

СОВРЕМЕННЫЕ ПСИХОТЕХНОЛОГИИ

**А.Ю. Панасюк**

# **СОВРЕМЕННОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ: ПСИХОТЕХНОЛОГИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ С ПЕРСОНАЛОМ И КЛИЕНТАМИ**

КАК РУКОВОДИТЕЛЮ  
УБЕЖДАТЬ ЛЮДЕЙ,  
ОБУЧАТЬ ПЕРСОНАЛ,  
НАКАЗЫВАТЬ НЕРАДИВЫХ,  
ВЫСТУПАТЬ ПЕРЕД АУДИТОРИЕЙ,  
ВЕСТИ ПРИЕМ ПОСЕТИТЕЛЕЙ,  
ЗАЩИЩАТЬСЯ ОТ СТРЕССОВ  
И МАНИПУЛЯЦИЙ

Москва, 2006

## **АННОТАЦИЯ**

Руководителям разного ранга о профессиональном взаимодействии с людьми – с персоналом (подчиненными), клиентами, партнерами, посетителями, гражданами: о том, как управлять подчиненными, как эффективно убеждать и эффективно наказывать (и не навредить при этом врагов), как обучать персонал, как выступать перед аудиторией, как принимать посетителей и реагировать на их жалобы, наконец, как защищаться от стрессов и манипуляторов – об этих и других современных психотехниках профессионального общения данное практическое пособие доктора психологических наук, профессора А.Панасюка.

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

## ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

1. КТО ВЫ, МОЙ ЧИТАТЕЛЬ?

2. ЧЕМУ БУДЕМ УЧИТЬСЯ?

## ЧАСТЬ 1. НУЖНО ЛИ ВАМ УЧИТЬСЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ ОБЩЕНИЮ?

1. ПРОТЕСТИРУЙТЕ СЕБЯ НА СПОСОБНОСТЬ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЛЮДЬМИ (ТЕСТ СПУЛ)

2. КАК ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ ТЕСТА СПУЛ

3. ВОПРОСЫ ТЕСТА СПУЛ

4. КАК ОБРАБАТЫВАТЬ ВАШИ ОТВЕТЫ

5. КАК ИНТЕРПРЕТИРОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

6. ЕСЛИ СЧИТАЕТЕ НУЖНЫМ УЧИТЬСЯ...

## ЧАСТЬ 2. ПСИХОТЕХНОЛОГИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

### ГЛАВА 1. ОБЩЕНИЕ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ВВЕДЕНИЕ

1.1. ЧТО ТАКОЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»?

1.1.1. КАК ПОНИМАЕТСЯ ТЕРМИН «ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»

1.1.2. ИНТЕРПРЕТИРУЕМ ПОНЯТИЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»

1.1.3. СТРУКТУРА МНОГОСТУПЕНЧАТОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1.4. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ СХЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.2. ЧТО ТАКОЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ»?

1.2.1. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

1.2.2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ В СИСТЕМЕ БОЛЕЕ ОБЩИХ ПОНЯТИЙ

1.3. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ:  
СООТНОШЕНИЕ ЦЕНТРАЛЬНЫХ ПОНЯТИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

### ГЛАВА 2. ПСИХОТЕХНОЛОГИЯ УБЕЖДАЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

2.1. ЧТО ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ ОБЩЕНИЕ?

2.2. НА «ОТЛИЧНО» ИЛИ НА «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»?

2.3. ПРАВДА ЛИ, ЧТО «ПРОСТО ЛЕНЯТСЯ», ИЛИ - ЛЕНИВЫХ РАБОТНИКОВ  
НЕ СУЩЕСТВУЕТ

2.4. ПРАВДА ЛИ, ЧТО «НЕ ПОНИМАЮТ», ИЛИ - НИКАКОЙ ПРОБЛЕМЫ  
ВЗАИМОПОНИМАНИЯ НЕ СУЩЕСТВУЕТ

2.5. ПЕРВЫЙ ЗАКОН УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

2.6. В ЧЕМ ВАШИ ИНТЕРЕСЫ?

2.7. «ВЫ СОГЛАСНЫ, ЧТО ЭТО — БЕЛОЕ?»

2.8. ВТОРОЙ ЗАКОН УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

## 2.9. ШКАЛА ОТНОШЕНИЙ

2.10. МОЖНО ЛИ ЖИТЬ БЕЗ НЕДРУГОВ? ОКАЗЫВАЕТСЯ – МОЖНО, И ВЫ ЭТО УМЕЕТЕ ДЕЛАТЬ.

2.11. ПРИНЯТЬ НЕ ПОНИМАНИЯ – ВОЗМОЖНО ЛИ ТАКОЕ?

2.12. КАК БЫТЬ, КОГДА ДОКАЗАТЬ НЕВОЗМОЖНО?

## ГЛАВА 3. ПСИХОТЕХНОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО НАКАЗАНИЯ

3.1. НАКАЗАНИЕ: ПОНЯТЬ ИЛИ ПРИНЯТЬ?

3.2. КАКОВ К.П.Д. НАКАЗАНИЯ?

