему звучание собственного

имени вызывает у человека (желает он того или нет) положительные эмоции, вы будете использовать этот прием, во-первых, осознанно, преднамеренно, целенаправленно, во-вторых, не от случая к случаю, а постоянно, располагая к себе подчинённых «заранее», а не тогда, когда крайне необходимо уговорить выполнить то или иное задание. Вначале вы будете делать над собой некоторое усилие, а затем это превратится в стереотип.



^ **Исполните ему эту мелодию**

Есть люди, которые утверждают, что с трудом запоминают имена других людей. Из каждых десяти девять жалуется на это. Этому можно верить и ...не верить. Практически все мы с трудом запоминаем имена одних людей и в то же время помним имена других. В самом деле, вы только что познакомились с человеком и буквально через минуту уже забыли его имя. В то же время вам почему-то с первого раза запомнилось имя той симпатичной особы (того обаятельного молодого человека), с которой (с которым) вы хотели бы продолжить отношения. Возможно ли такое: человек вам очень *понравился*, а вы никак не можете запомнить его имя? Конечно, вероятность этого есть, но она очень мала. Имя и личность неразрывны. Если нас интересует данная личность (или говорят: интересует как человек), именно личность, а не социальная функция этого человека, то нас интересует и имя этой личности (хотя эту связь мы не всегда осознаем). Если человек тотчас же после знакомства с вами забыл (или перепутал) ваше имя, которое не относится к числу труднопроизносимых, а следовательно, к числу труднозапоминаемых, смело ставьте диагноз: как личность вы его интересуете мало. Если же и вы тоже забыли его имя — поставьте тот же диагноз и себе.

Запомнив сразу имя человека и показав это собеседнику, вы, конечно же, вызовете у него положительные эмоции, которые вернуться к вам же. Предлагаю вам рецепт запоминания имен людей.

^ *Как только вы услышали имя, найдите повод, чтобы тотчас же произнести его вслух*

(«Очень приятно познакомиться, Викентий Никанорович»).

Быстро переберите в памяти имена знакомых вам людей (это могут быть также и имена великих людей) для установления ассоциативных связей.

Но бывает ситуация, когда вам нужно запомнить сразу несколько имен. Предположим, вы перешли работать в новую организацию. Вечером дома выделите специально два часа, чтобы запомнить имена и отчества ваших новых подчиненных и коллег. И пусть домашние вас проэкзамеуют. То приятное удивление, которое завтра будут испытывать ваши сотрудники, стоит больше, чем эти два часа.

В заключение сформулируем ваше новое профессиональное кредо. И пусть это будет сделано не совсем в традиционной форме, ведь и приемы, лежащие в основе формирования аттракции, в основе профессионального общения руководителя, тоже во многом нетрадиционны.

Я знаю, что для любого руководителя располагать подчиненных к себе — производственная необходимость. Поэтому при общении со своими подчиненными я буду как можно чаще произносить вслух их имя-отчество.

^ Прием «зеркало отношения»

Почему они так поступают? Начнем с описания жизненной ситуации. Представьте: вас назначили руководить новым коллективом. Все подчиненные — люди вам пока не знакомые. Предположим, они тоже вас не знают. Знают только, что вы — новый начальник. Приветствуя вас по утрам, многие из них достаточно четко при этом произносят ваше имя-отчество. Но и вы теперь не остаетесь в долгу, хотя вам и труднее — у них-то начальник один, а у вас подчиненных — десять.

Вот инженер Н., мужчина 45 лет. Здороваясь с вами при встрече и произнося ваше имя-отчество, он почему-то всегда по-доброму вам улыбается, как будто вы старые знакомые. Причем и тени заискивания нет. Просто он адресует вам добрую улыбку.

А вот инженер М., мужчина 43 лет. Неплохой специалист (как и Н.). Здороваясь при встрече с вами, он тоже никогда не забывает произнести ваше имя-отчество. Но на лице при этом какое-то «каменное» выражение и даже «кислое», как будто он постоянно чем-то недоволен.

А теперь решите задачу: у вас возникла трудность (вы еще не в полной мере владеете ситуацией) и вам необходимо с кем-то поговорить, попросить совета. Так вот, к кому вы скорее обратитесь за советом — к первому или ко второму сотруднику? Большинство руководителей отвечают так: «Если при прочих равных условиях, то, конечно, к первому». Так решает большинство, так, вероятно, решили и вы.

Верно решили. Но почему так?

— Ну просто с первым приятнее общаться, а со вторым... неизвестно, почему он так относится...

— Говорите, приятнее общаться? А может быть, он вас расположил к себе, причем сделал

это, заметьте, помимо вашей воли?

— Трудно поверить, чтобы с помощью улыбки можно было кого-нибудь расположить!

— Но ведь вы уже потянулись к нему. Так ведь? Так. А может быть, благодаря его доброй, мягкой улыбке?

А действительно, почему бы не благодаря ей?

Попробуем, отталкиваясь от вашего жизненного опыта, ответить на этот вопрос. Обладает ли такая улыбка способностью «притягивать» к себе, формировать аттракцию?

Скажите: кому вы чаще по-доброму и приятно улыбаетесь — своему другу или... недоброжелателю? Ответ ясен — другу. А кто вам *чаще* по-доброму, приветливо улыбается — друг или недоброжелатель? Тоже ясно — друг.

— А если он специально улыбается, чтобы скрыть свое негативное отношение?

— Ну что же, и такое возможно. И вы, вероятно, в праве подозревать... Но только ведь вы ответили, что скорее попросили бы совета у первого (из упомянутых выше двух сотрудников). Потому что вы знаете: чаще все-таки по-доброму улыбаются те, кто относится к нам с симпатией. И вы выбрали исходя не из исключения, а из того, как в жизни бывает чаще.

«Зеркало души» или «зеркало отношения». В народе говорят, что лицо — это «зеркало Души». С учетом только что сказанного внесем психологический корректив: *лицо — это «зеркало отношения».*

Часто ли вы осознанно, преднамеренно регулируете «изображение» на своем «зеркале отношений?» Обычно люди редко это делают, точнее *очень редко*. Вот и получается: что у человека там, внутри, то часто и на лице... Я читаю лекцию слушателям, разговариваю с ними, касаясь порой самых больных точек их профессиональной деятельности. И при этом смотрю на их лица. Ведь в эту минуту никто из них не думает, что там «изображено».

Вот я подхожу к одному из них, обращаюсь к нему — и мгновенно лицо преобразается, становится доброжелательным, нередко появляется легкая улыбка («Мне приятно», — говорит лицо). Я подхожу к другому — лицо сфинкса. Это тоже показатель отношения (к словам ли моим, к личности ли). Но самое главное здесь — ни первый, ни второй и не думали показывать мне свое отношение. Их «зеркало отношения» работало автоматически, без предварительного осознания того, что на нем будет изображено.

Отсюда вывод: *люди очень редко контролируют и регулируют «изображение» на своем «зеркале отношения».* Следовательно, то, что изображено на их «зеркале отношения», чаще соответствует действительному их отношению, чем не соответствует.

Теперь понятно, почему вы решили посоветоваться все-таки с Н., а не с М. Потому что зная, как редко люди контролируют изображение на своем лице, вы чисто автоматически просчитали: скорее всего по-доброму ко мне настроен Н., чем М. Теперь понятно, почему некоторые утверждают, что улыбка — это пароль для друзей. Действительно, мягкая, добрая улыбка обладает способностью чаще притягивать к себе, чем отталкивать.

Такой пример: руководитель уговаривает К., чтобы он сделал то, что не входит в его обязанности. А теперь представьте, что при этом было изображено на «зеркале отношений» этого руководителя? Отчужденность? Холодность? Беспристрастность? Нет, конечно, нет! На его лице была мягкая, добрая улыбка (на которую способны все, только не все подозревают, что способны).



^ **Лицо — это «зеркало отношения»**

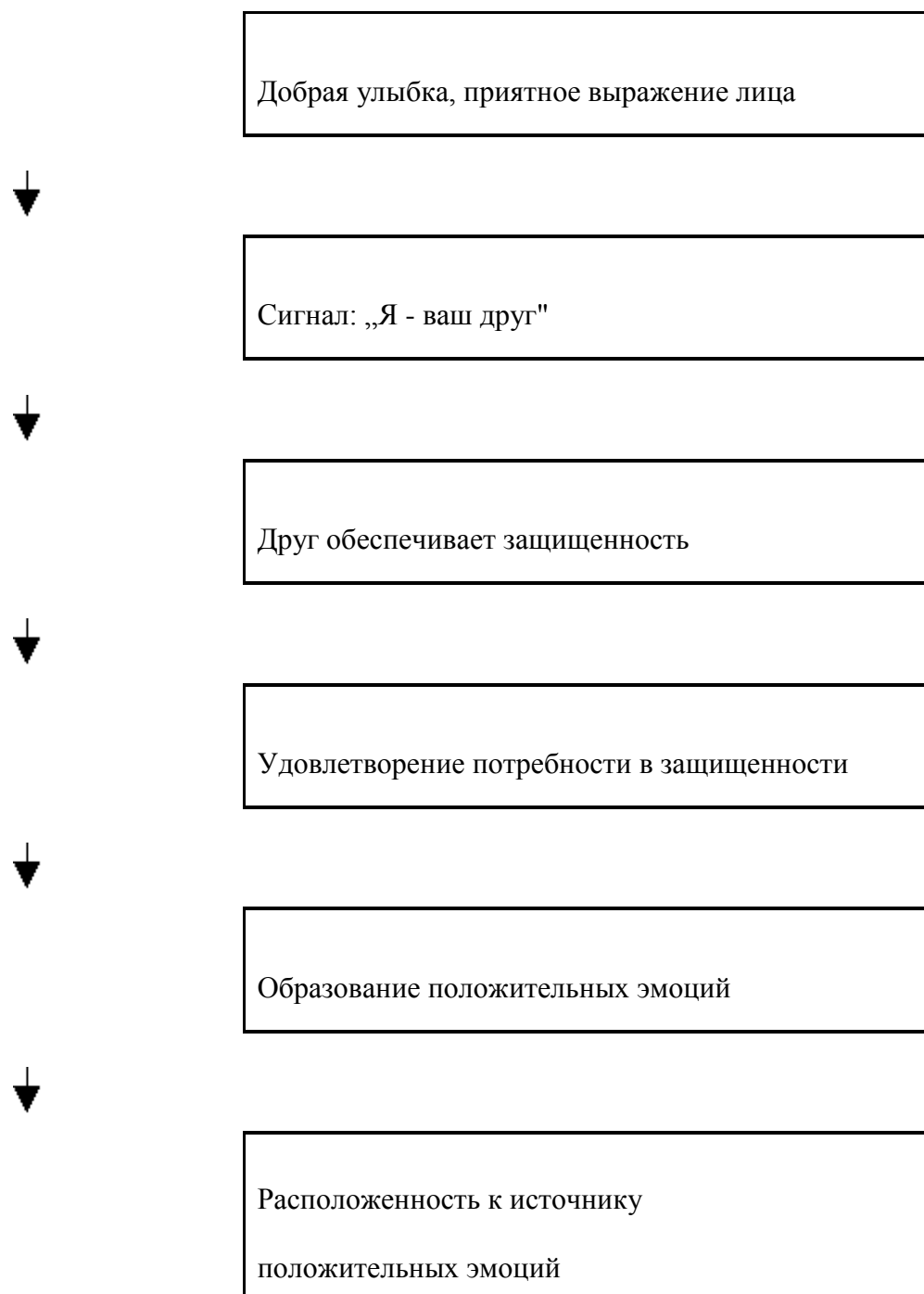
Такие примеры, да и ваш личный опыт говорят о том, что доброе и приятное выражение лица, легкая улыбка невольно притягивают к вам людей.

Но нам, как всегда, мало знать, что *это так*. А почему это так? Почему утверждают, что улыбка — это пароль для друзей? Каков психологический механизм этого «притяжения»?

^ **Психологический механизм приема.** Составляющие этого механизма таковы:

1. Большинство людей искренне и по-доброму улыбаются своим друзьям, а не своим врагам.
2. Если при общении с нами у человека, как правило, доброе и приятное выражение лица, мягкая приветливая улыбка, то скорее всего это сигнал: «Я — ваш друг».
3. *Друг* в прямом смысле этого слова — это единомышленник в каких-то значимых для нас вопросах, делах, или, по С.И. Ожегову, «сторонник», «защитник».
4. Одной из ведущих потребностей человека является " потребность в безопасности, в

защищенности. Друг — это тот человек, который *повышает защищенность*, т. е. удовлетворяет одну из важнейших потребностей.



Механизм влияния приема «зеркало отношения»

5. Чувство удовлетворенности вызывают у человека *положительные эмоции*.
6. Человек всегда стремится к тому, что (кто) вызывает у него *положительные эмоции*.

7.

Если некто вызывает положительные эмоции, то он вольно или невольно *формирует* аттракцию.

Таков психологический механизм приема «зеркало отношения».

В виде схемы этот механизм представлен выше.

В заключение следует заметить, что (как и при использовании других приемов) эффект указанного механизма не зависит от того, желает или не желает наш партнер иметь эти положительные эмоции. Важно то, КТО будет использовать этот прием.

Обязаны ли вы уметь улыбаться? А вы умеете улыбаться? Нет, не тогда, когда вам «улыбаются», а тогда, когда это необходимо? Такая необходимость возникает в том случае, если нужно вызвать у подчиненного положительные эмоции, расположить к себе, т. е. перевести его в правую зону шкалы отношений.

А это необходимо для того, чтобы он принял вашу позицию, чтобы выполнял ваше распоряжение не под давлением, а добровольно, чтобы выполнил его с высоким качеством, т. е. все это необходимо... всегда.

Итак, умеете ли вы улыбаться тогда, когда это необходимо? Отвечая на этот вопрос, один из слушателей курсов — директор учреждения, сказал: «А если я не могу улыбаться по заказу, если мне это претит, если...» — «Но тогда Вы говорите, что не можете исполнять свои обязанности?!»

Такой поворот был неожиданным не только для него, но и для многих присутствующих директоров. [^] *Располагать к себе подчиненных — это служебная обязанность руководителей*, продиктованная не инструкцией, а производственной необходимостью, следовательно, использовать приемы для формирования аттракции — это тоже служебная обязанность руководителя. И если доброе и приятное выражение лица, легкая улыбка, обращенная к подчиненному, способствуют появлению у него положительных эмоций, т. е. формируют аттракцию между руководителем и подчиненным, то, следовательно, уметь улыбаться — не тогда, когда хочется, а когда необходимо, — для руководителя — это... Директор задумался...

Для тех из вас, кто хотя и ответил, что не умеет улыбаться «по заказу», но считает необходимым овладеть этим приемом, порекомендуем следующее: оставшись наедине с самим собой, улыбнитесь тому, кто смотрит на вас из зеркала. Выполнив это упражнение, вы вдруг почувствуете, что, во-первых, почему-то стало светлее, а во-вторых, что не так сложно улыбаться с тогда, когда это необходимо. Часто ли надо выполнять это «упражнение»? Да каждый раз, когда вы бреетесь или умываетесь перед зеркалом.

[^] **Когда на лице не должно быть приветливой улыбки?** Прежде чем сформулировать на основании описания этого приема очередное правило расположения к себе подчиненных, следует задаться вопросом о наличии ограничений на его применение. В каких ситуациях при общении с подчиненными руководителю не следует иметь на лице доброе и приятное выражение, легкую улыбку (учитывая, что в нашем контексте *легкая улыбка* — это и *приветственная улыбка*, и *сочувственная*, и *ободряющая*, и *сопереживательная*)?

Обычно называют четыре типа таких ситуаций. И в первую очередь почему-то трагические (похороны). Не этот тип ситуаций в деятельности руководителя встречается редко. Второй тип ситуаций, называемых в качестве противопоказания к применению при общении с подчиненным этого приема, — деловой разговор. Рассмотрим такую ситуацию.

^ **Деловой разговор и ваше «зеркало отношения».** Вы, руководитель, вызвали к себе своего подчиненного предположим, руководителя отдела, для того, чтобы решить сугубо деловой вопрос: ему необходимо поехать в командировку, чтобы ускорить поступление сырья для производства. При этом вам известно его негативно! отношение к этому «мероприятию», и ничего хорошего от этого разговора вам ожидать не приходится. Но сейчас ваша цель — не только уговорить его поехать в эту командировку, но добиться оптимума: чтобы он это сделал не по принуждению, а добровольно.

Можно было бы, конечно, предположить (учитывая его негативизм), что он несознательный, не боится за производство и т. п. Но нет, этот руководитель отдела как-то целый час читал своему сотруднику «лекцию», как важны контакты между людьми для решения деловых вопросов. Нет, он все понимает, только вот считает что выступать в роли «толкача» для него менее «рентабельно», чем решать вопросы своего отдела. Налицо расхождение между вашей официальной позицией, точкой зрения на значимость поездки и его оценкой важности этого действия. Ликвидировать такое расхождение в понимании ценности данного мероприятия «объяснением», «доказательствами», как мы уже говорили, в данный момент практически невозможно. Кроме того, все те слова, которые вы ему скажете, пытаясь «объяснить», он знает, и сам их говорил своему сотруднику. Выход только один — добиться принятия руководителем отдела вашей позиции через аттракцию, т. е. через расположение его к себе.

Итак, вы знаете, что он сейчас будет с вами спорить, будет отнекиваться, находить причины... В общем предстоит неприятный разговор. И вы внутренне готовитесь к этому разговору: что вы ему скажете, что ответите, как опровергнете... Готовитесь, если не к «сражению», то к преодолению сопротивления. А при этом у вас, как и у любого человека, всегда повышается количество адреналина в крови, периферические сосуды сужаются, подбородок подтягивается к груди. Все это происходит независимо от вас, от вашего сознания. И все это, конечно, отражается на вашем лице. А теперь вопрос: если у вас «написано» на лице, что вы готовы к схватке, легко ли будет подчиненному согласиться с вашей точкой зрения?