3.3. ПСИХОТЕХНИКА РАЗГОВОРА-НАКАЗАНИЯ

3.3.1. 3.3.1. ПЕРВАЯ ЧАСТЬ—«ПОЗИТИВНЫЙ ФОН»

3.3.2. ПЕРЕХОД—«ДОЙНОЕ ЛИЦО»

3.3.3. ВТОРАЯ ЧАСТЬ—«ВЫГОВОР»

3.3.4. ПЕРЕХОД—«ЛИЧНАЯ ПРОСЬБА»

3.3.5. ТРЕТЬЯ ЧАСТЬ—«ВАЛИДОЛ»

3.4. ПСИХОТЕХНОЛОГИЯ «ПОСЛЕДНЕГО РАЗГОВОРА», ИЛИ «ФОРМУЛА УВОЛЬНЕНИЯ»

## ГЛАВА 4. ПСИХОТЕХНОЛОГИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ ПРИ ВЫСТУПЛЕНИИ ПЕРЕД АУДИТОРИЙ

4.1. ГДЕ И КОГДА ВЫСТУПАТЬ?

4.2. ОБЩИЕ ПРАВИЛА ВЫСТУПЛЕНИЯ

4.2.1. БЫТЬ ПОНЯТЫМ ИЛИ ПРИНЯТЫМ?

4.2.2. НРАВИТЬСЯ АУДИТОРИИ – УСТАНОВКА ЛЮБОГО ПРОФЕССИОНАЛА ВЫСТУПАЮЩЕГО

4.2.3. ЗАОЧНЫЙ ДИАЛОГ ЛУЧШЕ ОЧНОГО МОНОЛОГА

4.2.4. ЧИТАТЬ ИЛИ НЕ ЧИТАТЬ «ПО БУМАЖКЕ»

4.2.5. НЕ ЗАТРУДНЯЙТЕ ВОСПРИЯТИЕ ВАШЕЙ ИДЕИ, НЕ ДОПУСКАЙТЕ ВЕРБАЛЬНОГО МУСОРА

4.2.6. УПРАВЛЯЙТЕ АУДИТОРИЕЙ СВОИМ ВЗГЛЯДОМ

4.2.7. ИСПОЛЬЗУЙТЕ ВАШУ ПАРАВЕРБАЛИКУ НА ВСЕ СТО

4.2.8. РЕЗЮМЕ

4.3. О СТРУКТУРЕ ВАШЕГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

4.3.1. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ НАГРУЗКА ВСТУПИТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ ВЫСТУПЛЕНИЯ

4.3.2. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ НАГРУЗКА ОСНОВНОЙ ЧАСТИ ВЫСТУПЛЕНИЯ

4.3.3. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ НАГРУЗКА ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ ВЫСТУПЛЕНИЯ

## ГЛАВА 5. ПСИХОТЕХНОЛОГИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ В ПРОЦЕССЕ

ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

5.1. ИНФОРМИРОВАНИЕ ИЛИ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ, ЗНАНИЯ ИЛИ ДЕЙСТВИЯ?

5.2. ПЕРЕСТРОЙКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУШАТЕЛЕЙ:  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ЭТАПЫ ПЕРЕСТРОЙКИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УСТАНОВОК

5.2.1. ЭТАП ДИАГНОСТИКИ ИСХОДНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УСТАНОВОК  
СЛУШАТЕЛЕЙ

5.2.2. ЭТАП КОРРЕКЦИИ НЕГАТИВНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УСТАНОВОК  
СЛУШАТЕЛЕЙ

5.2.3. ЭТАП ФОРМИРОВАНИЯ НОВЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УСТАНОВОК  
СЛУШАТЕЛЕЙ

ГЛАВА 6. ПСИХОТЕХНОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ ПРИЕМА ПОСЕТИТЕЛЕЙ

6.1. ВЫБОР МЕСТА В КАБИНЕТЕ – ЛАКМУСОВАЯ БУМАЖКА ОТНОШЕНИЯ

6.2. ПСИХОТЕХНИКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОСЕТИТЕЛЕМ

6.2.1. КАК ЗАЩИТИТЬСЯ ОТ СТРЕССА.

6.2.2. ТЕХНИКА АНАЛИЗА ВЫСКАЗЫВАНИЙ ПОСЕТИТЕЛЯ (ЖАЛОБЫ, ЗАЯВЛЕНИЙ И  
Т.П.)

6.2.2.1. ПРИЕМ «ПЕРО И БУМАГА» СЭКОНОМИТ ВАМ ВРЕМЯ И СИЛЫ.

6.2.2.2. ТЕХНИКА СЕЛЕКЦИИ ЖАЛОБ.

6.2.2.3. А ЕСЛИ ЖАЛОБУ НЕВОЗМОЖНО УДОВЛЕТВОРИТЬ?

ГЛАВА 7. ПСИХОТЕХНОЛОГИЯ ЗАЩИТЫ ОТ МАНИПУЛЯТИВНЫХ  
ВОЗДЕЙСТВИЙ

7.1. МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ПРИЕМЫ ИГНОРИРОВАНИЯ (БЛОКИРОВКИ) ВАШИХ  
АРГУМЕНТОВ

7.1.1. Защита от манипулятивного приема «Перевод разговора на другую тему»

7.1.2. Защита от манипулятивного приема «Анекдот»

7.1.3. Защита от манипулятивного приема «Глушение»

7.1.4. Защита от манипулятивного приема «Мнимое забывание аргументов»

7.2. МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ПРИЕМЫ ОПРОВЕРЖЕНИЯ (ДЕВАЛЬВАЦИИ) ВАШИХ  
АРГУМЕНТОВ

7.2.1. Защита от манипулятивного приема «Опровержение Ваших аргументов ссылкой  
на Ваши слова с иной их интерпретацией»

7.2.2. Защита от манипулятивного приема «Опровержение Ваших аргументов  
приписыванием Вам того, что Вы не говорили»

7.2.3. Защита от манипулятивного приема «Опровержение Ваших аргументов  
упреком, что Вы «вот ни слова не сказали о...»»

7.2.4. Защита от манипулятивного приема «Опровержение Ваших аргументов  
ссылкой на формально действительную Вашу некомпетентность в этой области  
знания»

7.2.5. Защита от манипулятивного приема «Опровержение Ваших аргументов

ссылкой на авторитетную цитату»

### 7.3.МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ПРИЕМЫ «АРГУМЕНТИРОВАНИЯ»

7.3.1. Защита от манипулятивного приема «Заговаривание»

7.3.2. Защита от манипулятивного приема «Перевод стрелки»

### 7.4.МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ПРИЕМЫ ПРОВОЦИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА

7.4.1. Защита от манипулятивного приема «Мелкие уколы»

7.4.2. Защита от манипулятивного приема «Явное оскорбление».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Подсознание

Сознание

Тест СПУЛ

## ПРИЛОЖЕНИЕ П

1. КНИГИ АВТОРА (и о том, как их можно приобрести)

2. ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ (и о том, как можно пройти такое обучение у Вашего покорного слуги)

*Моей дорогой Альбине Кузьминичне –  
Жене, Другу и Главному Советчику –  
Посвящается*

## ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

### 1. КТО ВЫ, МОЙ ЧИТАТЕЛЬ?

Как это следует из названия книги, мой читатель – руководитель, менеджер по современному (и по-английски) и это пособие - для него, будь он начальником отдела или заведующим поликлиникой, директором школы или директором магазина, заведующей нотариальной конторой или председателем суда, главой администрации сельского округа или мэром крупного города, генеральным директором коммерческого банка или председателем правления некоего ОАО, министром или губернатором...

Впрочем, какую бы Вы, мой уважаемый читатель, руководящую должность не назвали – эта книга для того, кто ее – эту должность – занимает.

А еще она предназначена для моих милых студентов – будущих менеджеров,

будущих министров, будущих президентов...

А еще для тех, кто собирается занять – не сегодня, так завтра – подобную должность, кто вчера уже написал свое резюме и отправил по e-mail, у своему будущему (возможно) работодателю.

Ну, вот, пожалуй, и весь круг моих читателей. Впрочем, нет, есть еще одна группа специалистов, которым многое в этой книге будет полезно – это разного ранга преподаватели: от учителя начальной школы до профессора кафедры Академии, ибо их обучающиеся – это пока, на сегодня, их персонал, на которого они оказывают свое воздействие...

## **2. ЧЕМУ БУДЕМ УЧИТЬСЯ?**

Прежде чем отвечать на этот вопрос, необходимо решить – а стоит ли учиться?

Психологи знают, что бывают такие талантливые самоучки, которые прекрасно умеют строить практически на профессиональном уровне общение и с персоналом, и с посетителями... и им определенно не нужно изучать психотехники воздействия на людей.

- Простите, уважаемый автор, а как узнать, нужно ли мне учиться этому? Может, я тоже такой одаренный, а?

- Дорогой мой читатель, поскольку Вы имеете дело не просто с автором, а еще и с профессиональным психологом, то он подготовил ответ и на этот вопрос: он для Вас создал и поместил здесь специальный тест на способность руководить. Протестировав себя, Вы определенно будете знать, нужно ли Вам читать эту книгу дальше, нужно ли Вам учиться профессионально работать с людьми.

А «профессионально работать с людьми» - для руководителя это значит уметь оказывать профессиональное воздействие на определенные категории людей: на своих подчиненных, на коллег, на посетителей, клиентов.

«Профессионально работать с людьми» - значить уметь на профессиональном уровне убеждать людей в необходимости тех или иных действий, и именно убеждать, а не принуждать, ибо от выбора той или иной формы воздействия зависит эффективность исполнительской деятельности. И мы будем учиться как убеждать людей делать так, а не принуждать, т.е. будем учиться работать эффективно.

«Профессионально работать с людьми» - значить уметь использовать такую меру воздействия в отношении своих подчиненных как наказание, уметь профессионально осуществлять меру принуждения за совершенный проступок. И мы будем учиться делать это с максимальным эффектом. А это значит, будем учиться работать не с нулевым к.п.д. (типа: «сколько же раз можно вам говорить, что нельзя...»), а таким образом, чтобы у

подчиненного помимо его воли возникало бы стремление избежать подобные проступки. «Профессионально работать с людьми» - значит уметь обучать персонал новым приемам и техникам их работы, обучать персонал по принципиально новой педагогической технологии, суть которой: «Высшая цель учения – не знания, а действия»<sup>1</sup> (в отличие от принципа советской педагогики «Знание – это сила»; а как мы узнаем, вовсе не какая это не сила, а так себе – вспомогательное средство).