Вероятно, нет. Такая подготовка — себе дороже. И не только в плане здоровья. Ведь вы хотите, чтобы он выполнил ваше распоряжение без конфликта с вами? Ведь даже если он и выйдет из вашего кабинета огорченный и недовольный, то вам хотелось бы, чтобы его недовольство не было направлено в ваш адрес. Ваше благополучие, благополучие вашего дела во многом зависят от того, как он будет в дальнейшем выполнять ваши *распоряжения*. Качество этого исполнения во многом зависит от его места на шкале отношений.

Рентабельно ли рубить сук, на котором сидишь? Ответ ясен. Может быть, лучше изменить тактику подготовки к такому разговору, например сместить цель разговора: вместо цели «объяснить, чтобы понял» (тем более вместо цели «приказать — и шагом марш») расположить к себе. И тогда он прочтает на вашем «зеркале отношения», что *к нему* вы относитесь дружелюбно, что сейчас вы не считаете его противником в споре. И когда на вашем «зеркале» будет искреннее сочувствие, то *вероятность* того, что он внутренне не будет сопротивляться, резко возрастет. Если же и будет возражение, то оно будет

значительно *слабее по сравнению* с тем, если бы вы его встретили по первому варианту нашего «сценария».

— Но ведь должна же быть дисциплина! — скажете вы.

Верно, «должна». Только если на этом слове поставить точку (должна и все тут), то все останется по-старому. Восточная мудрость гласит: «Сколько раз не говори «халва», во рту слаще не станет». Можно много раз произносить слова «дисциплина», «порядок», «должен» и т. п., что и делается некоторыми руководителями, но давайте спросим у них: от того, что они часто произносят эти слова, их подчиненные чаще выполняют (если выполняют) распоряжения не по принуждению, а добровольно?

Кроме того, сама форма отдачи распоряжения в виде «приказа» исключает учет мнения подчиненного по этому вопросу. Но даже в армии, как говорил А. В. Суворов, «солдат — не механизм, артикулом предусмотренный».

Что же касается утверждения «Должна быть дисциплина!», то важно содержание этих слов. Если понимать дисциплину труда как беспрекословное подчинение воли одного воле другого, то это стиль директивного общения, который не к лицу *современному* руководителю. Если понимать дисциплину труда как свободный труд свободных людей, как труд добровольный, тогда фраза «Но должна же быть дисциплина!» не противоречит цели формировать аттракцию, цели, которую и поставил перед собой руководитель, готовясь к разговору о командировке своего сотрудника.

А теперь решите: противопоказано ли в деловом разговоре с подчиненным формирование аттракции с использованием для этого и приема «имя собственное», и приема «зеркало отношения»? Своим распоряжением «Вам надо ехать» вы, конечно, не приблизите его к себе, но своей сочувственной *улыбкой* и не оттолкнете. Уравновесив неприятное распоряжение добрым отношением, написанным на вашем «зеркале», вы как минимум не ухудшите ваши отношения. А для такой ситуации — это уже плюс.

Третий тип ситуаций, когда, по мнению некоторых руководителей, не следует использовать прием «зеркало отношения», — это проведение совещаний, заседаний.

Прежде всего давайте выясним: когда вы проводите совещание, выступаете перед своими сотрудниками, вы в этот момент разговариваете с ними или говорите им? Эта оговорка связана с тем, что вы, вероятно, и сами видели лекторов, которые, выступая перед аудиторией, выполняют роль магнитофона. Их взгляд направлен вдаль, в потолок, в пол, в стену — куда угодно, но только не в глаза слушающим. Для них слушающие — единая масса, но не личности со своими интересами, заботами, в том числе и по излагаемому вопросу.

Поскольку вы с аудиторией разговариваете, вступаете с участниками совещания в общение, хотя бы в виде заочного диалога («Вот скажите мне: если мы завтра...» или «Если спросить каждого из присутствующих...»), то проанализируем возможность и необходимость использования в этой ситуации приемов формирования аттракции, в частности приема «зеркало отношения».

Вы проводите очередное совещание с вашими ближайшими заместителями. Цель, которую вы поставили себе в начале совещания, — убедить ваших помощников, что необходимо перестроить стиль руководства людьми, что пора отказаться от командных приемов, что необходимо работать с людьми, особенно в условиях расширяющейся

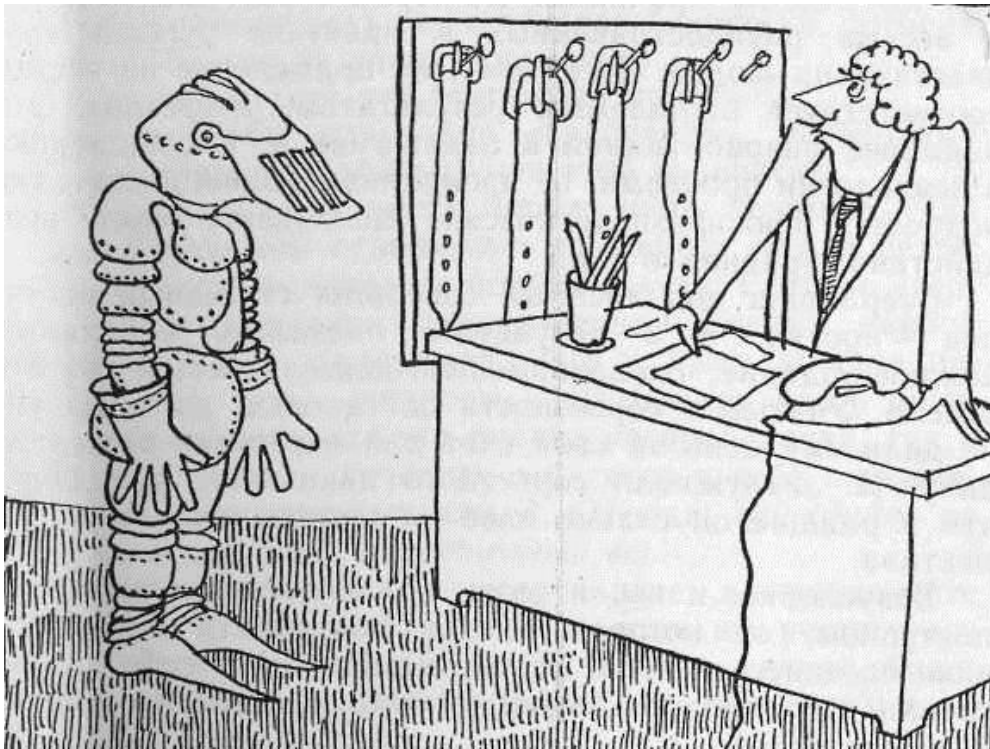
демократии и гласности, с обязательным учетом человеческого фактора. И вы, естественно, хотите, чтобы ваши подчиненные приняли вашу точку зрения, согласились с вашей позицией, что необходимо отказаться от принуждения как от типичной и пока еще не изжитой формы управления...

Итак, цель ясна. А средства ее достижения?

Если, открывая совещание, вы на «зеркале» своего отношения покажете недовольство тем, что М. опять опоздал, и раздраженно («сколько же раз можно говорить одно и то же!») сделаете ему справедливое замечание, то маловероятно, что этими «средствами» вы достигнете цели — принятия вашей позиции. По крайней мере со стороны М. и сочувствующих ему (а такие всегда есть).

И даже ваш просто сурово-деловой вид удовольствия присутствующим не доставит. «Удовольствие от совещания?» — иронизирует оппонент. Да. Удовольствие от работы, если они пришли работать с вами, а не отбывать повинность. Вы же сами любите работать с удовольствием. От этого и качество работы выше. Почему, открывая совещание, не пошутить, чтобы вызвать хотя бы легкую улыбку у присутствующих. Вам не до шуток? У вас сплошные неприятности, и вы не можете перестроиться? Это можно понять. Кстати, совещание, которое вы проводите, посвящено невыполнению плана. Вы хотите, чтобы они согласились с вами, что если и дальше «у нас» так будут идти дела, то... А вы действительно в этот момент хотите, чтобы они согласились с вами? Если «да», тогда подготовьте тылы для обеспечения принятия ими вашей позиции, предварительно создав для этого эмоционально положительный фон, но никак не наоборот. Ведь из второго «закона» общения известно, что «люди легче принимают позиции того человека, к которому эмоционально положительное отношение».

Не следует впадать, в крайность: никто не требует от вас постоянной лучезарной улыбки (этому нужно долго учиться) или чтобы вы улыбались, сообщая аудитории технические данные нового оборудования. Но открывая совещание, обращаясь в ходе выступления непосредственно к слушателям, не следует забывать, что они вольно или невольно читают по вашему «зеркалу» ваше отношение к ним. И в зависимости от «знака» этого отношения будут принимать излагаемую вами позицию легко или с сопротивлением.



^ Наказывая, отталкивать или привлекать?

Так решается вопрос об использовании приема «зеркало отношения» в ситуациях третьего типа — при проведении совещаний.

^ **Наказывая, отталкивать или привлекать?** «Но так можно договориться и до того, что и наказывать надо с улыбкой?» — с иронией замечает один из наших слушателей, чей устоявшийся стиль общения вступает в явное противоречие и с самим принципом формирования аттракции и с конкретным приемом тем более. Это и является тем четвертым типом ситуации, при котором, как утверждают некоторые, противопоказано использование приема «зеркало отношения».

Эффективность применения поощрений и наказаний — проблема, заслуживающая специального внимания по многим причинам. *Во-первых*, это два мощных и весьма распространенных в практике рычага воздействия на людей. *Во-вторых*, их применение не всегда соответствует ожидаемым результатам. *В-третьих*, это наименее разработанная в педагогике и, к сожалению, в психологии проблема: не проанализированы достаточно подробно психофизиологические механизмы этого воздействия, правила и т. п.

Вчера ваш подчиненный совершил серьезный поступок — прогул, а в результате оказалось сорванным важное задание, что затормозило деятельность и другого, отдела. Учитывая серьезность обстановки, вы накануне не дали ему день за свой счет для перевозки вещей на дачу. Н. заслуживал серьезного наказания, тем более что и раньше он ставил свое «я» выше интересов коллектива.

Безусловно, и вы, и ваши коллеги возмущены этим поступком, от которого могут пострадать и сотрудники соседнего отдела. И вы, вызвав его к себе, приготовили ему все эти слова! Сейчас он получит сполна и по заслугам!

Но если в этот момент кто-нибудь поставит перед вами зеркало, и вы увидите, что на вас смотрит... нет, не друг и даже не старший товарищ, а ваш враг. Гнев и отчуждение — вот что будет написано на этом лице. Такое выражение лица ничего, кроме оборонительной агрессии, у человека не вызовет.

Теоретически вы, конечно, согласны, что наказание будет эффективным только тогда, когда провинившийся *внутренне* прочувствует свою вину, когда он не только поймет (что же тут не понять!), но и в душе согласится с вами, что это действительно плохой поступок, а также *внутренне* примет ту меру наказания, которую вы объявите (в противном случае зачем наказывать). Иначе говоря, вы понимаете, что тактическая цель наказания — чтобы подчиненный *принял* вашу позицию и по данному поступку, и по выбранной мере наказания. Принял, т. е. внутренне согласился бы с вами, с источником этого наказания.

Но легко ли можно согласиться с человеком, у которого на лице написано, что он вас ну не то что презирает, но каждой своей черточкой показывает свое негативное отношение к вам как к человеку, к вам как к личности, а не к поступку, который совершила данная личность. Ибо личность и поступок личности — не синонимы: часть (поступок) не есть целое (личность, которая состоит не только из *таких* поступков).

Теперь перенесите эту теорию на практику.

Первое: чтобы наказание «сработало», необходимо достичь принятия вашей позиции этой личностью.

Второе: данная личность примет вашу позицию, если на вашем «зеркале отношения» прочтает, что в целом вы эту личность оцениваете положительно. Если на «зеркале» будет написана отрицательная оценка данной личности в целом (например: «Да с вами вообще невозможно...»), она — личность — не примет вашу позицию как из-за того, что эта оценка несправедлива, так и потому, что каждая личность относится к себе с уважением. Такова психология людей. Отсюда: *осуждайте не личность, а поступок, совершенный ею.*

Третье: наказывая, не отталкивайте, а привлекайте к себе. Вам с ним работать. Вот, если вы решите его уволить, тогда другой разговор. В этом случае будут работать другие психологические закономерности и правила, о чем речь впереди.

Поскольку вы действительно хотите, чтобы провинившийся подчиненный принял вашу точку зрения, то, вероятно, следует ему показать через «зеркало отношения», что в целом к нему как к личности вы настроены положительно, этот его поступок не зачеркивает все то хорошее, что у него есть, хотя то, что он вчера совершил, достойно как наказания, так и сожаления. И пусть он об этом не только услышит, но и «прочтает», увидев на вашем лице сочувственную, сопереживательную улыбку. Ведь в действительности-то вы не против него, а за него.

Если этот вывод вам показался логичным, тогда из этого следует, что руководитель лишен права отталкивать людей от себя. Выражение его лица должно работать на цель: привлекать подчиненного к своим словам, к своим позициям, к своим идеям, привлекать на свою сторону, привлекать к себе.

Конечно, от факта наказания, от выговора, полученного даже от доброжелательно настроенного человека, никто в восторг не приходит. Это противоречит

психологическому механизму действия наказания. Главное, чтобы возникшие у подчиненного от факта наказания отрицательные эмоции были направлены не на вас, а на свой поступок. Если и это вам показалось логичным, тогда решите, как вам вести себя дальше.

Итак, мы рассмотрели четыре типа ситуаций, при которых, по мнению отдельных руководителей, не следует при общении с подчиненными иметь на «зеркале» своего отношения доброе и приятное выражение, легкую улыбку. Вывод: поскольку в процессе общения с подчиненными вы хотите, чтобы он не только понял вашу позицию, но и каждый раз внутренне, а не чисто внешне, соглашался бы с ней, то используйте свои знания о психологии людей.

Прежде чем сформулировать на основании этого приема второе правило формирования аттракции, повторим: не заблуждайтесь, полагая, что, если вы улыбнулись человеку, он тотчас же выполнит любое ваше указание. А вот сопротивлений, конфликтов, которые отнимают у вас так много сил и энергии, будет меньше.

А теперь очередное ваше профессиональное кредо.

Я знаю, что для любого руководителя располагать подчиненных к себе — производственная необходимость. Поэтому при общении со своими подчиненными буду всегда иметь на лице доброе и приятное выражение, легкую улыбку.

^ Прием «золотые слова»

Обычно синонимами выражения «золотые слова» являются «прекрасные», «замечательные», «весьма ценные» слова. Какие же слова, сказанные вами вашему подчиненному, могут им восприниматься таким образом? «У вас удивительная способность видеть прекрасное там, где другие не видят!» «Общаясь с вами, можно многому научиться!» Эти слова, сказанные вами подчиненному, действительно являются для него «золотыми». Хотя бы еще и потому, что они пока очень редки в лексиконе некоторых руководителей. Да, это комплименты. И это «золотые слова». Их ценность для слушающего обуславливается определенными психологическими механизмами, не зная которые можно превратить комплимент в банальность, а зная... Но прежде чем раскрыть механизм! влияния этого приема, дадим определение понятию «комплимент».

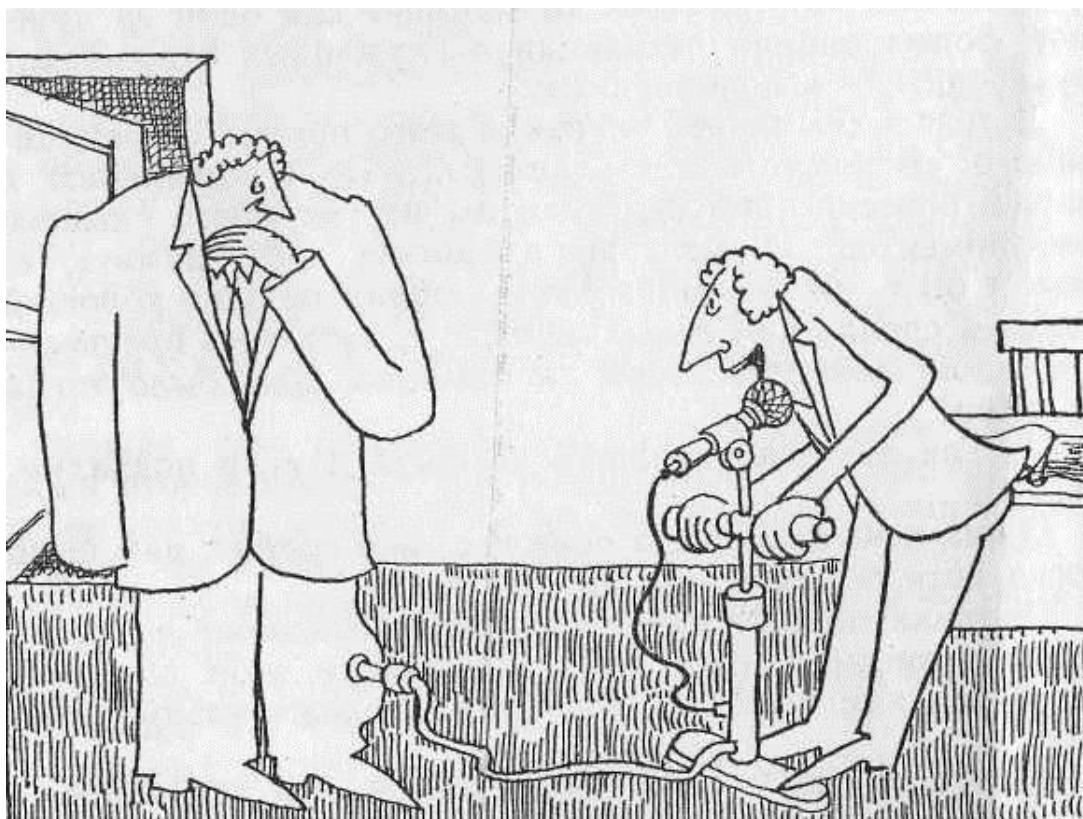
^ Что такое комплименты? Комплименты — это слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. В этом, и только в этом, смысле будет в дальнейшем обсуждаться комплимент как один из приемов формирования аттракции в служебных отношениях руководителя и подчиненных.