«Профессионально работать с людьми» – значит уметь так построить беседу с пришедшим к Вам посетителем, чтобы он вышел из Вашего кабинета весьма довольный Вами, а не только (и порой даже не столько) результатом своего визита, ибо не всегда и не всем Вы сможете помочь, просьбы не всех посетителей сможете удовлетворить.

«Профессионально работать с людьми» - это, кроме всего прочего, уметь и защищаться от негативных воздействий со стороны других людей. И учиться мы здесь будем не приемам джиу-джитсу, а средствам защиты от приемов манипулятивного воздействия на Вас. И этому мы посвятим совсем не малое время, ибо манипулируют Вам ведь почти на каждом шагу, но не всегда с добрыми целями.

<sup>1</sup> Высказывание принадлежит английскому философу и социологу Г. Спенсеру (1820 – 1903) Вот – если кратко – то, чему мы будем с Вами учиться, если по результатам тестирования Вы сочтете, что Вам надо бы кое-чему обучиться специально.

## **ЧАСТЬ 1. НУЖНО ЛИ ВАМ УЧИТЬСЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ ОБЩЕНИЮ**

### **1. ПРОТЕСТИРУЙТЕ СЕБЯ НА СПОСОБНОСТЬ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЛЮДЬМИ (ТЕСТ СПУЛ)**

Итак, если Вы не относитесь к тем, кто абсолютно уверен в своих высоких способностях к управлению людьми (вообще-то такие самоуверенные люди эти книжки в руки не берут), то можете узнать, на сколько<sup>2</sup> Вы умеете руководить, и нужно ли Вам этому учиться. Ниже представлен психологический тест и Вам представляется возможность в строго конфиденциальном порядке узнать, каков Вы как руководитель.<sup>3</sup> Тест представляет собой вопросник, на который по определенным правилам Вам предстоит ответить. А вот как отвечать, как потом обработать свои ответы (как подсчитать результаты), как интерпретировать полученные данные, надежность которых по результатам специального математического анализа составляет 95%<sup>4</sup> - обо всем об этом – в следующих разделах, которые следует читать чуть более внимательно, чтобы получить

надежные результаты (ибо даже небольшие отступления от инструкций – как это было выявлено в ходе разработки теста - существенно снижают надежность полученных результатов).

Итак – к первой инструкции:

### **3. КАК ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ ТЕСТА СПУЛ?**

Вашему вниманию, уважаемый мой читатель, предлагается несколько вопросов, на которые Вам следовало бы ответить (поскольку Вы уже согласились протестировать себя).

Отвечая на вопросы, обратите внимание: в одних вопросах говорится вообще о руководителях (не о Вас лично!), а в других вопросах говорится о Вас лично, как о руководителе<sup>5</sup>. Будьте внимательны, различайте обязательно, когда говорится вообще о руководителях, а когда говорится о Вас лично как о руководителе.

2 Буквально – на сколько баллов.

3 В дальнейшем, когда Вы овладеете этим тестом (а автор представит Вам такую возможность), Вы

с полным основанием можете тестировать своих сотрудников – не только руководителей, но и кандидатов

на должность руководителя.

4 То есть допускает пятипроцентную ошибку, что в тестологии считается приемлемым для проведения серьезные исследований.

5 Если вдруг Вы, мой читатель, никогда не были начальником и у Вас никогда не было подчиненных (в большей степени моим дорогим студентам, а также к тем, кто впервые решил занять должность менеджера), то Вам все равно приходилось в жизни на других людей (на своих младших братьев-сестер, на своих детей, на своих младших друзей и т.п.). Вспомните, как Вы ими руковод

тоже были в какой-то степени Вашими подчиненными. Будем считать, что это была как бы Ваша работа руководителем.

Чтобы облегчить Вашу работу Вам вместе с вопросами даются и ответы, представленные в тексте вопросника под буквами «а», «б», «в» и т.п.

Выбрав ответ (например, «а» или другой), отметьте его каким-либо образом (например, обведите кружком, потом, когда будете обрабатывать результаты, эти отметки очень Вам пригодятся).

Не оставляйте ни одного вопроса без ответа (иначе не сможете потом обрабатывать результаты), не выбирайте сразу несколько ответов. Следует каждый раз выбрать только один ответ.



Если захотите исправить свой ответ, сделайте это так, чтобы Вам потом было понятно, как Вы исправили.

Кроме того, обращайтесь в вопросах (и в ответах) внимание на такие слова, как «часто», «иногда», «всегда», «никогда», а также «некоторые», «все», «практически все» и тому подобное, т.е. старайтесь все же внимательно читать и вопросы и ответы.

Ну и конечно, отвечайте, пожалуйста, предельно откровенно, ведь никто так и не узнает, что Вы там написали в своем листочке, который при желании потом можно и уничтожить. А посему будьте откровенны с самим собой, раз Вы сами решили себя протестировать, получить правдивые результаты.

Если Вам все ясно, то приступайте. Только, пожалуйста, будьте повнимательнее. И еще раз напомним (некоторые забывают об этом): различайте вопросы, где говорится о руководителях вообще, а где говорится о Вас лично.

б А если не хотите отмечать в книге – возьмите листок бумаги и, переходя к очередному вопросу, на листке номер (лучше номера заранее не писать, так не собьетесь с номеров), а выбрав ответ, напишите против номера соответствующую букву.

#### **4. ВОПРОСЫ ТЕСТА**

1. Известно, что подчиненные не всегда, выполняют распоряжения руководителя. Причина тому:

- а) чаще всего - в неблагоприятных обстоятельствах,
- б) чаще всего - в слабом руководителе,
- в) чаще всего — в самих подчиненных.

(Обратите внимание: здесь говорится о руководителях вообще.)

2. Всегда ли Ваши подчиненные стремятся выполнить Ваши разумные распоряжения?

- а) стремятся, но к сожалению очень редко,
- б) стремятся иногда,
- в) стремятся не то, чтобы очень часто, но и не очень редко,
- г) стремятся часто,
- д) стремятся абсолютно всегда.

(Обратите внимание: здесь говорится о Вас как о руководителе.)

3. Вы хотите, чтобы подчиненные выполняли Ваши разумные распоряжения?

- а) мое желание здесь не играет никакой роли,
- б) хочу, чтобы так было иногда,
- в) хочу, чтобы так было не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) хочу, чтобы так было часто,
- д) хочу, чтобы так было абсолютно во всех случаях.

4. Известно, что некоторые руководители охотно делают замечания своим подчиненным публично, а не с глазу на глаз. Причина тому:

- а) чаще всего – в неблагоприятно сложившихся обстоятельствах,
- б) чаще всего – в слабом руководителе,
- в) чаще всего — в самих подчиненных.

5. Вы всегда критикуете своих подчиненных за их проступки с глазу на глаз (без присутствия других людей), а не публично?

- а) делаю так только лишь иногда,
- б) считаю, что такая критика, абсолютно не эффективна,
- в) делаю так не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) делаю так часто,
- д) делаю так в общем-то всегда.

6. Всегда ли следует за дисциплинарные нарушения критиковать подчиненных только с глазу на глаз (без присутствия других людей)?

- а.) считаю, что так надо поступать иногда,
- б) считаю, что такая критика абсолютно не эффективна,
- в) считаю, что так надо поступать не то, чтобы очень часто, но и не очень редко,
- г) считаю, что так надо поступать часто,
- д) считаю, что так надо поступать вообще-то всегда,

7. Известно, что некоторые подчиненные не всегда внутренне, т.е. про себя соглашаются с распоряжением своего руководителя. Причина тому:

- а) чаще всего - в неблагоприятных обстоятельствах,
- б) чаще всего - в слабом руководителе,
- в) чаще всего - в самих подчиненных.

8. Ваши подчиненные выполняют Ваши распоряжения практически всегда добровольно?

- а) так бывает часто,
- б) считаю, что в этом нет необходимости,
- в) так бывает не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) так бывает иногда,
- д) так бывает почти всегда,

9. Вы хотите, чтобы Ваши распоряжения выполнялись только добровольно?

- а) хочу, чтобы так было часто,
- б) мое желание здесь не играет никакой роли,
- в) хочу, чтобы так было не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) хочу, чтобы так было вообще-то иногда,
- д) хочу, чтобы так было абсолютно всегда,

10. Известно, что некоторые руководители не всегда должным образом реагируют на проступки подчиненных. Причина тому:

- а) чаще всего - в неблагоприятно сложившихся обстоятельствах,
- б) чаще всего - в слабом руководителе,
- в) чаще всего - в подчиненном, который только и ждет конфликта.

11. Чтобы избежать конфликта, Вы иногда делаете вид, что не замечаете проступков своих подчиненных?

- а) поступаю так очень часто,
- б) поступаю так редко,
- в) поступаю так не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) поступаю так нередко,
- д) никогда, так не поступаю.

12. Следует ли на каждый проступок подчиненных реагировать должным образом (как и следует реагировать руководителю)?

- а) считаю это практически малоэффективным,
- б) следует реагировать очень часто,
- в) следует реагировать не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) следует реагировать только в особых случаях,
- д) следует реагировать всегда.

13. Известно, что руководители не всегда внимательно выслушивают своих подчиненных, перебивая их на полуслове. Причина тому:

- а) чаще всего – в неблагоприятных обстоятельствах,
- б) чаще всего – в слабом руководителе,
- в) чаще всего – в самих подчиненных.

14. Выслушиваете ли Вы внимательно своих подчиненных, не перебивая и не останавливая их?

- а) так бывает часто,
- б) так бывает редко,
- в) так бывает не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) так бывает абсолютно во всех случаях,
- д) считаю, что в общем-то особого значения это не имеет.

15. Всегда ли надо до конца выслушивать подчиненных, не останавливая их?

- а) надо так поступать часто,
- б) надо так поступать иногда,
- в) надо так поступать не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) надо так поступать абсолютно во всех случаях,
- д) считаю, что особого значения это не имеет.

16. Известно, что некоторые руководители часто полагают, что лучше сделать самому, чем дожидаться, когда подчиненный раскачается, пока, разберется, что к чему. Такие действия руководителя вызываются:

- а) чаще всего - обстоятельствами,
- б) чаще всего - слабым руководителем,
- в) чаще всего — самими подчиненными.

17. Часто ли Вы предпочитаете лучше самому сделать за подчиненного, чем растолковывать, что к чему?

- а) это бывает очень часто,
- б) это бывает очень редко,
- в) это бывает не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) это бывает нередко,
- д) это практически никогда, не бывает.