Хотелось бы начать описание этого приема с традиционного: «Вспомните, как однажды...» Но, к сожалению, в нашей повседневной практике мы не так много слышим комплиментов. И все-таки напрягите свою память, и, может быть, вы вспомните, когда однажды один хороший человек сделал вам комплимент, т. е. чуть-чуть преувеличил ваши действительные достоинства. Вам было тогда приятно?

— Так это если хороший человек! А если подхалим, льстец?..

О них речь впереди, а пока все-таки вопрос: вам было тогда хотя бы чуть-чуть приятно?

Подавляющее большинство людей отвечают на такой вопрос утвердительно. Действительно, в этом случае у человека, как правило, возникают положительные эмоции.



^ В основе механизма действия комплиментов лежит психологический феномен внушения

И это странно: ведь мы осознаем, что сказанное — преувеличение, пусть небольшое, но все же преувеличение. Тогда почему же слышать такие слова все равно приятно? Каков психологический механизм влияния этих «золотых слов»?

Как вы думаете, что произойдет с человеком, если ему часто повторять: «Вы же умница», или «Вы же великолепный оратор», или «Вы же прекрасно влияете на людей», хотя на самом деле это *не совсем так*? Правильно, через некоторое время человек действительно поверит в эти «способности» и будет стремиться полнее реализовать имеющийся потенциал. Потому что в основе механизма действия комплиментов лежит *психологический феномен внушения*.

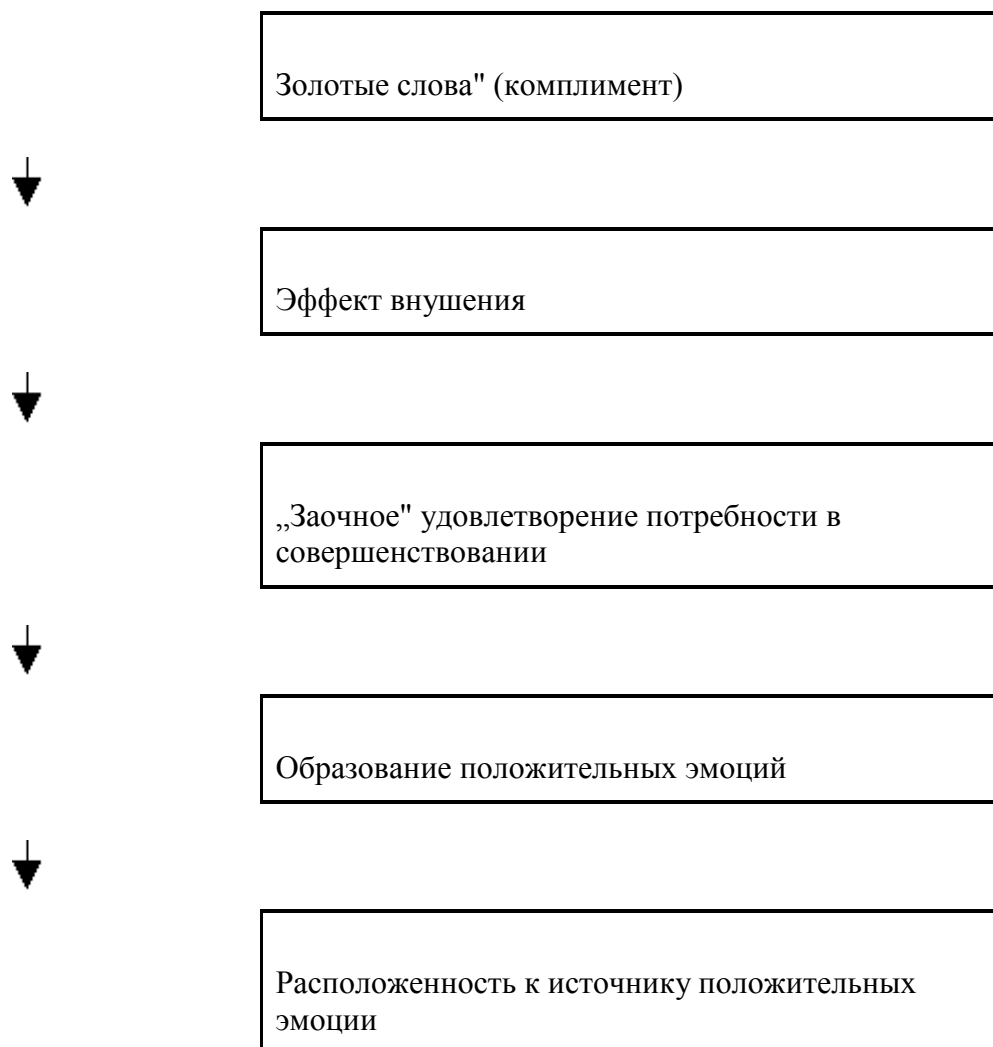
Если человек услышал, допустим сто раз, что у него «золотые» руки и просто ему пока не везет, он поверит в это; если услышит пятьдесят раз — тоже поверит, но несколько слабее; если десять раз — вера в то, что у него «золотые» руки, будет, но еще слабее, а если один раз — еще слабее, но все же будет! Врачи прекрасно знают, что легче всего поддается внушению тот, кто этого хочет, и легче всего можно внушить то, о чем человек мечтает. В эффекте внушения происходит как бы «заочное» удовлетворение этой мечты, этого желания, этой потребности в совершенствовании какой-то своей черты. Фактически потребность при этом не будет полностью удовлетворяться, но реальным будет ощущение

ее удовлетворения, возникновение на этой почве положительных эмоций.

^ **Психологический механизм приема.** Вот как вырисовывается психологический механизм влияния «золотых слов» на формирование аттракции:

1. Человек слышит в свой адрес приятные слова, представляющие небольшое преувеличение каких-то его положительных качеств, т. е. комплимент.
2. Если комплимент сделан по всем правилам (о них — ниже), то возникает эффект внушения.
3. Как следствие внушения — «заочное» удовлетворение потребности «выглядеть» в этом вопросе лучше.
4. Как следствие удовлетворения потребности — образование положительных эмоций.
5. Поскольку положительные эмоции вызваны вами, то это по общему механизму формирования аттракции обуславливает его расположенность к вам со всеми благоприятными последствиями при выполнении им ваших распоряжений.

Схематично этот механизм представлен на этом рисунке.



Механизм влияния приема «золотые слова»

Когда мы разбирали шкалу отношений, то согласились, что пока у вас есть еще подчиненные, которых можно отнести к ее левой («минусовой») зоне и ваш авторитет для них, скажем, слабее, чем для тех, кого можно отнести к правой зоне отношений. Следовательно, влияние ваших комплиментов на тех, кто слева, будет малоэффективным. Но все же положение не так безнадежно. И этого сотрудника можно «перевести» в правую зону отношений, используя не только «имя собственное» или «зеркало отношения», но и «золотые слова», т. е. комплименты. Есть прием, благодаря которому вы, делая комплимент человеку, который относится к вам резко отрицательно, достигнете цели вызовете у него положительные эмоции, а они в свою очередь будут приближать его к вам. Для этого необходимо вспомнить, что сфера приложения приемов формирования аттракции — неосознаваемая сфера психики человека.

Поясним на примере. Предположим, у вас есть коллега (тоже руководитель среднего звена), который вам очень неприятен. Однажды, встретившись с ним в приемной вашего общего руководителя, вы услышали от него следующее: «Вы знаете, Н. Н., я все время удивляюсь, как вам удастся уговорить его (кивок в сторону кабинета «шефа»)?! Я в прошлый раз полтора часа его уговаривал, чтобы он выделил мне дополнительно работников для выполнения задания. И ничего не вышло! Вам же это так легко удается. Можно позавидовать вашему дару убеждать людей!»

Зная его, вы подумали: «Вот льстец, вот подхалим!» А когда вы остались наедине со своими мыслями, то начали размышлять так: «Конечно, вам с вашим лобовым упрямством трудно убеждать людей. А вообще-то, у меня иногда неплохо получается. Не один он так говорит. Хотя, конечно, я понимаю, что это преувеличение, но, вообще-то, верно! Надо уметь быть дипломатом...» И чувство законной гордости овладело вами. И это чувство, вероятно, естественно, поскольку действительно есть чем гордиться. А теперь вопрос: какой эмоциональный знак имеет чувство законной гордости — плюс или минус? Ну конечно же, положительный. А кто явился источником этих положительных эмоций? Человек, который... неприятен! Но каким же образом ему все-таки удалось в противодействующих для себя обстоятельствах с помощью обычного комплимента достичь своей цели?

^ **Самый эффективный комплимент.** Сразу же оговоримся: он использовал не обычный комплимент. Этот человек владеет одним из самых эффективных видов комплимента — *комплимент на фоне антикомплимента себе*. Использование этого комплимента вызывает удовлетворение сразу двух потребностей человека. Первая — потребность в усовершенствовании какой-то своей характеристики. Добавкой же к этому удовлетворению явились слова Н.: «Полтора часа уговаривал и ничего не вышло». Н. знает, что этот человек оценивает его отрицательно, т. е. у него негативная установка на Н.А. теперь вопрос: слова Н. «И ничего не вышло» удовлетворяли эту установку или противоречили ей? Конечно, удовлетворяли! Н. умышленно стал говорить о себе плохо, чтобы удовлетворить то ожидание или ту социальную установку, которая была у партнера. Итак, несмотря на противодействующие обстоятельства (негативизм к Н.), он достиг своей цели — вызвал у собеседника положительные эмоции благодаря удовлетворению сразу двух потребностей.

Таким образом, даже в ситуациях, когда ваш партнер относится к вам с антипатией (но при этом разговаривает с вами, т. е. соблюдает этикет), с помощью приема «золотые слова» вы сможете расположить его к себе. Теперь вы знаете, что при этом происходит с человеком, вам понятны все тайные пружины влияния комплиментов на партнера. Дело за малым — использовать эти знания.

Но как показали наши предварительные исследования, многие руководители, особенно старой закалки, не умеют делать комплименты. Это не их вина, а их беда, так как у них в «словаре» мало необходимых для такой «работы» слов. Вместе с тем некоторые из этих руководителей после наших курсов обучения профессиональному общению активно стремились устранить этот недостаток. Прежде чем дать в качестве «скорой помощи» небольшой список комплиментов, несколько правил на тему «Как сделать комплимент комплиментом». Не зная эти правила или нарушая их, руководитель может, сам того не желая, превратить «золотые слова» в банальности (это еще в лучшем случае).

^ **Правила применения «золотых слов».** Итак, приведем правила применения «золотых слов».

1. **«Один смысл».** Комплимент должен отражать положительные, и только положительные, качества данного человека. В комплименте следует избегать двойного смысла, когда например, данное качество у человека можно считать и положительным, и отрицательным. Например: «Слушая ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!» Здесь явно нарушено это правило, условно названное нами «один смысл»...

2. **«Без гипербол».** Отражаемое в комплименте положительное качество должно иметь небольшое преувеличение. «Я всегда поражаюсь вашей аккуратности и пунктуальности», — сказал руководитель, принимая отчет от подчиненного. Того эти слова не просто удивили, а изумили.

Во-первых, за ним ходит слава прямо противоположного свойства, а во-вторых, сейчас даже повода не было для этих слов, не то что причины. Подчиненный задумался над этими подозрительными словами. Будучи абсолютно уверенным, что это абсурдное утверждение, он стал искать истинный мотив. Предсказать результаты нарушения правила «без гипербол» нетрудно. Несложно отыскать и причину: руководитель где-то слышал, что для сохранения морально-психологического климата в коллективе он — руководитель — должен делать сотрудникам комплименты. Полузнание опаснее незнания. Вот почему здесь уделяется столько внимания объяснениям, механизмам, ошибкам, которые могут иметь место при использовании приемов формирования аттракции.

3. **«Высокое мнение».** Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне развития отраженных в комплименте качеств. Допустим, человек твердо знает, что уровень этого качества у него значительно выше, чем сказано в комплименте. Например, человек, у которого действительно феноменальная память (и эти слова прочно укрепились в его сознании), вдруг слышит в свой адрес такие слова: «Я поражаюсь тому, как вы сразу запомнили номер телефона! У вас блестящая память!» Или врачу: «Можно только поразиться вашему мастерству! Как вы так быстро поставили ему диагноз аппендицита!» И в первом, и во втором случае — это не комплименты, а банальности. Последствия отрицательные, так как нарушено правило «высокое мнение».

4. **«Без претензий».** Сотрудник вовсе не стремится к совершенствованию данного своего качества. Более того, считает, что было бы плохо, если бы оно — это положительное качество. — было выражено у него сильнее, чем есть. Например, один из ваших подчиненных, который тоже является руководителем, считает, что способность к комплиентам — вовсе не достоинство настоящего организатора производства. И если вы, будучи убежденным в обратном, попытаетесь сделать ему комплимент типа: «Я

слышал, что вы блестяще умеете делать комплименты!», то он, пожалуй, обидится. Ему не известно то, что известно вам, его установки на эти вопросы соответствуют уровню 50-х годов, когда проповедовались прямо противоположные принципы общения. Делая комплименты, не нарушайте правило «*без претензий*».

5. «*Без дидактики*». Это правило заключается в том, что комплимент должен констатировать, т. е. утверждать наличие данной характеристики, а не содержать рекомендации по ее улучшению. Казалось бы, правило очевидное. Но вот передо мною лежат контрольные листы наших слушателей, которые выполняли задание психолога: написать несколько комплиментов соседу (не показывая их ему, а только психологу). И вот некоторые образцы таких «комплиментов»: «Тебе следует быть активнее!», «Твердость убеждений украшает мужчину! Умей отстаивать свои позиции!». Здесь явно нарушено правило «*без дидактики*».

6. «*Без приправ*». Последнее правило касается не самого содержания комплимента, а тех добавок, которые нередко следуют за ним. Пример: «Руки у тебя действительно «золотые». А вот язык твой — враг твой!» Или: «Мне очень импонирует ваша способность располагать людей к себе. Только вот если бы эту способность — да в интересах дела...» Следовательно, делая комплимент, удержитесь от ложки дегтя, т. е. подобных добавок. Следуйте правилу, условно названному «*без приправ*».

Конечно, сразу запомнить все эти правила трудно, но можно помочь и в этом. Ниже будут перечислены только названия этих правил, а вы, читая каждое название, по ассоциативной связи определенно вспомните и содержание, и даже пример.

1. «Один смысл». 2. «Без гипербол». 3. «Высокое мнение». 4. «Без претензий». 5. «Без дидактики». 6. «Безприправ».

Поможем начинающим. Для тех руководителей, которые осознают свое неумение делать комплименты и одновременно понимают (и... принимают) необходимость овладения этим приемом, мы приведем несколько примеров комплиментов.

^ I. Подчиненному — о его личностных качествах:

1. Когда он сумел кого-то уговорить сделать то, что не входило в его обязанности: «Как вам удастся так располагать к себе людей?»

2. Когда он подметил что-то характерное в другом человеке: «Я раньше не знал, что вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях!»

3. В ответ на добрую улыбку, явно адресованную вам: «Н. Н.! Знаете ли вы, что ваша улыбка просто обезоруживает людей!»

4. После длительных переговоров, завершившихся для вас удачно: «Всегда бы иметь такого приятного партнера (собеседника)!»

5. Когда беседа закончилась с успехом: «До чего же приятно с вами пообщаться!»

6. Человеку, который неожиданно для вас открыл вам на что-то глаза: «Общаясь с вами, можно многому научиться!»

7. Человеку, который вам рассказал что-то новое о К., которого вы раньше хорошо знали:

«У вас поразительная наблюдательность!»

8. Человеку, который неожиданно для окружающих блеснул своей эрудицией: «Меня всегда поражает широта вашего кругозора!»

9. Человеку, который из простых вещей сделал что-то красивое, привлекательное: «У вас удивительная способность видеть прекрасное там, где другие не видят!»

10. Человеку, который был участником конфликта с кем-либо и удержался от ответного выпада: «Как вы смогли воспитать в себе такую сдержанность?!»

11. В ситуации, когда человек мог легко «сорваться»: «Ваша стойкость и выдержка меня всегда восхищали!»

12. Человеку, который, несмотря на трудности, довел дело до конца: «Вашей воле можно позавидовать!»

13. Человеку, который все-таки добился своего: «Это прекрасно, что у вас такой настойчивый характер!»

14. Человеку, который чем-то бескорыстно пожертвовал ради другого: «Меня подкупают ваша доброта и отзывчивость!»

15. Человеку, у которого новый, неяркий костюм: «Как вам удается выдерживать моду и скромность одновременно?!»

16. Человеку после болезни: «А вы совсем неплохо выглядите!»

17. Как проявление вашего высшего доверия: «Пожалуй, я пошел бы с вами в разведку!»

^ II. Подчиненному о его деловых качествах:

1. Сотруднику, который любит организовать что-либо: «По организации этих конкурсов... вас никто не превзойдет!»

2. Сотруднику, который в трудной ситуации все-таки сумел организовать ваших подчиненных на...: «П. Н.! Знаете ли вы, что ваша энергия просто заряжает других?»

3. Сотруднику, который по своей инициативе выполнил дополнительную работу: «Я поражаюсь вашему трудолюбию!»

4. Сотруднику во время его работы (у кульмана, терминала, станка...): «Смотреть, как вы работаете, — одно удовольствие!»

5. Сотруднику, сделавшему оригинальное приспособление: «Верно говорят! У вас действительно «золотые» руки!»

6. Директору школы — преподавателю после посещения его уроков: «Какая у вас дикция! Слушать вас одно удовольствие!»

7. Сотруднику, который впервые достиг больших результатов и сам смущен этим: «Вы скромничаете! Ваши способности известны!»

8. Сотруднику, который, не заглядывая в справочник, на память указал необходимые данные: «У вас энциклопедическая память! Ваша эрудиция поразительна!»

Мы привели здесь только некоторые комплименты с образцами ситуаций, достаточно часто встречающихся в работе руководителя среднего ранга. Но в приведенных выше фразах скорее представлено основное содержание комплимента, чем комплимент в полном виде. Например (по пункту П.4): вы подошли к рабочему месту подчиненного и некоторое время постояли у него за спиной. Есть люди, которые при этом чувствуют себя не очень удобно, поэтому лучше сказать: «Н. Н.! Вас не смущает, что я чуть-чуть посмотрел, как вы работаете? Но поверьте, смотреть, как вы это делаете, — для меня лично большое удовольствие!» Сравните текст этого комплимента с приведенным, и вы убедитесь, что представленные выше фразы не следует считать окончательной и неизменной формулировкой. В этих фразах — основное содержание без внесения особенностей обстановки, личности (помните: «Вас не смущает?..»). Впрочем, можно использовать эти фразы и без их аранжировки. Пусть они будут пока «скорой помощью». И когда вы вызовете к себе в кабинет своего подчиненного, и у вас будет несколько минут до его прихода, загляните в этот список — наверняка в нем отыщется фраза, которую вы могли бы вставить в начало разговора, не делая *специального акцента* на этой фразе (*это тоже правило!*).

Но всегда ли следует делать подчиненным комплименты? Есть ли противопоказания, ограничения к применению приема «золотые слова»?

Вы проводите деловое совещание. Уместно ли его начинать с «приятных слов, явно не противоречащих действительности и представляющих небольшое преувеличение...»?

Всем известно, что любой контакт с людьми не следует начинать с образования у них отрицательных эмоций (о разговоре-наказании см. ниже). Представьте себе типичную педагогическую ситуацию (не забывая, что *руководитель — он же и педагог*): учитель вошел в класс и обнаружил несколько отсутствующих учеников. У него есть основания полагать, что они прогуливают. Какие основания — вопрос другой, но основания есть. Начав урок с осуждения прогульщиков, т. е. с неприятных слов, учитель, естественно, вызвал отрицательные эмоции и у присутствующих (мало приятного, когда «ругают» вообще или когда ругают твоего товарища. А тем более если говорят: «До каких же пор вы будете себя так вести?!»). Результат такого начала — затруднено принятие позиции педагога. Но затруднено и понимание, ибо у некоторых людей, когда их «ругают», наступает непроизвольная и не всегда осознаваемая блокировка слов говорящего, в частности слов этого учителя.

А разве не на такой «волне» некоторые руководители любят открывать совещание? Разве вы не были свидетелями таких «преамбул» к деловому разговору? Разве вы не испытывали на себе результат такого начала — *частичная или полная блокировка слов этого руководителя еще в самом начале его выступления?*

Отсюда: почему бы, открывая совещание, вместо формальных слов (ведь на совещании вашего отдела не тысяча человек, и вы все друг друга хорошо знаете) не сказать, что вы действительно рады всех их видеть (а разве не так?), и при этом обязательно удержаться от иронического замечания в адрес «вечно опаздывающего» заядлого курильщика Н. (с ним у вас разговор будет потом) или в адрес какого-либо другого члена вашего совещания. А затем — нет, не деловые слова о плане, а... комплимент. Хотя бы такой: «Ну что ж, вопрос у нас сегодня очень серьезный, но мы и не такие еще орешки раскалывали,

были и потруднее — справлялись! Так что...» Цель этих слов (или подобных формулировок, произнесенных мимоходом, попутно) — не только разнообразить набившие оскомину формальные слова (и это тоже цель), но и вызвать у членов вашего «совета» где-то в глубине души, пусть не всегда осознаваемые, а может быть, сознанием и отвергаемые пока, ощущения чего-то приятного. Если вам не понравилась именно эта формулировка комплимента, замените ее другой, теперь это не проблема.

Главное, наверное, если от ваших слов (от вас!) у большинства из них на лице возникла легкая, добрая улыбка в ответ на вашу улыбку («зеркало отношений») и легкую шутку. Теперь можно начинать работать, проводить совещание. Когда у человека положительный эмоциональный фон, то, во-первых, работается лучше (сами по себе знаете), а во-вторых, поскольку источником этого фона будете вы, то при прочих равных условиях человеку уже легче будет принять высказываемое вами мнение, суждение, позицию.

Итак перед открытием совещания специально приготовьте два-три комплимента участникам вашего совещания. И даже если среди них окажется читатель этой книги и он поймет, что это — прием, то в крайнем случае он посочувствует вам (начинать всегда трудно), но скорее всего поддержит. Пусть эти ваши комплименты будут шутливыми, а не обязательно напыщенно-торжественными (в ходе тренинга мы и такое слышали от обучающихся руководителей). А со временем вам не нужно будет и «готовить» их. У вас выработается стиль общения, вызывающий у окружающих положительные эмоции. Тем более что у вас как у руководителя уже есть жизненный опыт в формировании собственного стиля деятельности!

^ **Наказание и... комплименты, или техника разговора-наказания.** Теперь о ситуации наказания, которая считается совершенно неподходящей для комплиментов. Не будем повторять того, что уже сказано о наказании в связи с необходимостью располагать подчиненных к себе (см. о «зеркале отношения»). Напомним лишь, что ваша тактика при наказании — чтобы подчиненный принял вашу позицию как по отношению к данному проступку, так и по отношению к мере наказания. Чтобы принял, а не только понял. Поэтому, прежде чем наказывать, «приготовьте» эмоциональный фон для принятия ваших слов. Таким фоном являются не отрицательные, а положительные эмоции человека. И только затем приступайте к собственно неприятной для него части разговора. Психологическая наука обнаружила интересный феномен в памяти людей: они лучше всего запоминают начало и конец разговора.

Не будем сейчас объяснять, почему так, но такова психология людей. Для нас важен вывод: *начало разговора создает фон* для основной его части, или установку, а *концовка разговора* оставляет в памяти *отношение к этому разговору*.

С учетом этих данных психологической науки об особенностях восприятия людьми информации предлагаем вам взять это на вооружение. Для лучшего «запечатления» в вашей памяти этого правила представим его в виде «стенограммы» эмоционального состояния подчиненного в процессе разговора-наказания. На рис. в виде эмоциональных знаков представлено изменение эмоционального состояния подчиненного в ходе разговора-наказания о его проступке.

+ + + - - - + + +

III

Динамика эмоционального состояния

Весь разговор-наказание состоит из трех частей.

^ *Цель первой части разговора* — подготовить эмоциональный фон подчиненного для принятия им того, что последует во второй части. Эта часть самостоятельная и по содержанию никак не связана с проступком. Всеми пока доступными вам средствами расположения людей к себе («имя собственное», «зеркало отношения», «золотые слова») вы формируете у него положительные эмоции, подготавливаете почву для принятия.

Конечно, подчиненный знает (или догадывается), зачем его вызвали «на ковер», и по своему прошлому опыту, и по опыту своих коллег понимает, что ничего хорошего ему этот разговор не сулит. (Он может не знать только одного — что вы знаете психологию людей.) Поэтому он, как правило, с самого начала разговора — в обороне: либо замкнут, либо в агрессивном настрое (попытка все отрицать). И ваше начало по описываемому здесь правилу будет для него обескураживающим — он-то готов к агрессии с вашей стороны, к «разносу».

Этот неожиданный для подчиненного эффект возникнет при условии, если вы не станете формально следовать этому правилу — начинать с позитивного. Вот образец такого формального следования данному правилу: «Вообще-то, Петр Захарович, вы работник неплохой, но то, что вы вчера... — ни в какие ворота!..» Во-первых, интонация показала, что то хорошее, что он сейчас говорит о нем — не главное, главное — впереди; во-вторых, по времени, по продолжительности одна эта положительная (вроде бы) фраза утонет в последующем под лавиной отрицательных. В результате цель не достигнута. Если же вы хотите работать с подчиненным профессионально, или, как говорили древние, *lege artis* (по всем правилам искусства), не формализуйте рекомендации, проведите первую часть разговора как самостоятельную.

Практика психологического тренинга показывает, что руководители обычно без большого труда «выдерживают» в течение десяти минут позитивный характер разговора. Трудность для многих возникает при переходе от первой части разговора ко второй. Резкий переход, как показывает тренинг (да и практика), снижает эффективность первой части (создание эмоционально положительной платформы).

Практика отбора различных способов перехода привела к варианту, который нами условно назван «двойное лицо». Заканчивая первую часть разговора, вы говорите: «Вот говорю вам все это, а сам не могу отделаться от ощущения, что я знаю как бы двух сотрудников с одинаковым именем — Петр Захарович: один из них — первоклассный специалист (или...), и об этом я не устану говорить! Но я знаю и другого Петра Захаровича, который вчера, например, сорвал...» Далее вы переходите ко второй части, где вы осуждаете поступок Петра Захаровича, а не его как личность, и при этом не забываете контролировать (пусть на первых порах волевым усилием) сопереживание на вашем лице («зеркало отношения»).

Заканчиваете эту часть разговора официальным объявлением наказания: «Как вы сами понимаете, Петр Захарович, не наказывать вас за это я не могу. Конечно, строгого выговора вы не заслуживаете» (обратите внимание!), но выговор я вам не объявить не могу! Знаю,

что от этого наказания вы не будете в восторге, но поступить иначе не могу, как бы высоко ни ценил другие ваши заслуги!» Здесь главное, чтобы он не перебивал ваш монолог. Если будет перебивать, остановитесь, скажите: «Сейчас. Я уже заканчиваю. Потерпите, пожалуйста, еще немного». Иначе он не услышит ключевую часть последней фразы: «...но поступить иначе не могу, как бы высоко ни ценил ваши другие заслуги». И далее переход к *третьей части* по варианту, получившему условное название «валидол».

В этом переходе важны не только слова, интонация, но и паузы. После того как вы закончили фразу об объявлении, предположим, выговора, сделайте паузу примерно в 10—15 секунд, а затем вдруг обратитесь к П.З. с просьбой. Это будет совершенно неожиданным, не типичным в подобного рода разговорах. Где это видано, чтобы начальник, что называется, «влепил» выговор и тотчас же с личной просьбой?! Закончив последнюю фразу второй части и выдержав секунд 10—15, скажите: «А теперь, Петр Захарович, у меня к вам будет личная просьба... Если можно, конечно?» (*Вновь пауза — как бы ожидание ответа. Пауза обязательна, так как есть вероятность, что утвердительное «да» пусть даже кивком головы, но все-таки последует. Но и не последует — не беда. Но пауза должна быть.*) «Пожалуйста, — продолжаете вы, — если можно, Петр Захарович, на будущее избавьте меня от этих разговоров. Такие «беседы» неприятны не только вам (я же знаю, как вы сейчас переживаете, что бы вы мне ни говорили), но и мне. Давайте не будем доходить до валидола. Я ведь знаю, что вы прекрасно можете работать и без подобных нарушений. Вот в прошлый раз, как мне говорили, вы же прекрасно...» Далее часть третья, тоже самостоятельная, как и первая и вторая, и такая же по времени.

Как показывает опыт, эта третья часть — истинный камень преткновения при обучении-тренинге руководителей. Успешно «выдержав» первую часть — позитивную, найдя положительный материал для первых десяти минут комплиментов, освоив переход «двойное лицо», прекрасно проведя вторую часть (знакомая часть!) и даже «сделав» «валидол», руководители не умеют «делать» концовку разговора. Как мы потом узнаем, практически любой разговор, а не только разговор-наказание, должен заканчиваться на положительной ноте. Но этого-то большинство руководителей делать и не умеют. Для желающих продолжить обучение: не бойтесь, если в третьей части вы вдруг повторите то, что говорили в первой. Для начала, для выработки нового алгоритма профессионального общения, это допустимо. Потом, когда в вашем лексиконе будет больше слов-комплиментов, вы преодолеете эту скованность. А пока не обойтись без повторения.

— Не слишком ли все это сложно?! А нельзя ли попроще? — раздается голос «уставшего» руководителя. — Всю жизнь работали, наказывали безо всяких этапов, переходов — и ничего, никто «не умирал», — это же голос «раздраженного» руководителя-ветерана.

Все верно. Прав и тот, и другой, Это действительно сложнее, чем просто обычным голосом объявить выговор. Сдерживать себя и играть роль руководителя-профессионала действительно сложнее, чем высказаться «от души», «от всего сердца»: «До каких же пор!..» Это сложнее, чем повторить много раз до этого повторенную проповедь, нотацию, тираду, когда подчиненному известно наперед все, что руководитель ему сейчас скажет. А эффект от этих простых, отработанных стереотипов общения?.. Подчиненный вышел из вашего кабинета раздраженный и недовольный. Кем? Собой («Вот уж верно, сваял дурака») или вами?

Может, у кого-то еще пока сработал стереотипный ответ: «А меня не интересует, что он обо мне думает. Заработал — получай!» То, что такой стереотип еще работает, — это следствие того, что из года в год у нас передавался стиль общения с преобладанием

директивных слов, стиль, в котором практически не было места интересу к тому, что думает подчиненный о своем руководителе. Главное — выполнять! Теперь же мы работаем над тем, чтобы восстановить демократический стиль управления, поднять роль человеческого фактора. Это продиктовано назревшей ситуацией, в том числе и в системе управления. Жизнь диктует, что необходима смена отживших форм и методов руководства людьми. Усложнение производства, экономики не может не вести и к усложнению форм управления. Вот, пожалуй, что можно было бы ответить без громких фраз на реплику: «Не слишком ли все это сложно?»

Представленный выше план-конспект разговора-наказания имеет одно ограничение. Он не годится для разговора-увольнения, когда вы решили избавиться от нерадивого работника. Для руководителя это самый неприятный момент в процессе руководства людьми. Здесь, как говорится, не до улыбок, не до комплиментов. Впрочем...

«Формула увольнения». Каждый руководитель знает, как часто при объявлении подчиненному о его увольнении («по статье» или «по собственному желанию») руководитель слышит в свой адрес нелестные слова. И как бы потом руководитель ни пытался убедить себя и других, что такие выпады его не трогают, — это все равно неправда. Трогают, и испорченный настрой не только снижает производительность вашего труда, но нередко передается и тем вашим подчиненным, которых мы отнесли к правой зоне шкалы. Но всего этого можно избежать, как и избежать ошибки увольнения того, кто определенно еще может исправиться и принести немалую пользу.

Для этого нечастого в вашей практике случая предлагается «формула увольнения»¹. Она представляет собой шесть пунктов-фраз, которые вы выскажете увольняемому подчиненному. При этом важно отметить, что ни один из этих пунктов не может быть «пропущен», поскольку они имеют логическую, смысловую и психологическую связь. Эта «формула» поможет, если все шесть

¹ Курс для высшего управленческого персонала. М.: Экономика, 1971.

пунктов будут повторены вами подчиненному буквально, слово в слово и, разумеется, в том порядке, как они приведены.

Вызвав подчиненного к себе в кабинет для разговора-увольнения и предложив ему сесть, скажите ему следующее:

Петр Захарович! Если вы в корне измените свое отношение к работе, то нам с вами по пути.

В течение двух ближайших недель забудьте о том, что я вам сказал.

Приходите ко мне за помощью и советом, когда они вам потребуются.

Я буду вести себя так по отношению к вам, как будто вы только приступили к работе, и сделаю для вас все, что в моих силах.

Если же по истечении двухнедельного срока вы покажете, что работа вам по плечу (а мы оба хорошо знаем, что она вам по плечу), все будет хорошо.

Если же через две недели ничего не изменится, то пеняйте на себя. Я официально сообщу вам, что вы будете уволены и вам придется подыскивать новое место.

С помощью этой «формулы» вы не задержите у себя неприспособленного к данной работе человека, не вылечите пьяницу или наркомана. Она поможет если не изменить человека, то — с большой вероятностью — расстаться с малыми потерями для вас. Во всяком случае, вы меньше потратите нервов, снизится вероятность появления клеветы, а вслед за ними — и комиссий. А это не только в ваших интересах, но и в интересах ваших сотрудников. Короче, с помощью «формулы увольнения» вы не задержите у себя лодыря, но и не наживете врага.

Подведем итоги.

1. Мы не нашли ситуации, когда комплимент (в нашем понимании) человеку может быть неприятен. Даже от неприятного человека.
2. Мы не нашли ситуаций, когда подчиненным не следует делать комплименты. Даже на совещании и даже при наказании.
3. Принцип комплимента заложен в «формулу увольнения». Все это позволяет нам сформулировать третье кредо профессионального руководителя.

^ Я знаю, что для любого руководителя располагать к себе подчиненных — производственная необходимость.

Поэтому при общении со своими подчиненными я буду как можно чаще делать им комплименты. Противопоказаний нет.

И пусть Вас не смущают слова «как можно чаще». Есть пока большая вероятность, что до ситуации, когда «кашу маслом» можно испортить (а именно этого опасаются, когда указывают на данные слова), достаточно далеко. Пока больше вреда приносит горчица, чем масло. Когда использование руководителем приема «золотые слова» перейдет в автоматизм, станет профессиональным навыком, тогда, может быть, и следует подумать о дозировках. Пока же нет причин для беспокойства.