18. Вы хотели бы так руководить подчиненными, чтобы никогда не делать за них их работу?

- а) стремиться к этому не считаю необходимым,
- б) хотел бы, чтобы так было почаще,
- в) хотел бы, чтобы так было не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) хотел бы, чтобы так было иногда,
- д) хотел бы, чтобы так было абсолютно во всех случаях.

19. Известно, что не все подчиненные испытывают к своим руководителям личную симпатию, причина тому:

- а.) чаще всего – в неблагоприятных обстоятельствах,
- б) чаще всего – в слабом руководителе,
- в) чаще всего – в самих подчиненных.

20. Все ли Ваши подчиненные испытывают к Вам личную симпатию?

- а) подавляющее большинство,
- б) меня это абсолютно не интересует,
- в) примерно половина,
- г) многие,
- д) некоторые.

21. Вам хотелось бы, чтобы все подчиненные испытывали бы к Вам личную симпатию?

- а) хотелось бы, чтобы испытывали все,
- б) считаю, что это не имеет абсолютно никакого значения,
- в) хотелось бы, чтобы испытывали примерно половина подчиненных,
- г) хотелось бы, чтобы испытывали подавляющее большинство,
- д) хотелось бы, чтобы испытывали некоторые.

22. Нередко бывает, что подчиненный, получив заслуженное взыскание, испытывает отрицательные эмоции больше к руководителю, чем к себе. Это обычно вызывается:

- а) чаще всего - особо сложившимися обстоятельствами,
- б) чаще всего - неумелым руководством,
- в) чаще всего - теми, на кого наложено взыскание.

23. Часто ли Ваши подчиненные, получив от Вас заслуженное взыскание, испытывают к Вам отрицательные чувства?

- а) меня абсолютно не интересует, какие они испытывают при этом ко мне чувства,
- б) в таких случаях практически никогда не испытывают ко мне отрицательных чувств,
- в) в этих случаях испытывают отрицательные чувства не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) в этих случаях испытывают отрицательные чувства очень часто,
- д) в этих случаях испытывают отрицательные чувства, но иногда.

24. Вы хотели бы, чтобы Ваши подчиненные, получив от Вас заслуженное взыскание, не испытывали бы к Вам при этом никаких отрицательных чувств?

- а.) считаю, что для дела, это не имеет абсолютно никакого значения,
- б) хотел бы, чтобы так было абсолютно всегда,
- в) хотел бы, чтобы так было не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) хотел бы, чтобы так было иногда,
- д) хотел бы, чтобы так было все-таки часто.

25. Известно, что у некоторых руководителей редко бывает приветливое выражение лица, когда, они разговаривают с некоторыми подчиненными. Причина тому:

- а) чаще всего – в сложившихся обстоятельствах,
- б) чаще всего - в слабом руководителе,
- в) чаще всего - в подчиненных.

26. Разговаривая с подчиненными, Вы всегда стараетесь иметь при этом приятное выражение лица?

- а) достаточно часто стараюсь,
- б) не считаю это необходимым,
- в) стараюсь не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) иногда стараюсь,
- д) стараюсь всегда.

27. Разговаривая с подчиненными, всегда ли необходимо иметь приветливое выражение лица?

- а) считаю, что это нужно делать часто,
- б) считаю, что для дела это не имеет особого значения,
- в) считаю, что это нужно не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) считаю, что это нужно иногда,
- д) считаю, что это нужно всегда,

28. Бывает, что руководители относительно легко наживают себе недоброжелателей среди подчиненных. Причина, тому:

- а) чаще всего - в неблагоприятно сложившихся обстоятельствах в данном коллективе,
- б) чаще всего - в слабом руководителе,
- в) чаще всего - в подчиненных.

29. Многие ли Ваши подчиненные являются Вашими близкими единомышленниками (разделяющими Ваши основные взгляды, мысли, идеи, касающиеся Вашего общего дела)?

- а) считаю, что особого значения это не имеет,
- б) многие подчиненные являются моими единомышленниками,
- в) моими единомышленниками являются примерно половина моих подчиненных,
- г) моими единомышленниками являются некоторые мои подчиненные,
- д) моими единомышленниками являются подавляющее большинство моих подчиненных.

30. Вы хотели бы, чтобы все Ваши подчиненные стали бы Вашими единомышленниками?

- а) не считаю это необходимым,
- б) хотел бы, чтобы такими стали большинство,
- в) хотел бы, чтобы такими стали примерно половина подчиненных,
- г) хотел бы, чтобы такими стали отдельные подчиненные,
- д) хотел бы, чтобы такими стали все подчиненные.

31. Известно, что некоторых руководителей не интересует, как лично к ним относятся их подчиненные. Это объясняется:

- а) чаще всего - большой загруженностью, т.е. неблагоприятными обстоятельствами,
- б) чаще всего - неумелым руководством,
- в) чаще всего — самими подчиненными.

32. Вам известно, как к Вам лично относятся Ваши подчиненные?

- а) знаю, как относятся ко мне лично некоторые подчиненные,
- б) знаю, как ко мне лично относятся все мои подчиненные,
- в) знаю, как ко мне лично относятся примерно половина подчиненных,
- г) не считаю необходимым интересоваться этим, есть вещи важнее,
- д) знаю, как относятся ко мне лично многие подчиненные.