^ Прием «терпеливый слушатель»

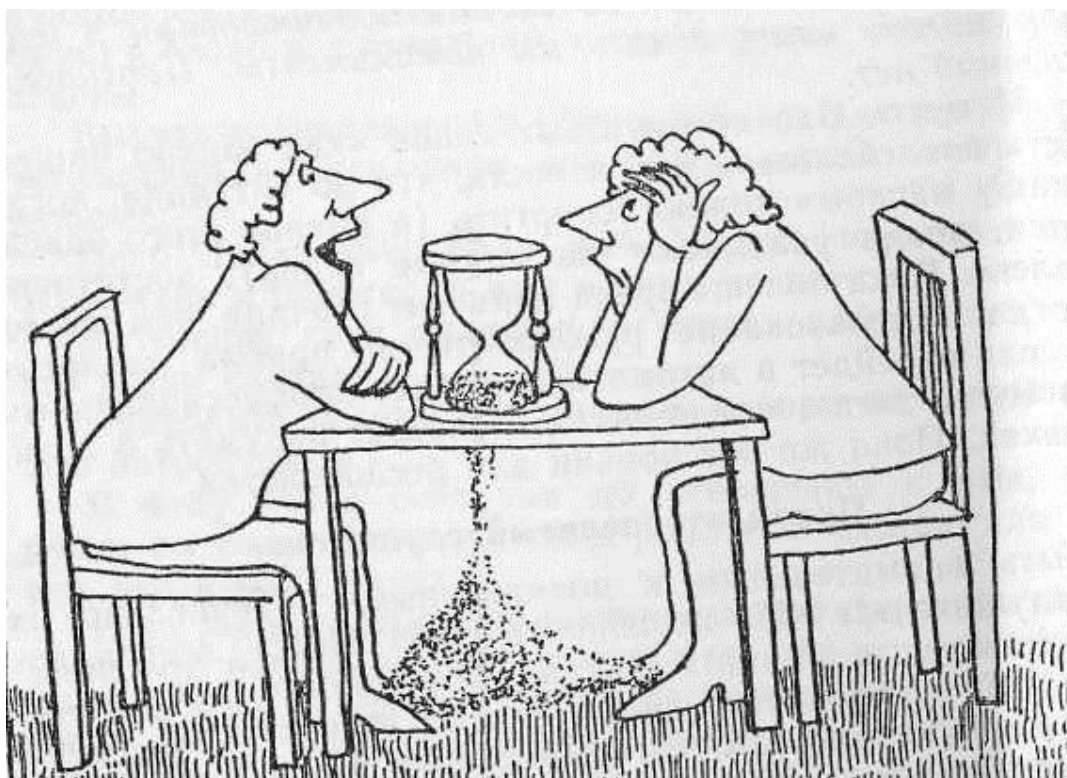
«Быть внимательным к подчиненным!» «Терпеливо их выслушивать!» «Не перебивать собеседника, всегда дослушивать до конца!» Эти и им подобные декларации каждый руководитель знает чуть ли не с детства. И нет такого руководителя, который сказал бы, что не нужно соблюдать эти правила, нормы морали, этики и т. п. Все руководители согласны с этими правилами. «Но» начинается тогда, когда за их соблюдение приходится «платить». А единицей расчета является время. Вот тогда и проявляется истинное отношение к данным ценностям.

^ Время — мерило ценностей. Прежде чем обсуждать прием «терпеливый слушатель», посмотрим, сколько этот прием «стоит», следует ли за него платить временем, ибо время — это мерило ценностей.

У каждого в сутках 24 часа. Как человек расходует этот капитал? В определенный отрезок

времени мы можем сделать либо то, либо другое, либо третье. И мы всегда стоим перед выбором: занять ли этот отрезок времени чтением книги, или просмотром телепередачи, или же написать письмо, поговорить по телефону с другом. И мы выбираем из множества ценностей такую, как поговорить с другом, принеся, естественно, в жертву другие ценности. Потому что в данный момент это для нас важнее (приятнее).

Кому-то вы говорите: «Извините, Н. Н., но у меня нет ни минуты времени для разговора с вами. Мне сейчас надо...» Эта фраза означает только одно: беседа с Н. Н. для вас сейчас (или вообще) менее ценна, чем то, что вы собираетесь делать, даже если вы это будете делать не по своей воле. Здесь тоже взвешивание ценностей. И когда ваш подчиненный вдруг говорит вам, что у него совсем нет времени, чтобы выполнить то, что вы ему говорите, это означает только одно: ваша просьба в этот момент для него менее ценна, чем что-то другое.



^ Терпеливый слушатель

Но время не только мерило ценностей. Время — это и индикатор, лакмусовая бумажка, с помощью которой можно определить истинность, реальность, действительность высказываемых человеком суждений. Можно долго и горячо убеждать, что «это для меня очень важно». Но так ли это на самом деле? Может быть, я обманываю или обманываюсь? А готов человек что-либо за это «заплатить», готов ли принести ради этого в жертву нечто, что для него является ценностью?

Чтобы терпеливо и внимательно выслушивать по: чиненных, необходимо время. Иногда немалое, ибо не каждый умеет сжато и четко излагать свои мысли. Кроме того, бывают высказывания не всегда по делу, иногда просто для того, чтобы «излиться», отвести душу, найти в вас своеобразный громоотвод. Но стоит ли выступать в такой роли, если у руководителя всегда масса других дел?

Теперь-то очевидно: для ответа на этот вопрос необходимо взвесить ценности. Насколько же ценно выслушивать всех и каждого?

^ **Взвесим ценности.** Предположим, у вашего подчиненного есть настоятельная потребность изложить вам очередную идею создания чего-то такого... Короче, очередная фантазия. Или у него есть настоятельная потребность дать объяснение, почему он не выполнил ваше указание. И в том, и в другом случае *он хочет*, чтобы его дослушали до конца. Но и в том, и в другом случае для руководителя — это потеря времени, ибо ему известно, что перпетуум-мобиле изобрести невозможно или что никакие объяснения не оправдывают несобранность, расхлябанность. Так целесообразно ли на это тратить время, вместо того чтобы все-таки дозвониться на базу и попытаться решить вопрос о новой технике?

Итак, взвесим ценности: на одной чаше весов — дозвониться на базу и заказать технику, а на другой — терпеливо выслушать подчиненного, таким образом удовлетворить его потребность, вызвать у него положительные эмоции, расположить к себе. Что ценнее?

Оставим в стороне лозунги, призывы или декларации типа «надо уважать людей!» Будем опираться на логику.

Конечно, можно приобрести отличную технику, современные машины, электронику. И на этих машинах будут работать люди, реализуя ваши указания, требования, установки. А люди могут работать хорошо, плохо или удовлетворительно. Могут исполнять работу, поскольку обязаны это делать, по принуждению, за зарплату, а могут на тех же машинах реализовать ваши установки творчески, с желанием, качественно. Люди — не машины. Большое влияние на их работу оказывают личные контакты, отношения с другими людьми. Будет ли этот «изобретатель» эффективно реализовать вашу установку на предельную аккуратность при выполнении задания? Ведь пока его зарплата не зависит от того, работает ли он на «отлично», на «хорошо» или на «удовлетворительно». Нет брака и есть план — большего и не надо! А то, что попросили вы, — это требует дополнительных усилий, напряжения.

Так что же вначале: технику заказать или потратить это же время на выслушивание подчиненного, жаждущего именно сейчас («Сколько можно откладывать!», «Это срочно!») высказать то, что вам совсем не интересно? Если вы все-таки выслушаете, то он удовлетворит свою потребность, получит положительные эмоции. Связав это помимо своей воли с вами, он, естественно, станет более внимательно прислушиваться к вашим советам, ибо вступает в действие второй «закон» общения. А теперь, когда вы взвесили ценности, примите решение.

Терпеливое и внимательное выслушивание



Удовлетворение потребности в самовыражении



Образование положительных эмоций



Расположенность к источнику положительных эмоций

Механизм влияния приема «Терпеливый слушатель»

^ **Психологический механизм приема.** Из изложенного выше вытекает и психологический механизм влияния приема «терпеливый слушатель» на перемещение подчиненного вправо по шкале отношений. Этот механизм прост.

Вначале — терпеливое и внимательное выслушивание подчиненного, обратившегося к вам с тем или иным вопросом. Это приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого, человека — потребности в самовыражении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций. А поскольку фактическим источником этих эмоций явились вы, то они и будут вам «возвращены» в виде небольшого усиления симпатии к вам, т. е. в виде возникающей или усиливающейся аттракции.

Но в жизни все-таки бывают ситуации, когда ценность — терпеливо выслушивать людей — вступает в конфликт с еще большей ценностью (рис. выше).

^ **Откажите, расположив к себе.** Вы находились в одном из подразделений вашей организации, где разбирали жалобу. Когда работа подходила к концу, раздался телефонный звонок: сообщалось, что вам необходимо прибыть на внеочередное заседание депутатской комиссии по серьезному вопросу. Вы, естественно, прервали работу (что делать: ценности и... ценности) и собираетесь уходить (времени хватит только для того, чтобы доехать). В этот момент к вам подошла одна из сотрудниц этого подразделения и хотела (по ее словам) сообщить вам нечто чрезвычайно важное. Но вы знаете, как знают и другие, что она — любительница «подавать сигналы», выискивать и вскрывать недостатки там, где их часто и нет, писать кляузы и жалобы во все инстанции. Как правило, все, что она говорит, — это на 80 % сплетни; правда, на 20 % все же есть рационального. Итак, она желает вам сообщить, вероятно, о том, что ваш заместитель, который в прошлый раз разобрался с этим же вопросом, оказывается...

На занятиях по психологическому тренингу наши руководители выполняют следующее задание: придумать фразу или несколько фраз, с помощью которых вы откажете этой женщине в аудитории (отказать обязательно) и одновременно вызовете у нее... положительные эмоции. Сложность задания для ряда руководителей — в его неожиданности, в противоречии устоявшемуся стереотипу поведения руководителя в такой ситуации: в лучшем случае такой сотруднице вежливо отказывали. А тут — еще и вызвать положительные эмоции.

Для того чтобы облегчить решение этой задачи, слушателям дается подсказка — своего рода «стенограмма» того эмоционального состояния, которое должна испытывать эта женщина в течение вашего двухминутного монолога. Эта «стенограмма» приведена на рис. ниже.

Общий вид этой «стенограммы» напоминает «стенограмму» эмоционального состояния подчиненного в процессе разговора-наказания, с той лишь разницей, что во второй части беседы речь будет идти не о проступке, а о причине отказа в беседе. Начало и конец разговора нужно закончить на положительных эмоциях.

++ ~ ~ ++

^ Динамика влияния эмоционального

состояния партнера при общении

Как оказалось, в решении и этой задачи слушатели проявляли ту же закономерность: вызвав уже достаточно легко положительные эмоции в начале разговора, руководители никак не могли закончить этот двухминутный монолог на положительной ноте.

— А надо ли располагать к себе эту работницу, делать ей комплименты, улыбаться и т. п.?

— Но ведь вам с ней работать!

— Так что же, значит, не надо ни с кем портить отношения, так что ли?

— Надо стараться, чтобы ваши подчиненные не оказались в *левой* зоне шкалы по отношению к вам. Тогда будет меньше трудностей в вашей работе.

После того как в ходе тренинга слушатели постепенно «осваивают» этот короткий монолог, им дается один из вариантов «правильного» решения. При этом хотелось бы обратить внимание на одну деталь, которая свидетельствует о трудности ломки прежнего стереотипа профессионального общения. Сообщая руководителям, что сейчас им будет дан один из оптимальных вариантов решения этой задачи, их предупреждают, что психолог будет очень внимательно наблюдать при этом за их реакцией. «Для меня, — говорит психолог, — ваша произвольная реакция на эти слова — своеобразный тест». И несмотря на такое предупреждение, некоторые руководители тем не менее тест «не выдержали». Но об этом позже. Итак, вариант эффективного решения:

«Мария Васильевна! У меня нет ни малейших сомнений в том, что вы хотите мне сообщить нечто важное! Я знаю, что вы искренне болеете за дело. Поэтому говорить о таких серьезных вещах на ходу не следует. Примерно через два часа я вернусь, найду вас, и тогда поговорим. Вот если бы всех так трогали наши неудачи, как вас! Спасибо, что вы так болеете за дело! До встречи примерно через два часа.»

Прежде чем обсуждать цель этих слов и реакцию на них наших слушателей, несколько предварительных вопросов: а) ожидала ли она услышать такие слова, в свой адрес? Скорее всего — нет; б) приятно или неприятно было ей слушать их? Скорее — приятно; в) будет ли она в ожидании руководителя кому-нибудь жаловаться на него, обвиняя в невнимательности? Вероятнее всего — нет.

А теперь о реакциях некоторых наших слушателей-руководителей на данный монолог. Их предупреждали, что их произвольная реакция на эти слова — тест. И все-таки один из тридцати не выдержал и... засмеялся. Уж слишком *для его стиля общения* это «нелепо». Для некоторых других руководителей, вернее для их стиля, — не то что нелепость, но какая-то несурзанность, для третьих — необычность, а для четвертых — «да что там говорить, все, конечно, верно».

И все-таки для большинства такой ход необычен. Согласен. Но давайте разберем эти фразы. Есть ли хотя бы одна, которую М. В. приняла за ложь? Она действительно желает сообщить «нечто важное». С ее, конечно, позиций. А разве неправда, что она искренне болеет за дело? Ведь обычно такие любители «подавать сигналы» действительно *по-своему* болеют за дело. Короче, все сказанные ей руководителем слова соответствуют мотивации этой сотрудницы. А теперь вопрос: зачем все это?

Когда она услышала все эти слова, которые, с ее точки зрения, — сущая правда, какие у нее возникли чувства, эмоции? Мы уже говорили — положительные. А какие мысли? «Вот это — человек. Не то что прошлый начальник: прибежит, нашумит, не выслушает! Все ему не так! Все у него — сплетники!» Но появление у нее таких ассоциативных мыслей — не конечная цель монолога руководителя, а только подготовка для достижения основной цели — сделать ее управляемой. После того как вы вернетесь и она, найдя в вас чуткого и отзывчивого руководителя, будет наряду с дельными сигналами «ворoshить чье-то белье», вам уже легче будет отвлечь ее от этой темы. Ваши слова «Мария Васильевна! А может быть, не стоит об этом? Как-то все-таки неловко, а?» ей будет *легче* принять. Ведь вы в ее глазах — чуткий, отзывчивый. А ведь вам с ней работать!

Подведем «баланс»: что вы потеряли и что нашли? [^] *О ваших потерях*: два часа беседы после возвращения (две минуты перед уходом — не в счет); пришлось выслушать очередную сплетню. *О приобретениях*: расположили к себе человека, который доставляет всем немало хлопот и неприятностей; узнали, что в прошлый раз ваш заместитель, беседуя с рабочими, позволил себе некоторую нетактичность. Но это не все. Завоевав доверие и расположение этой женщины, вы тем самым изменили направление потока ее очередных жалоб: теперь они ложатся на ваш стол. Вам прибавилось работы? И прибавилось, и уменьшилось. Ваша цель — сделать ее своим единомышленником!

— Но ведь не одна же она у меня, чтобы я с ней столько возился!

— Во-первых, такая — к счастью одна. А во-вторых, время — мерило ценностей. Расположить к себе такого человека — это значит обеспечить спокойную ритмичную жизнь всего коллектива, жизнь без многочисленных ненужных комиссий и проверок. Конечно, за одну встречу или беседу всего этого не достичь. Но главное — «сдвинуть» ее с устоявшегося стереотипного поведения.

А теперь попробуйте ответить на такой вопрос: если бы вы поступили так, как здесь описано, то кто бы в этой; ситуации проиграл: М.В.? коллектив, где она работает? вы как вышестоящий руководитель? дело?

Все сказанное в этом разделе позволяет вам взять на вооружение еще один психологический прием привлечения людей к себе. Теперь вашим новым профессиональным кредо станут следующие слова:

Я знаю, что для любого руководителя располагать подчиненных к себе — производственная необходимость, поэтому при общении со своими подчиненными я всегда буду выступать в роли терпеливого и внимательного слушателя.

^ Прием «личная жизнь»

О чем вы любите поговорить? Очевидно, что у каждого подчиненного, как и у каждого человека вообще, наряду со служебными интересами есть и личные интересы, увлечения, есть личная жизнь. К непрофессиональным интересам могут относиться не только «хобби», увлечение коллекционированием, но и увлечение какой-либо идеей, иногда превращающейся в своеобразный «пунктик», а также любовь к обсуждению какой-либо проблемы, тяга поговорить на какую-нибудь тему. У одних людей тяга к подобным увлечениям выражена ярко, у других слабее, но есть она у каждого.

Эмпирическими наблюдениями подмечено, что если с человеком повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это, как правило, вызывает у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями.

Одна из сотрудниц учреждения, например, очень любила всем на работе рассказывать про своего сына (правда, без ущерба для работы). Не проходило и дня, чтобы она кому-нибудь не рассказала, что ее Ванечка сегодня ел, пил, что сказал и что сделал. Для этой женщины ее сын — это весь мир, вся Вселенная. Ну а ее вынужденные слушатели? Хорошо об этом узнать один раз. А если она об этом говорит каждый день? Вы, вероятно, встречали таких? И вот уже кто-то Открыто, а кто-то незаметно начинает затыкать себе уши, когда она в очередной раз начинает свои рассказы. Все всё понимают, но для многих это уже становится невыносимым: «Сколько же об этом можно!»

А теперь, руководитель, вам предлагается провести эксперимент (пока — эксперимент), *мысленный, разумеется*. Подойдите как-нибудь к этой вашей подчиненной и спросите, как дела у ее Ванечки. И вы увидите ее счастливое лицо. Ведь никто уже не желает слышать «об этом Ванечке». А вы вдруг сами



^ О чем вы любите поговорить?

проявили интерес к тому, что для нее самое важное. И вы будете теперь для нее самым чутким, самым внимательным руководителем из тех, с кем ей до сих пор приходилось работать. И она начнет вам рассказывать... но не в течение часа, а в течение 3—5 минут. Результат? Когда вы однажды (потом, а не сразу после такого разговора!) попросите ее сделать что-то такое, от чего большинство ваших подчиненных стараются отделаться, она с удовольствием сделает это для вас. Для вас? Нет же, конечно. Для производства, ибо напомним: вы и ваше производство уже давно неразделимы. Помните на шкале отношений точку «Е» — точку, в которой находится ваш единомышленник. Так теперь ее можно отнести именно к этой точке по отношению к вам.

Давайте подумаем, кто в этой ситуации проиграл? 3—5, пусть 10 минут потерянного времени на выслушивание ненужной информации — это на одной чаше весов. А на другой — подчиненный — ваш единомышленник. А это значит, что он чаще принимает (а не только понимает) ваши позиции, а следовательно, чаще выполняет ваши поручения с душой, т. е. качественно.

Но это только один прием приближения к себе подчиненного. А если к нему присовокупить и другие приемы и использовать их не разрозненно, а в комплексе? Как это может выглядеть, покажем на примере, а пока один небольшой совет: сделайте себе на первых порах список: кто о чем любит поговорить.

А теперь — о примере комплексного использования приемов формирования аттракции. В этой истории, которую рассказал мне наш бывший слушатель, задействованы все пять приемов расположения людей к себе, но центральное место будет занимать последний — «личная жизнь».

Бывший слушатель — руководитель небольшого передового сельского профессионально-

технического училища, которое находится в небольшом поселке, в 80 км от областного центра, где расположено Главное управление профтехобразования данного региона.

^ **Как я расположил ее к себе.** «Однажды, — рассказывает директор этого училища, — из управления поступила телефонограмма, из которой следовало, что необходимо срочно составить такую-то справку и чтобы сам директор привез ее и представил начальнику этого управления. Вероятно, как я понял, должна состояться еще и беседа. И все это необходимо сделать к завтрашнему дню.

Я оперативно дал указание своим сотрудникам подготовить данные по этой справке и утром на машине отправился в областной центр в управление. Когда примерно через три часа я приехал в управление, то сразу же, как и требовалось в телефонограмме, направился к начальнику. Но когда я вошел в приемную, то был остановлен его секретарем. Как я потом узнал, она была его верным стражем. «Вот, — говорю, — привез справку. В телефонограмме было сказано, чтобы я передал ее товарищу...» — «Ну-ка, дайте-ка, я посмотрю, что вы там написали». Хотя ее высокомерный тон меня и покоробил, но в позу вставать не стоило. «Вот, — говорю, — пожалуйста, все, как сказали». Взяв в руки документ и бегло просмотрев его, она покровительственно произнесла: «Ну сколько же раз можно говорить, что штамп здесь не нужен! Тысячу раз одно и то же! Ну какие же вы директора!..» Вообще-то, я первый раз слышал, что здесь штамп не нужен. Ну не нужен, так не нужен. «А эти цифры, — продолжала она, — которые в скобках. Их надо раскрыть. Нет, такой документ он не примет! Идите переделайте, тогда приносите».

Легко сказать — «идите, переделайте». Это не на ту сторону улицы перейти, а 80 километров туда и 80 — обратно. Пытаюсь объяснить. Но она меня уже просто «не видит». Дверь в кабинет начальника управления, как амбразуру, собой закрывает. Не драться же с ней в самом деле!

Ну потоптался я, потоптался, а делать нечего. Вышел из приемной и пошел в один из отделов, где у меня друзья работали. Захожу, плачусь им в жилетку. И они мне сочувствуют: «Не человек, а прямо змея подколотая! Как ее только начальник терпит!» (Ну начальнику вероятно, было выгодно терпеть такого стража.) И тут, — продолжал свой рассказ мой бывший слушатель, — я вспомнил об одном из ваших приемов. Если честно, то до этого я, конечно, не каждый день их активно применял. А тут, что называется, жизнь заставила. Спрашиваю я у своих: «Что-нибудь святое у нее за душой есть?» — «Что ты, — отвечают, — мы ее «железной леди» зовем». — «А может быть, она чем-нибудь увлекается?» «Куда там, — отвечают они. — Хотя, помнится, в позапрошлом году кто-то был у нее дома, так там не квартира, а целая оранжерея. Цветы разводит. Что-то скрещивает, опыляет, словом, у нее такой...»

Легко сказать — «цветочки». Если бы я в них что-нибудь понимал. А то ведь георгин от хризантемы не сразу отличу. Но, как говорится, терять мне нечего, и я, узнав ее имя-отчество, бодро шагаю снова в приемную, на ходу придумывая вопрос о цветочках.

Когда она увидела меня снова на пороге приемной,

ее реакция была моментальной: «Я же сказала, что он не примет документ в таком виде!» Вероятно, она решила, что я пришел ее уговаривать. Видно, так многие поступали. «Что вы, В.В., — говорю я. (Тут я и первый прием вспомнил, и на «зеркале отношения» — все по первому разряду!) — Я не по этому поводу. Просто я хотел у вас проконсультироваться по одному

частному, даже личному вопросу. Если можно, конечно?» И не дав ей как следует осознать только что услышанное (где это видано, чтобы директора просили у нее частную консультацию), я, что называется, бросился в атаку. «Я знаю, В. В., что вы — известный специалист по цветам. Об этом говорят не только в городе. Даже у нас в поселке вас как специалиста знают. Если можно, один небольшой вопрос. Можно?»

От директора, которого она только что, извините, «отфутболила», она ожидала услышать все что угодно, но не это. Униженные просьбы («Может, все-таки можно...»), угрозы («На ваше хамство я буду жаловаться...»), на ответную грубость...

Ко всему этому она привыкла как к нормальному ходу вещей. И поэтому мое начало было для нее неожиданным.

«Ну что там у вас?» Ее интонация была не дружелюбной, но и не такой враждебной, как в разговоре о справке. И тут откуда у меня только фантазия взялась: «Дело в том, В. В., что моя жена решила разводить цветы. Но она в этом ничего не понимает! А вы же знаете, что бывает, когда человек берется что-то делать, не зная... Вы-то специалист в этом деле, и для вас многие вещи — азбука, а она действительно ровным счетом ничего... (От автора: самый сильный комплимент — это комплимент на фоне антикомплимента себе или своим близким). Но вот мы не знаем, как хранить зимой луковицы гладиолусов: в песке или на проточном воздухе. Для вас, В. В., я знаю, это элементарный вопрос. Но все же, кто из нас прав?» — «Ну, конечно, не в песке! Действительно, берутся, а потом все губят! (Пошло самоутверждение. Значит, цель начального этапа достигнута). Вы вот что сделайте, — как учительница в классе, произнесла она, — вытащите луковицы из песка, хорошо их отряхните, а затем...» В этот момент я достал свою записную книжку, ручку и стал торопливо записывать все, что она говорит (четвертый прием — на практике), на ходу придумывая новый вопрос. Лишь бы она не остановилась, лишь бы ее разговорить. «Скажите, В. В., а как вы думаете, в какое время в нашей полосе лучше всего высаживать гладиолусы?»

И пошел такой активный разговор, точнее ее монолог, она с таким увлечением стала давать советы, что мне уже не надо было придумывать вопросы. Я был весь внимание. Возникла та самая ситуация, когда говорят: человек сел на своего любимого конька. Целый час мы так проговорили. Правда, нас прерывали, кто-то входил, кто-то звонил, но она умудрялась не терять нить нашего разговора, отвечая на различные звонки. А я все записывал и записывал. А ее тон!.. От былого высокомерия не осталось и следа. «Так вам теперь все понятно?» — задушевно сказала она. И я ее благодарил.

Когда разговор подошел к концу, я ее заверил, что теперь буду в своем поселке самым-самым специалистом по цветам («Я все время буду говорить, что учился у вас»), и уже откланивался, как она вдруг, посмотрев по сторонам, доверительно сказала мне: «Знаете что, ладно, давайте вашу справку. Я думаю, что он не заметит». Вот на это я и рассчитывал, — заканчивал свой рассказ директор. — Конечно, теперь я понимаю, что хотя и было сказано, чтобы директор сам привез и «лично» отдал начальнику управления, но, как часто оказывается на практике, можно и через секретаря. Понял я, что справка могла пойти в дело и со штампом, и со скобками. Все это было непринципиально для дела. Но принципиально для нее. Ей нужно было самоутвердиться».

Несколько комментариев к этому рассказу.

Очевидно, что беседа о цветочках могла и не закончиться так, как на это рассчитывал директор. Правда, с другой стороны, были шансы сэкономить трое суток, а для директора это — богатство. Кроме того, могло и не быть этой информации о цветочках. Хотя, если «поискать», то у каждого можно найти какой-то интерес. На занятиях с руководителями эта история теперь используется психологами как решение проблемной ситуации в сфере профессионального общения: «Как бы вы теперь, узнав все эти приемы и их психологические механизмы, поступили на месте этого директора: стали бы вести разговор с высокомерной, нетактичной секретаршей о цветочках или же все-таки вернулись бы обратно, чтобы исправить «ошибки» в справке, и потеряли бы при этом почти три дня?»

Третьего решения задание не предусматривает, хотя слушатели иногда предлагают либо взять приступом кабинет начальника управления, либо позвонить ему (но только секретарь может соединить вас с директором. Это старое правило из практики менеджеров), либо послать по почте. Эти дополнительные варианты исключаются на занятии. Ведь практика чаще не дает нам такого богатого арсенала вариантов, скорее мы решаем задачи в условиях ограниченного выбора. И если руководитель сможет решить задачу в условиях альтернативы, более жесткого выбора: либо использовать тот же прием, т. е. поговорить о цветочках, либо возвратиться и потерять на этом трое суток, — то решить задачу при множестве выборов будет проще.

Как же решают эту задачу руководители?

^ **Поговорим о цветочках?** После того как поставлена задача, руководители дают следующие решения:

1. «Ну конечно же, о цветочках!»
2. «После того как я узнал этот психологический прием и как он действует, то, конечно же, о цветочках!»
3. «Наверное, все-таки о цветочках. Хотя душа и не лежит к этому».
4. «Нет, наверное, не смог бы. Хотя по логике следовало бы о цветочках».
5. «Конечно, нет, не о цветочках. Ведь каждый должен выполнять свои обязанности! Она обязана меня пропустить к начальнику управления, тем более что ее замечания несущественны! Да если мы будем подменять дело разговором о цветочках... Тогда что же получится?!»¹

Последний ответ (пятый) привлекает наибольшее внимание.

«Итак, — говорю я руководителю, давшему этот ответ, — если мы вас правильно поняли, вы скорее вернетесь и переделаете справку (потеряв массу времени), но не будете с таким человеком говорить о цветочках?» — «Да, конечно! Людей надо воспитывать!» Непонятно, как с помощью этого варианта — возвращения домой — директор сможет перевоспитать эту женщину. (Заметим, что ее начальник, вероятнее всего, знает и о ее характере, и о манере общения. Знает и почему-то не делает ей замечания и не увольняет.) «Так вы не стали бы говорить с ней о цветочках, потому что это унижает достоинство человека?» — задавал я вопрос подобным

руководителям. И они отвечали: «Да». Заметим что таких руководителей не так уж мало. Примерно 10—15% слушателей-руководителей, решая эту учебную задачу, категорически против того, «чтобы унижаться перед секретаршей, которая тебя за человека не считает!»

А теперь, взвесим ценности. На одной чаше весов — чувство собственного достоинства, соединенное с чувствительным отношением к себе (что называется самолюбием), а на другой — сэкономленное для работы время. Что перетянуло?

Взвесив все эти ценности, только один из трех или пяти таких руководителей продолжает упорствовать: «Пусть так! Пусть будет потеряно время, но каждый человек имеет право на самоуважение!»

И получается, что реакция слушателей на эту историю — хороший тест на оценку истинных ценностей руководителя. Что же для него действительно ценнее: его «я», «неущемленное чувство достоинства» или «интересы производства»?

Поняв, что приоритет «я» над интересами производства не получает социальной поддержки со стороны большинства коллег, такие руководители начинают использовать «тяжелую артиллерию», приводя в качестве контраргумента «юридическое» обоснование: «Сегодня с ней поговорить о цветочках, завтра с той же целью подарить цветочки, потом — плитку шоколада, затем — коробку конфет, потом — хрустальную вазу... И вот уже нарушен уголовный кодекс. Так не к этому ли нас толкает психолог?!»

¹ Как мы убедились, выбор решения практически не зависит ни от ранга руководителя, ни от отрасли деятельности. И руководители предприятий, и директора училищ, и руководители научных учреждений, и руководители органов юстиции, как правило, дают все эти: пять вариантов ответов.

В первом приближении контраргумент действительно серьезный. В самом деле: цель разговора о цветочках и поднесения подарка — расположить данного человека к себе. Строго говоря, если утрированно исполнять любое правило или закон, то можно его исполнение превратить в противоправный акт. Например, каждый руководитель понимает, что лучше брать на работу человека, которого он знает или которого кто-то из знающих его рекомендует. Но если утрировать это обычное правило, то возникают такие противоправные явления, как протекция, кумовство. Поэтому можно было бы на это замечание ответить так: не надо доводить все до абсурда.

А теперь вопрос к читателю: как бы вы поступили на месте того руководителя — поговорили бы о цветочках или же все-таки взяло бы верх чувство собственного достоинства (в ущерб интересам дела)?

^ **Кто пострадал?** Прежде всего давайте ответим на такой вопрос: кому или чему нанесен ущерб в описанной выше ситуации? Директору училища? Нет, он не чувствовал себя ущемленным. Делу? Нет, дело выиграло(сэкономлено много времени). Секретарю начальника; управления? Думается, что нет. Но, быть может, пострадали наши принципы, наша мораль? Да, наша мораль действительно требует борьбы с любыми нарушениями социалистических норм жизни, в том

числе и с хамством, грубостью, неуважением к людям. Верно. Только бороться надо с явлениями, а не с людьми. Людей же надо воспитывать.

Давайте попробуем представить дальнейшие взаимоотношения директора училища и секретаря начальника управления. Им ведь еще не раз придется встречаться по службе. Итак, он расположил ее к себе, завоевал ее симпатию. И маловероятно, что теперь в разговоре с ним она будет грубить и своими придирками вредить его делу. (Конечно, есть вероятность, что если, например, директор встретится с ней только через год, то она его просто не узнает. Но в управлении ему приходится бывать нередко, и то тепло, с которым они расстались, вероятно, не успеет все-таки быстро улетучиться.)

Ну а если и другой директор ее тоже расположит к себе, поговорив с ней о цветах, т. е. использовав прием «личная жизнь»? Тогда и к нему у нее будет «человеческое отношение». А если третий сумеет ее расположить к себе чем-то другим, другим приемом из арсенала средств формирования аттракции? Расположив ее к себе, и он не будет слышать грубости в свой адрес. А если четвертый?.. А может быть, это и есть *реальное* (а не на словах) *воспитание* человека? *Не борьба с ним, а борьба*

за него?

А пока подведем итоги всех описанных выше примеров, относящихся к приему «поговорим о цветочках». Вы проявили интерес к здоровью сына сотрудницы, поговорили о цветочках и т.д. Во всех этих случаях вы вызвали у вашего подчиненного положительные эмоции, которые по закону ассоциации будут связаны с вашей личностью. Вы переместили своего подчиненного по шкале отношений к вам еще чуть правее. И мы уже не обсуждаем вопрос: на пользу ли это вам?

Для других сотрудников (не руководителей) поинтересоваться здоровьем или очередным приобретением в коллекцию — это проявление такта, вежливости. А для руководителя — это его работа, служебная обязанность, продиктованная производственной необходимостью. Ибо работа руководителя — не только генерирование идей, составление планов, проектов, разработка стратегии или тактики, но и активизация исполнителя на творческую реализацию этих идей, проектов, планов.

А теперь на основе описания приема «личная жизнь» сформулируем очередное профессиональное кредо руководителя.

Я знаю, что для любого руководителя располагать подчиненных к себе — производственная необходимость. Поэтому при общении с ними я буду интересоваться их внеслужебными увлечениями, их личными заботами и интересами и использовать эти знания в интересах производства.

^ Беспроигрышная лотерея

Заканчивая описание приемов расположения к себе, следует сделать несколько общих рекомендаций.

1. Использование вами этих приемов на практике можно сравнить с лотереей в том плане, что, чем чаще вы будете их применять, тем больше шансов «выиграть», достичь цели. Только в отличие от обычной лотереи эта лотерея беспроигрышная! Поясню на примере. Допустим, вам *подарили* лотерейный билет. Завтра розыгрыш. У вас есть шанс выиграть по этому билету? Есть. Можете ли вы не выиграть? Да. А можете ли вы завтра оказаться в проигрыше? Нет. Ибо билет вам достался *бесплатно*! Так и с этими приемами. Применяя их в процессе общения с подчиненными, вы имеете шанс выиграть. Вы можете и не выиграть. Но проиграть, применяя эти приемы, вы не сможете. Ибо используя их, вы ничего не теряете.

2. Читая описание этих приемов, вы не раз ловили себя на мысли, что раньше вы их иногда применяли. Верно. Вы иногда прибегали к ним, когда вам это было очень нужно.

Но заметим следующее:

во-первых, вы применяли эти приемы не столько в служебных отношениях с подчиненными, сколько в отношениях личного плана;

во-вторых, вы это делали интуитивно, не всегда осознавая, что используете психологический прием формирования аттракции;

в-третьих, применяя эти приемы интуитивно, вы, вероятнее всего, не подозревали, что воздействуете на сферу бессознательного, а не на сознание человека, не на его рациональную, мыслительную деятельность;

в-четвертых, многие из вас делали это от случая к случаю, без определенной системы.

Ну а что же теперь, после того как вы узнали приемы и психологические механизмы их влияния? Как теперь вы будете это делать:

преднамеренно, осознанно, целенаправленно, а не по наитию?

не только тогда, когда крайне необходимо кого-то уговорить что-то сделать, а постоянно, систематически?

понимая, на что вы воздействуете и что при этом с человеком происходит?

3. Если ваш партнер по общению (ваш подчиненный) осознал, понял, догадался, что вы применяете специальные приемы, чтобы расположить его к себе (потому что пока ваша улыбка еще натянута, ваш комплимент неловок, вы выслушиваете его, интересуетесь личными делами, увлечениями, но видно, что все это не очень естественно), то поначалу вы не всегда будете достигать результата, но со временем все станет на свои места.

Легче всего начинать с первого приема — «имя собственное». Вы хорошо и твердо помните имена ваших подчиненных? Тогда начните применять этот прием сразу же, при первом контакте с ними, когда утром вы придете в свое учреждение и будете приветствовать их.

4. Последняя рекомендация связана с таким психологическим феноменом, как «иллюзия запоминания».