33. Надо ли руководителю всегда знать, как лично к нему относится каждый из его подчиненных?

- а) надо знать, как лично относятся только отдельные подчиненные,
- б) надо знать, как лично относятся все его подчиненные,
- в) надо знать, как лично относятся примерно половина подчиненных,
- г) не считаю это необходимым, у руководителя есть вещи поважнее,
- д) надо знать, как лично относятся многие подчиненные.

34. Известно, что некоторые руководители, здороваясь с подчиненными, редко называют их при этом по имени-отчеству (хотя и знают как зовут). Причина, тому:

- а) чаще всего - в неблагоприятных обстоятельствах,
- б) чаще всего - в слабом руководителе,
- в) чаще всего - в самих подчиненных.

35. Встречаясь со своими подчиненными, всегда ли Вы к слову «Здравствуйте» добавляете при этом имя-отчество (или имя)?

- а) иногда,
- б) считаю достаточным и одного «Здравствуйте»,
- в) не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) часто,
- д) всегда.

36. Здороваясь с подчиненным, обязательно ли при этом надо называть его по имени-отчеству?

- а) считаю, что так надо поступать иногда,
- б) мне это совершенно безразлично,
- в) считаю, что так надо поступать не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) считаю, что так надо поступать часто,
- д) считаю, что так надо поступать практически всегда.

37. Известно, что некоторые руководители воздерживаются от того, чтобы похвалить подчиненного, даже если это заслужено и уместно. Причина, тому:

- а) чаще всего - в неблагоприятных обстоятельствах,
- б) чаще всего - это слабый руководитель,
- в) чаще всего - сами подчиненные.

38. Всегда ли Вы хвалите своих подчиненных, если они этого заслуживают?

- а) абсолютно всегда,
- б) иногда,
- в) не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) считаю, что слишком большого значения это не имеет,
- д) часто.

39. Следует ли говорить отдельным подчиненным об их успехах, достижениях, о том как они хорошо работают?

- а) считаю, что следует абсолютно всегда,
- б) считаю, что следует, но лишь иногда,
- в) считаю, что следует не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) считаю, что большого значения это не имеет,
- д) считаю, что следует часто.

40. Известно, что некоторые руководители порой теряют терпение, разговаривая с тем или иным подчиненным. Причина тому:

- а) чаще всего - в неблагоприятно сложившихся обстоятельствах,
- б) чаще всего - в слабом руководстве,
- в) чаще всего - в подчиненных.

41. Разговаривая с подчиненными, бывает, что Вы теряете самообладание и терпение?

- а) так бывает иногда,
- б) так бывает нередко,

- в) так бывает не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) так бывает, к сожалению, очень часто,
- д) так почти никогда не бывает.

42. Разговаривая с подчиненными, всегда ли нужно сдерживать свои отрицательные эмоции?

- а) следует сдерживать часто,
- б) следует сдерживать иногда,
- в) следует сдерживать не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) считаю, что отрицательные эмоции в этих случаях никогда не повредят,
- д) считаю, что следует сдерживать себя абсолютно во всех случаях.

43. Известно, что подчиненные не всегда сразу схватывают смысл слов некоторых руководителей. Причина тому:

- а) чаще всего - в неблагоприятных обстоятельствах,
- б) чаще всего - в неумелой формулировке руководителем своего распоряжения,
- в) чаще всего - в подчиненных.

44. Всегда ли Ваши подчиненные на лету схватывают смысл Ваших распоряжений («на лету» – т.е. сразу, без долгих объяснений)?

- а) на лету, т.е. сразу, схватывают очень редко,
- б) в общем на лету схватывают почти всегда,
- в) на лету схватывают не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) на лету схватывают часто,
- д) практически никогда этого не бывает.

45. Вы хотели бы, чтобы Ваши подчиненные всегда на лету (т.е. сразу же, быстро) схватывали смысл Ваших распоряжений?

- а) хочу, чтобы так было иногда,
- б) хочу, чтобы так было абсолютно всегда,
- в) хочу, чтобы так было не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) хочу, чтобы так было очень часто,
- д) считаю, что это не имеет особого значения.

46. Известно, что между руководителем и подчиненным иногда возникают конфликты, доходящие до ссор. Причина тому:

- а) чаще всего—обстоятельства,
- б) чаще всего - в слабом руководителе,
- в) чаще всего - подчиненные.

47. Часто ли у Вас с подчиненными возникают конфликты, доходящие до ссор?

- а) к сожалению, очень часто,
- б) все-таки часто,
- в) не то, чтобы часто, но и не редко,



г) иногда,

д) практически никогда.

48. Вы хотели бы, чтобы у Вас с подчиненными никогда не было бы конфликтов?

а) меня эта проблема не очень волнует,

б) считаю, что конфликты с подчиненными могут быть достаточно часто и в этом нет ничего особенного,

в) считаю, что конфликты с подчиненными допустимы не очень часто, но и не очень редко,

г) считаю, что конфликты с подчиненными иногда допустимы,

д) считаю, что конфликты с подчиненными не должны быть ни при каких обстоятельствах.