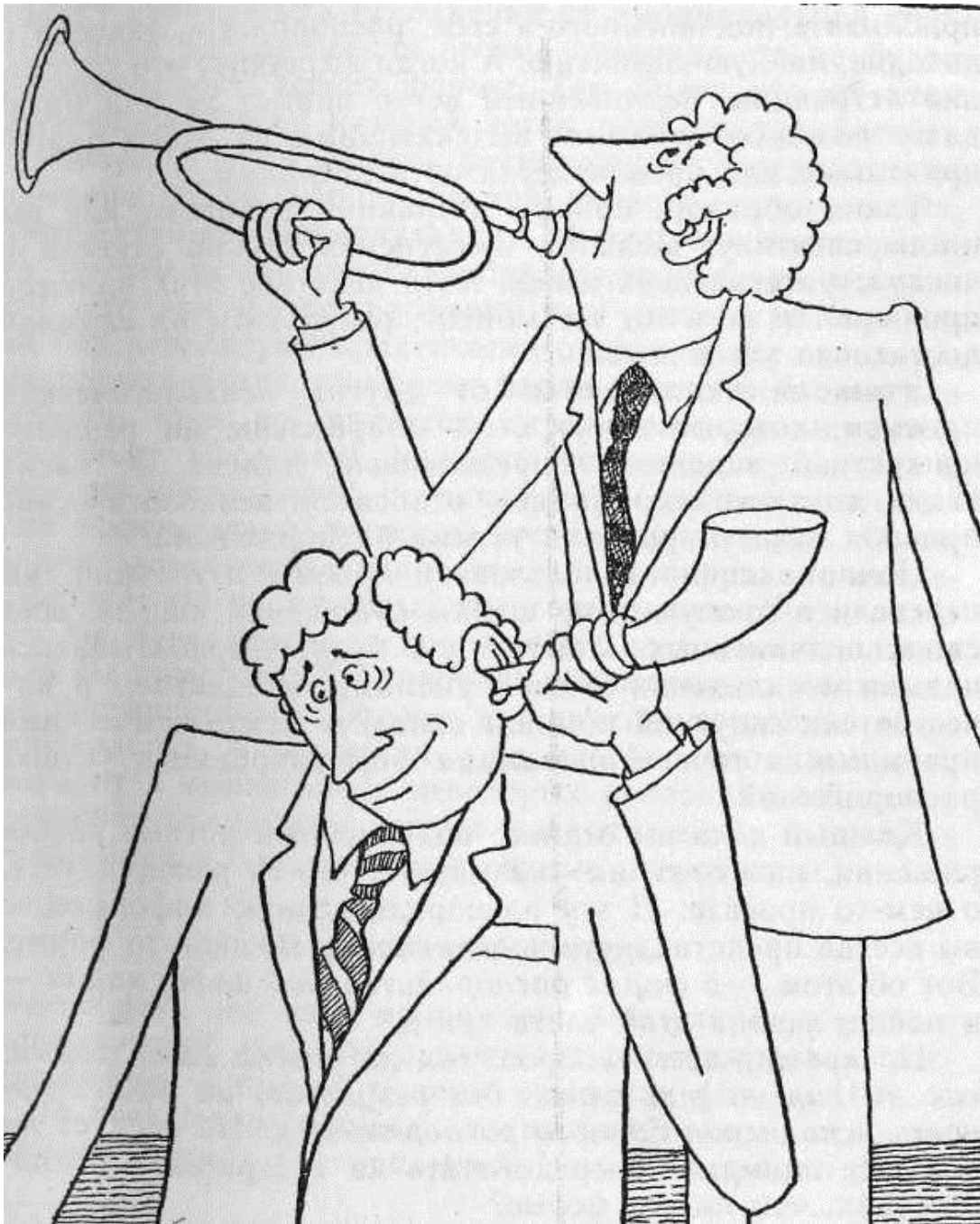
Можно ли пользоваться таблицей умножения, не выучив ее наизусть? В принципе можно, например переписав ее в записную книжку. Но никто из нас сегодня не жалеет о том времени, которое мы однажды потратили на то, чтобы выучить эту таблицу. Хотя тогда, когда нас заставляли ее заучивать, мы вовсе не были уверены, что это будет так нужно. Приемами, приведенными выше, тоже нельзя пользоваться, не запомнив их. Но вам кажется, что вы их помните! Допустим. Тогда поэкспериментируем? Возьмите в руки часы с секундной стрелкой. Взяли? А теперь засекайте, сколько времени вам понадобится, чтобы вспомнить названия этих приемов.

Автору этих строк достаточно восьми секунд. А вам?

Психологические

правила

формулирования устных распоряжений



Usus est magister optimus

(Практика — лучший учитель)

^ **Отдадим должное форме**

В предыдущих главах были описаны психологические приемы формирования аттракции. С их помощью невозможно кого-либо в чем-либо убедить, что-либо доказать или заставить что-либо сделать. Можно только одно — приблизить подчиненного к себе, расположить, завоевать доверие, личную симпатию. А когда возникнет это состояние аттракции, подчиненный легче

примет ту или иную вашу позицию со всеми вытекающими из этого благоприятными для производства последствиями.

Таким образом, приемы аттракции работают как бы на перспективу. Цель их применения можно отнести к числу стратегических целей. Хотя действие этих приемов проявляется не в тот же момент, результаты их влияния

достаточно устойчивы.

Этим они отличаются от других психологических приемов, которые могут быть направлены на решение конкретной задачи в определенный момент. К числу таких тактических приемов относятся психологические правила формулирования устных распоряжений.

Начав активно использовать приемы аттракции, вы перевели в правую зону шкалы отношений еще не всех своих подчиненных. Пока у вас будут вырабатываться навыки в овладении этими приемами, предлагаем в качестве сиюминутной помощи овладеть психологическими приемами, а точнее *правилами* формулирования устных распоряжений.

Каждый день вы отдаете подчиненным устные распоряжения, на что-то им указываете, что-то рекомендуете, о чем-то просите. И эту распорядительную информацию вы всегда представляете подчиненному в какой-то форме. Вот об этом — *о форме распорядительной информации* — и пойдет речь в этой части книги.

Но прежде всего вопрос: *так ли важна сама форма, так ли сильно она влияет на результат, на эффективность исполнения данного распоряжения?* Не следует ли большее внимание сосредоточить на содержании распоряжения, чем на его форме?

Не будем отрицать роли содержания. В конечном счете содержание распоряжения отражает содержание идей, мыслей, позиций, которыми владеет данный руководитель. Какими они должны быть — это область исследования специалистов по данному производству. Мы же поговорим о том, насколько влияет на исполнительскую деятельность форма распоряжения.

Когда говорят о влиянии формы, в которой отдается распоряжение, чаще имеют в виду следующее: грубая форма или вежливая, т. е. ее *эмоциональный знак*. Поскольку зависимость исполнения от эмоциональной формы отдачи распоряжения весьма очевидна, то не будем обсуждать этот аспект формы. Тем более что об этом пишет практически каждый автор книг по управлению.

Говоря о роли формы распоряжения, сосредоточим внимание не на эмоциональной окраске, а на словах, употребляемых руководителями достаточно часто. Анализ практической деятельности руководителей показывает, что при формулировании ими устных распоряжений они используют практически одни и те же стандартные формулировки, словесные блоки. Наличие блоков или штампов еще не является отрицательным моментом (поскольку и словарь каждого человека ограничен, и ситуация накладывает ограничение), если они способствуют эффективному решению поставленных задач. Однако психологический анализ этих блоков-фраз не свидетельствует об их оптимальном содержании. Хотя, казалось бы, передаваясь от поколения к поколению, должны были бы выработаться наиболее оптимальные, желательные формулировки. Однако две группы

потребностей — производства и общества — не всегда совпадают, что приводит к выработке у некоторых руководителей таких формулировок отдачи устных распоряжений, в которых отражаются в большей мере личные потребности.

Не персонифицировать!

Ниже в двух колонках приводятся формулировки устных распоряжений. Найдите различие в формулировках, расположенных в правой и левой колонках (см. следующую страницу).

Во всех формулировках слева имеет место персонификация¹ устных распоряжений. Иначе говоря, *по форме* эти распоряжения звучат так, что они как бы отражают личное желание автора этих

¹ Персонификация — от латинских слов «persona» — личность и «facio» — делать, т. е. делать личным, переводить в личный план.

формулировок: «**Я** хочу», «**Мне** нужно». Создается впечатление, что этот руководитель говорит о своих, личных потребностях.

- | | |
|---|--|
| 1. М.В.! Подготовьте к четвергу отчет о работе вашего отдела за... Мне нужно для доклада в управлении. | 1. М.В.! Подготовьте к четвергу отчет о работе вашего отдела за... Он нужен для нашего отчета в управлении. |
| 2. Н.Н. Вы сейчас поедете в управление. Я хочу, чтобы вы там переговорили с К. о поставках нам... Понятно? | 2. Н.Н. Вам сейчас нужно будет поехать в управление. Переговорите там с К. о поставках нам... Это необходимо, чтобы в конце квартала у нас не возникло... Вам все понятно? |
| 3. Ю.А.! Я хочу, чтобы вы, на конец, стали работать по-настоящему. Эти ваши фокусы совершенно мне не нужны! | 3. Ю.А.!. Вам следует, наконец, работать по-настоящему. Это нужно не только вам, но и для нашего общего дела. А такая ваша работа никого не устраивает. |
| 4. П.В.! Я прошу вас подумать, как все-таки перестроить деятельность вашего подразделения с учетом... | 4. П.В.!
Вам следует подумать, как ж все-таки перестроить деятельность вашего подразделения с учетом... Это продиктовано не моим |

желанием, а интересами нашего общего дела.

Можно было бы и не обсуждать феномен персонификации распоряжения, если бы это явление не было столь широко распространено. Но даже если оно и широко распространено, так ли сильно влияет такая форма на результат, и если влияет, то как?

Получив распоряжение в персонифицированной форме (левая колонка), подчиненный, конечно, понимает, что этот отчет, а следовательно, и доклад в управлении на основе этого отчета — общественная, а не личная потребность руководителя. Это понятно каждому. И не стоило бы столько внимания уделять этому феномену, если бы не... психология людей.

А психология людей такова, что их поступки не всегда соотносятся с логикой. В самом деле, каждый подчиненный должен понимать, что если руководитель и говорит: «Я хочу, чтобы вы сделали отчет к...», то его слова отражают общественную потребность. *Должен понимать...* Однако если спросить подчиненного, вышедшего из кабинета руководителя, о чем шла речь, он, не задумываясь, ответит: «*Ему нужно* к докладу в управлении отчет о работе нашего отдела». *Ему нужно*. Он ответил так, как думал. А думал он не о том, что это требование продиктовано потребностью общества (дела, производства), а о том, что это нужно руководителю. Произошла неосознаваемая подчиненным трансформация слов «я хочу» в «ему надо». Такова психология людей.

—Но что же здесь плохого? В чем опасность? — спросите вы.

Представьте подчиненного, которого мы отнесли к левой зоне шкалы отношений (пусть и не в крайнюю левую точку). Он не испытывает к руководителю симпатию, а скорее наоборот. Он — тот самый, который чаще, чем другие, пытается опровергать позиции руководителя, спорит не по делу, конфликтует с ним. В общем, вероятно, многим знаком такой тип.

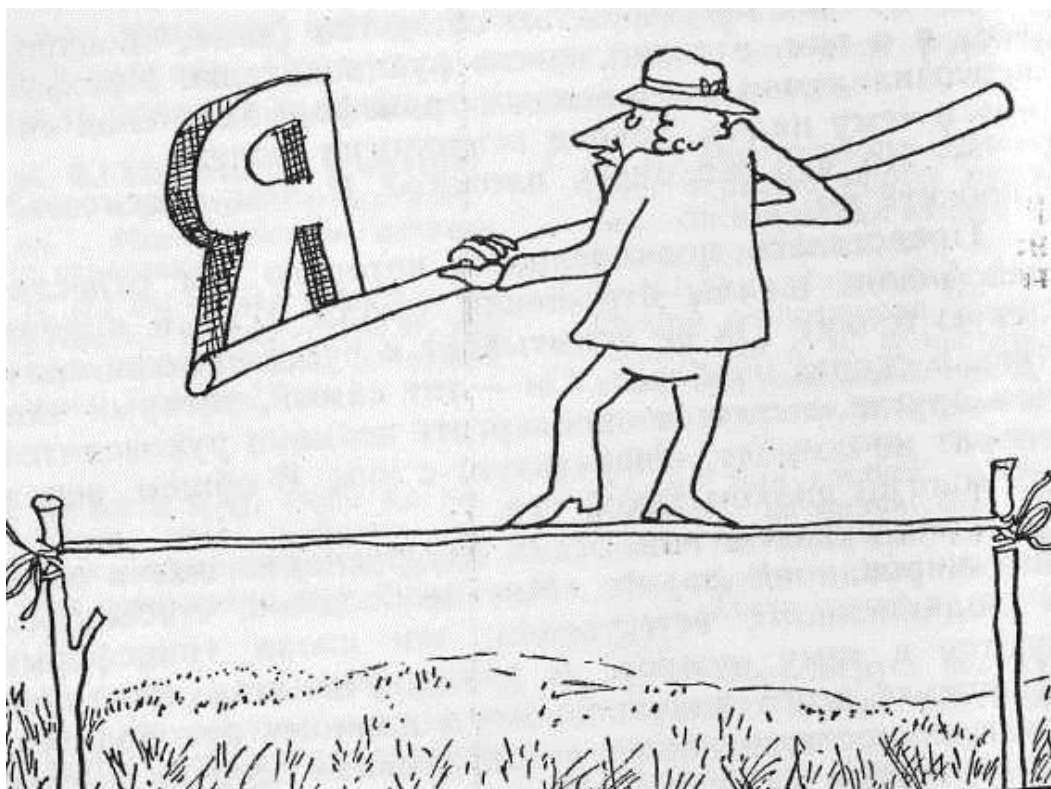
Итак, руководитель отдал ему распоряжение в персонифицированной форме: «Мне необходимо, чтобы Вы...» У подчиненного, естественно, эти слова трансформируются в «ему нужно». А далее, учитывая негативное отношение этого подчиненного к данному руководителю как к личности, возникает ассоциативная цепочка мыслей: «Ему, видите ли, надо... Ну так и делал бы сам... Если тебе надо, так я и сделаю тебе... Так сделаю, что в следующий раз и не захочешь...»

Речь не идет о том, сделает или не сделает подчиненный то, о чем его просят, скорее сделает, но как... Судите сами: как вы отнесетесь к *личной* просьбе человека, которого вы недолюбливаете? Именно к *личной* просьбе? (Ведь, персонифицировав свое распоряжение, руководитель невольно перевел дело в *личный план*.) Вероятно, вы исполните его личную просьбу (если исполните) ровно настолько, насколько этого требует дело. Но без внутреннего энтузиазма, а следовательно, без творчества, т. е. без

дополнительных затрат и усилий. Вот так и тот подчиненный, о котором идет речь. Он если и сделает, то ровно настолько, чтобы удовлетворить формальные требования.

Но вы можете сказать: я люблю свою работу и какое имеет значение, как я отношусь к своему начальнику. Иногда мы такое же слышим от наших слушателей-руководителей. Главное — как я отношусь к работе!

Если вы испытываете явную неприязнь к своему руководителю, легко ли вам работается? Трудно работать и трудно общаться. А эти трудности как раз и заключаются в том, что вам часто приходится преодолевать свою неприязнь к этому начальнику, особенно когда он говорит вам: «Мне надо», «Я хочу», «Мне не обходимо». У вас, как и у любого человека, эти слова трансформируются в «ему надо» и «он хочет».



^ Не персонифицировать!

А исполняя, преодолевать неприязнь, — это значит работать без «огонька», без воодушевления. Вам труднее творчески развивать указание, реализовать его «я хочу» в большей степени, чем этого требует инструкция. Так у большинства людей. Психологи объясняют это ролью неосознаваемых установок.

Таким образом, отдав распоряжение в персонифицированной форме, т. е. трансформировав интересы производства в личные интересы, руководитель, сам того не желая, ставит результаты исполнения в *зависимость от межличностных отношений*.

Итак, отдача распоряжения в персонифицированной форме — не такое уж безобидное явление. Особенно по отношению к тем, кто пока еще находится в левой зоне шкалы отношений к руководителю.

Пожалуй, только по отношению к одной категории подчиненных следует персонифицировать свои распоряжения — по отношению к тем, кто находится в крайней правой зоне шкалы отношений. Они выполняют вашу личную просьбу с удовольствием. Но пока их еще не много среди ваших подчиненных.

Итак, давайте пользоваться правилом: *отдавая устные распоряжения, я исключаю из своего словаря личные местоимения «я», «мне» и т.п.*

Добавим к сказанному, что это правило не распространяется на такие высказывания руководителя, которые начинаются со слов: «Я думаю...», «Я полагаю...» и т. п. Например: «Я думаю, что в будущем году нам с вами следовало бы... Как вы считаете?» или «Я хочу, чтобы вы меня правильно поняли». Здесь нет подмены *общественной* потребности личной. Желание быть правильно понятым — это потребность личности, а не потребность общества. Сравните с другим примером: «Я хочу, чтобы вы выполнили это задание к среде». Здесь явная подмена общественной потребности личным желанием.

^ Только вопрос!

Вас вызвал к себе руководитель для того, чтобы попросить завтра отложить все ваши дела, встретиться с Н. Е. и получить... Допустим также, что вы об этом догадались еще тогда, когда вас пригласили в кабинет. Но вместо обычного: «Петр Захарович! Вам завтра необходимо...», вы услышали следующее: «Петр Захарович! Я хотел бы с вами посоветоваться» (Вы как-то невольно кивнули головой, а сами подумали примерно следующее: «Интересное начало... Куда это он клонит?... Что-то он сегодня...») «У нас тут возникли некоторые затруднения, и я хотел бы разрешить их с вашей помощью...»

Прервем на минуту его монолог, с тем чтобы спросить вас, часто ли ваш руководитель вызывает вас к себе в кабинет, чтобы посоветоваться с вами? И вообще, часто ли люди обращаются к вам за советом — в служебном ли плане, в личном ли?

Если с вами советуются, значит, признают вашу компетентность, ваши знания. А какие у человека возникают эмоции, когда признают его значимость, авторитет, когда проявляют доверие к его компетентности, — отрицательные или положительные? Ответ очевиден, а значит, если кто-то просит вашего совета, это все-таки приятнее, чем если кто-то просит вас что-то сделать, конечно, при прочих равных условиях. Но вернемся к монологу вашего начальника. Мы его прервали, с тем чтобы осознать те положительные эмоции, которые, как правило, возникают у человека, когда стоящий на более высокой ступени иерархической лестницы просит у вас помощи, совета.

Итак, начало беседы скорее всего вызвало у подчиненного положительные эмоции, чем

если бы она была начата со слов «вам завтра необходимо...», что в лучшем случае не вызывает никаких эмоций. Следовательно, дальнейший разговор будет проводиться с большей вероятностью уже не на нейтральном, а на эмоционально положительном фоне.

А теперь предположим, что у вас до начала этого разговора уже была негативная установка на предполагаемую цель беседы («Пусть сам встречается с этим Н. Е., а у меня и без того...»). Но вот в самом начале беседы у вас возникли положительные эмоции. Возникли помимо вашей воли. Вам стало все-таки чуть-чуть приятно от того, что вас достаточно ценят и справедливо, конечно. Вы — человек, и ничто человеческое вам не чуждо. Теперь вопрос: положительные эмоции, возникновение которых у вас невольно связано с данным человеком, повлияют хотя бы отчасти на ту вашу негативную установку, с которой вы переступили порог кабинета? Негативная установка сохранилась, но... отрицательный эмоциональный заряд, с которым вы шли в его кабинет, явно ослаб. Несмотря на такое начало беседы, вы все-таки пытаетесь сопротивляться, отказываться. Но та энергия сопротивления, которую вы ощущали в себе, входя в его кабинет, явно ослабла.

Что же произошло? А произошло ослабление или даже нейтрализация вашей негативной установки тем, что у вас помимо вашей воли вызвали положительные эмоции. Вызвали тем, что вместо указания попросили совет. А это все-таки приятнее, чем просто указание, директива, приказ. Такова психология людей.

Сравните три формы одного и того же распоряжения:

1. «Петр Захарович! Я требую, чтобы завтра вы сделали!..»
2. «Петр Захарович! Я прошу вас завтра сделать...»
3. «Петр Захарович! Смогли бы вы завтра?..» Проанализируем эти три формы отдачи одного и того же устного распоряжения.

Прежде всего, скажете вы, две первые формы персонифицированы. А это уже минус, особенно если учитывать негативную установку подчиненного на это задание. Чем отличается третья форма?

Только что мы согласились, что психология большинства людей такова, что когда с человеком советуются, когда стоящий на более высокой ступени иерархической лестницы просит совета у тех, кто стоит ниже, то это вызывает у последнего чувство самоуважения, что, естественно, сопровождается положительными эмоциями.

Только тот не испытывает чувство удовлетворения от признания его авторитета, у кого либо гипертрофировано самомнение, либо, наоборот, есть склонность к самоуничижению. Но это уже крайности, граничащие с патологией. А обычно у людей признание их реальных заслуг сопровождается ощущением удовлетворения, что имеет положительную эмоциональную окраску. Но чувство *самоуважения*, естественно, не возникает, когда просто отдается распоряжение (см. пример 2), и тем более не возникает, когда следует

приказ (см. пример 1).

Вероятность положительных эмоций, возникновения чувства самоуважения большая при третьей форме отдачи распоряжения. Это логично. А теперь предположим, что у подчиненного изначально негативная установка на данное задание (или на самого руководителя). Вопрос: когда человеку *труднее отказать* — когда он приятен вам или когда он не вызывает у вас никаких эмоций?

Вывод: вероятность отказа (от добровольного исполнения) существует при любой из приведенных выше трех форм отдачи устного распоряжения. Но при третьей форме, когда руководитель как бы советуется с подчиненным, интересуется вначале его мнением, подчиненный хотя и может отказать, но ему сделать это будет уже чуть труднее. *Вопросительная* форма отдачи устных распоряжений все-таки затрудняет отказ. Следовательно, вероятность добровольного исполнения будет пусть на йоту, но больше, чем при других формах. А поскольку эта «прибавка» вам, по сути дела, ничего не стоила (вы лишь изменили формулировку, поставили в конце фразы знак вопроса), то почему бы ею не воспользоваться?

Вывод, сделанный только что, вытекает из логики приведенных выше рассуждений:

- а) когда с человеком советуется старший — вышестоящий, — это утверждение авторитета, компетенции нижестоящего;
- б) отсюда, когда утверждают значимость данного человека, это вызывает у него чувство самоуважения;
- в) отсюда удовлетворение потребности в самоуважении сопровождается положительными эмоциями;
- г) отсюда эти положительные эмоции связываются по закону ассоциации с источником их происхождения — с человеком, искренне утверждавшим вашу значимость;
- д) отсюда эта связь обуславливает позитивное отношение к данному человеку;
- е) отсюда — нам труднее отказать тому, к кому мы испытываем позитивное отношение (симпатию), по сравнению с человеком, к которому мы не испытываем вообще никаких чувств.

Есть ли в этой *цепочке*, являющей собой по существу психологический механизм влияния этого приема, нелогичный переход — нарушение логики?

— Есть, — говорят некоторые наши слушатели-руководители. — Где вы видели таких руководителей, которые отдавали бы свои распоряжения в вопросительной форме, которые, прежде чем попросить, вначале советовались бы, интересовались бы мнением исполнителя?

Хотя этот ответ и не является в строгом смысле слова ответом на поставленный вопрос, он тем не менее; заслуживает внимания. Во-первых, потому, что среди наших слушателей-руководителей это мнение распространено (да и у некоторых читателей может появиться такой ответ). Во-вторых, такой контраргумент можно выдвинуть при обсуждении практически любого из тех приемов профессионального общения, которые нами обсуждались.

Более того, разворачивая этот ответ руководителя, можно было бы добавить: «А не витают ли в облаках эти психологи-ученые? Не оторвались ли они от реальности?».

Оторвались, верно. Оторвались от вчерашней и даже сегодняшней реальности стиля руководства людьми многими руководителями. Да, сегодня еще мало руководителей, которые в своей профессиональной деятельности, строя свое профессиональное общение с подчиненными, постоянно опираются на знания психологической науки, учитывают те психологические механизмы, которые функционируют в системе «человек-человек». Но в этом не их вина, а их беда — никто их не учил. Но есть и такие, которые знают, но не желают изменять, перестраивать свой стиль управленческого общения с учетом требований времени, с использованием науки о человеке, знаний психологии людей.

Спротивление любым нововведениям, которые наблюдаются при перестройке стиля управленческого общения наших слушателей-руководителей, — процесс естественный и психологически легко объяснимый: *смена стереотипа деятельности практически всегда болезненна*. И автор этих строк отдает себе отчет в том, что для некоторых его читателей определенные позиции покажутся необычными, противоречащими вчерашнему, да и сегодняшнему стилю деятельности многих людей. Согласен. И я рассчитываю лишь на одно — на принятие, нет, не позиций, а логики изложения. Выше была представлена логическая цепочка суждений, представляющая собой психологический механизм этого приема. Если вы не нашли в ней *конкретного* нелогичного перехода от одного звена к другому, то примите эту логику. А вместе с ней, чтобы быть логичными до конца, и второе правило: *отдавая устные распоряжения, я буду чаще, чем до сих пор, использовать вопросительную форму*.

А в качестве практической помощи приведем несколько блок-фраз, с которых необязательно начинать предложение-распоряжение, но которые позволят вам в конце вашего распоряжения поставить *знак вопроса*:

«...сможете ли вы?..»

«...как вы думаете?..»

«... согласились бы вы?..»

«... как вы полагаете?..»

«... не считаете ли вы?..»

«... есть ли у вас возможность?..»

Но, конечно, не следует утрировать это правило. Когда вы просите, например, вашего секретаря перепечатать справку, вовсе необязательно говорить: «Есть ли у вас возможность?..» Но не потому, что она обязана, а потому, что она и так исполнит ваше распоряжение без принуждения, добровольно. Другое дело, когда вы явно ожидаете сопротивления. Здесь, прежде чем «атаковать», подготовьте позиции: вызовите у подчиненного (независимо от его желания) положительные эмоции. А потом... Потом ему будет труднее вам отказать. И еще одно дополнение. Вопросительную форму вашему распоряжению могут придать и такие слова, как «ладно?», «хорошо?», «договорились?», «годится?». Слово «понятно?» сюда не подходит.

^ О психологии риторики

Результативность любого вашего распоряжения определяется двумя *самостоятельными* факторами — содержанием распоряжения и его психологической формой. Причем повторим — эти факторы, как правило, не связаны между собой. Ведь *любое по содержанию* распоряжение может быть представлено в персонифицированной или неперсонифицированной форме, в вопросительной, повествовательной или утвердительной, директивной.

Содержание вашего распоряжения определяет программу для действий подчиненного (пойти туда, сделать то...). ^ *Психологическая форма* вашего распоряжения определяет *отношение, уровень мотивации*.

Насколько же независимы друг от друга содержание и психологическая форма по своей роли в результативности? Ответ на этот вопрос вы находите в своей практической деятельности руководителя. Вы знаете, что может быть прекрасная психологическая форма, т.е. распоряжение построено по всем правилам психологической науки: здесь и «имя собственное», и «зеркало отношения», и «золотые слова», а также правила «не персонифицировать!», «только вопрос!». Но если в содержании будут нарушены условия понимания (чаще всего третье условие — «полнота информации»), или содержание будет противоречить его принципиальным взглядам, или в содержании он не увидит для себя интереса — условия принятия, то качество исполнения все равно будет низким. И наоборот: может быть весьма полным и хорошо структурированным содержание вашего распоряжения, но психологическая форма такова, что резко снижает уровень мотивации или даже формирует негативное отношение к этому делу или к личности отдавшего это распоряжение. Итог будет тот же, что и в первом случае, — низкое качество исполнения (если исполнение вообще будет).

Большинство руководителей уже выработали для себя правила, помогающие придать распоряжению необходимое содержание. С обеспечением приемлемой психологической формы — труднее. Хотя каждый знает, что форма имеет значение, но чаще всего только знает.

А как влияют формулировки, порядок слов, отдельные слова на эффективность убеждения, — здесь психологическая наука длительное время была в долгу перед руководителями.

Существует ли такая область научного исследования, как наука убеждения? Не искусство, а именно наука.

Исходя из анализа современного состояния науки человеку дать однозначный ответ на вопрос, существует ли наука убеждения, не представляется возможным. Но если бросить ретроспективный взгляд в историю, то такую науку можно обнаружить в ... античном периоде развития человечества — науку РИТОРИКУ, науку «о способах убеждения... с целью порождения... определенных эмоций и ощущений, способных в свою очередь привести к направленному формированию новых либо модификации изначальных стереотипов восприятия и поведения»¹. Предмет этой науки — приемы и правила убеждающей речи. По крайней мере таковой она была во времена Аристотеля. Но затем постепенно центр ее внимания стал смещаться с содержательной стороны проблемы убеждающей речи на форму, и риторика из научно философского направления превратилась в искусство красноречия. И таковой она оставалась фактически до тех пор, пока не перестала интересовать и науку, и искусство. Этот «немой» период длился практически до наших дней, сформировав негативную установку и на сам термин «риторика».

Если рассматривать психологию риторики как научное направление об исследованиях психологических закономерностей убеждающей коммуникации, то следует отметить, что в любой профессии, связанной с воздействием на человека, можно столкнуться с феноменом убеждения. Воздействие руководителя на подчиненного, педагога на обучающегося, врача на пациента, продавца на покупателя, автоинспектора на водителя — вот далеко не полный перечень областей профессиональной деятельности, где необходимо убеждающее воздействие. Если же учесть сферу политики и пропаганды, а также взаимодействие людей в семье, в быту, в общественных организациях, где также проявляется феномен убеждения, то можно утверждать, что область приложения психориторики необъятна.

Актуальна ли потребность общества в разработке проблемы убеждающего воздействия сегодня? Без решения проблем убеждающей коммуникации трудно осуществить демократизацию жизни общества, перестройку на демократической основе всех ее систем.

Этого требуют процессы обновления, которые происходят сейчас в нашем обществе. Но это впереди. Сегодня же будем использовать то, что накопила эмпирическая психология с учетом тех теоретических знаний, которые позволяют объяснить и обосновать практические рекомендации — как работать с меньшими психологическими потерями, с большей пользой для дела и для людей.

^ В любой профессии, связанной с воздействием на человека, необходим феномен убеждения

¹ Авеличев А. К. Возвращение риторики//Дюбуа Ж. и др. Общая риторика. М.: Прогресс, 1986. С. 10.

^ *Per aspera ad astra*

(*Через тернии — к звездам*)

Заключение

Подведем итоги. Что могла дать читателю эта книга? Одним — подтверждение их прежнего стиля деятельности. Они и раньше постоянно использовали эти приемы и правила. Использовали осознанно, в интересах производства, самих людей.

Другим читателям эта книга позволила сделать выбор между стилем общения, который они использовали, и тем, что они узнали.

Третья категория руководителей, читая эту книгу, видимо, чувствовала «столкновение» со своими позициями, взглядами на тактику и стратегию общения с подчиненными. Будучи уверенными в том, что конфликты между руководителем и подчиненным не просто неизбежны, а может быть, даже и необходимы, привыкнув к постоянной конфронтации и поэтому считая состояние «стрессовых взаимоотношений» естественной «средой обитания» руководителя, такие читатели с первых страниц находились в оппозиции к излагаемым здесь положениям. Но будучи при этом рационалистами, трезвомыслящими руководителями, они не могли закрывать глаза на те логические построения, которые в качестве аргументов обосновывают различные позиции и выводы. «Конечно, все это логично, — говорили они, читая, например, об использовании комплиментов при наказании, — но уж как-то слишком». И дальше мысль замыкалась на действительности, на примерах окружающих и на самом себе. «Эта логика противоречит жизни», — таков окончательный приговор этих читателей. И автор с ним согласен: да, противоречит вчерашней и сегодняшней жизни тех руководителей, для которых человеческий фактор — это «теория», а говорить о роли этого фактора в повышении производительности труда — это «разводить психологию».

Значит, зря они прочитали эту книгу? Наверное, нет, хотя бы потому, что узнали о том, что есть и иной принцип общения с подчиненными, что этот принцип имеет свою логику, а аргументы в его защиту действительно логичны. «Что-то тут есть, — сделают вывод эти читатели, — но с этим надо еще разобраться».

Была, наверное, и четвертая категория читателей. «Была» потому, что где-то на полпути они, что называется, сошли с дистанции. Слишком неприемлемыми для них оказались

положения, изложенные здесь. Ломка стереотипов мышления или действий, т. е. психологическая перестройка,— процесс всегда болезненный. И не каждая личность способна отказаться от каких-то своих (!), пусть вчерашних, но все-таки своих(!), взглядов, убеждений, позиций.

Да, мы «потеряли» часть руководителей в процессе обсуждения и анализа конкретных факторов, приемов и правил стиля профессионального общения. И это естественно, потому что здесь затрагиваются личные позиции, личные взгляды, и не только затрагиваются, а порой и противоречат.

Естественно, что одни читатели не приняли ни одного положения и закрыли эту книгу в самом начале — сработала защита против разрушения устоявшихся позиций, психологических установок. Естественно также и то, что другие сказали: «Надо посмотреть еще...» Но они, возможно, не будут активно использовать описанные здесь приемы и правила. Но наблюдая за другими, эти читатели будут видеть, как те — другие руководители — игнорируя или не зная эти приемы, совершают ошибки и не достигают цели. Со стороны всегда виднее. Что ж, если мы видим отрицательные моменты в опыте других, — это уже благо. А если учитывать, что, сказав «надо еще посмотреть», они все-таки дочитали эту книгу до конца, то начинает работать эффект «неосознаваемого принятия». И если вы даже не захотите применять эти приемы, то помимо вашей воли уже будете отмечать их у других. Например, отмечать их отсутствие у вашего руководителя («А мог бы, между прочим, и по-другому!»), когда он сказал вам однажды: «А меня не интересуют ваши желания! Хотите вы этого или не хотите! Я требую, чтобы!...» И у вас тотчас же сработало: а) «персонификация»; б) «директивность вместо вопроса»; в) «где принцип добровольности?»; г) «а где "зеркало отношения"?»; д) «о "золотых словах" и говорить не стоит...». И это тоже, вероятно, учеба. И это тоже перестройка. А кто-то из вас начал пытаться применять эти приемы на практике.

Панасюк А. Ю.

Управленческое общение: практические советы. —М.: Экономика, 1990.— 112 с. — ISBN 5—282—00745—2

В книге в популярной форме излагаются психологические принципы общения руководителя с подчиненными, трудности, которые возникают при этом. Даются практические рекомендации по повышению качества исполнительской деятельности подчиненных. Специальные разделы посвящены обучению руководителей психологическим приемам управленческого общения и правилам формулирования устной распорядительной информации.

Для руководителей различного ранга и сферы деятельности, а также лиц, интересующихся вопросами управления.

Производственная

Панасюк Александр Юрьевич

^ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ:

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Зав. редакцией *А.С. Воронин*

Мл. редактор *И.Г. Угольников*

Техн. редактор *А.В. Кузюткина*

Худож. редактор *Е.А. Ильин*

Корректор *А.С. Rogozina*

Оформление художника *И. И. Наружного*

ИБ № 3729

Сдано в набор 13.10.89. Подписано в печать 28.12.89. А 09698. Формат 84X108'/з2- Бумага кн.-журн. Литературная гарнитура. Высокая печать. Усл. печ. л. 5,88/6,51 усл. кр.-отт. Уч.-изд. л. 6,25. Тираж 100 000 экз. Заказ № 578. Цена 35 к. Изд. № 6916.

Издательство «Экономика»,

121864, Москва, Г-59, Бережковская наб., 6

Ярославский полиграфкомбинат Госкомпечати СССР

150014, г. Ярославль, ул. Свободы, 97.