49. Известно, что некоторые руководители, если у них и есть время, не всегда интересуются личными заботами (например, семейными проблемами) отдельных подчиненных (не ущемляя при этом их чувство собственного достоинства). Причина тому:

а) чаще всего - в неблагоприятных обстоятельствах,

б) чаще всего - в слабом руководителе,

в) чаще всего - в особенностях самих подчиненных.

50. Всегда ли Вы интересуетесь (если выпадает свободная минута) личными заботами своих подчиненных?

а) интересуюсь всегда,

б) интересуюсь часто,

в) интересуюсь не то, чтобы часто, но и не редко,

г) интересуюсь иногда,

д) считаю, что большого значения это не имеет.

51. Следует ли руководителю всегда искренне интересоваться личными заботами своих подчиненных?

а) следует это делать всегда,

б) следует это делать часто,

в) следует это делать не то, чтобы часто, но и не редко,

г) следует это делать иногда,

д) считаю, что большого значения это не имеет.

52. Известно, что некоторые руководители легко поддаются на спровоцированные подчиненными конфликты. Причина тому:

а) чаще всего - объективные обстоятельства,

б) чаще всего - слабый руководитель,

в) чаще всего — конфликтные подчиненные.

53. Бывает ли, что Ваши подчиненные легко провоцируют Вас на конфликты?

а) бывает все-таки очень часто,

б) бывает все-таки часто,

в) бывает не то, чтобы часто, но и не редко,

- г) бывает, но редко,
- д) никогда не бывает.

54. Иногда встречаются такие подчиненные, которые спорят с руководителем по любому поводу, даже по пустяку. Вы хотели бы, чтобы среди Ваших подчиненных были такие?

- а) считаю, что такие подчиненные просто необходимы,
- б) хотел бы, чтобы такими были многие мои подчиненные,
- в) хотел бы, чтобы такими были половина моих подчиненных,
- г) хотел бы, чтобы такими были некоторые мои подчиненные,
- д) хотел бы, чтобы не было ни одного такого подчиненного.

55. Известно, что некоторые руководители, решая важные служебные вопросы, не всегда советуются со своими подчиненными, заинтересованными в этом вопросе. Причина тому:

- а) чаще всего - неблагоприятные обстоятельства,
- б) чаще всего - в слабом руководителе,
- в) чаще всего - в подчиненных.

56. Решая серьезные служебные вопросы, всегда ли Вы советуетесь при этом с кем-либо из подчиненных?

- а) считаю, что для дела это не может иметь очень большого значения,
- б) иногда советуюсь,
- в) советуюсь не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) всегда советуюсь,
- д) советуюсь часто.

57. Решая важные служебные вопросы, обязательно ли следует спрашивать мнение заинтересованных в этом вопросе подчиненных?

- а) считаю, что для дела это не может иметь очень большого значения,
- б) следует спрашивать, но лишь иногда,
- в) следует спрашивать не то, чтобы часто, но и не редко,
- г) всегда следует спрашивать,
- д) часто следует спрашивать.

58. Известно, что некоторых руководителей не волнует, совпадает ли его распоряжение с личным желанием подчиненного выполнить данное распоряжение. Причина тому:

- а) чаще всего - в неблагоприятных обстоятельствах,
- б) чаще всего - это слабый руководитель,
- в) чаще всего - в самих подчиненных.

59. Стараетесь ли Вы найти личную заинтересованность подчиненного в выполнении Вашего задания?

- а) иногда стараюсь найти его личную заинтересованность,
- б) не считаю нужным это делать,
- в) стараюсь найти не то, чтобы часто, но и не редко,

г) часто стараюсь найти,

д) стараюсь найти очень часто.

60. Вы хотели бы, чтобы Ваши распоряжения совпадали бы с личным желанием подчиненного выполнить данное распоряжение?

а) хотел бы, чтобы совпадали иногда,

б) считаю это совсем не обязательным,

в) хотел бы, чтобы совпадали не то, чтобы часто, но и не редко,

г) хотел бы, чтобы совпадали часто,

д) хотел бы, чтобы совпадали всегда.

Если Вы ответили на все эти вопросы, то теперь следует оценить Ваши результаты.

## 5. КАК ОБРАБАТЫВАТЬ ВАШИ ОТВЕТЫ

Прежде всего: ответы на вопросы 1, 4, 7 и т.д., т.е. те, где было только три ответа («а», «б», «в») не оцениваются, они относятся к «техническим» вопросам (но отвечать на них нужно было обязательно).

Ваши результаты будут оцениваться только по тем вопросам, которые имели пять ответов.

Каждому из пяти ответов приписывается определенное число баллов, какое – об этом указано в прилагаемой ниже таблице «Ключи». По этой таблице можно и нужно узнать, какое количество баллов Вы получили за каждый выбранный Вами ответ.

### КЛЮЧИ

№

вопроса

Ответы

а, б, г, д

№

вопроса

Ответы

а, б, г, д

№

вопроса

Ответы

а, б, г, д

1 ----- 21 5, 1, 4, 2 41 4, 2, 1, 5

2 1, 2, 4, 5 22 ----- 42 4, 2, 1, 5

3 1, 2, 4, 5 23 1, 5, 2, 4 43 -----

4 ----- 24 1, 5, 2, 4 44 2, 5, 4, 1  
5 2, 1, 4, 5 25 ----- 45 2, 5, 4, 1  
6 2. 1, 4, 5 26 4, 1, 2, 5, 46 -----  
7 ----- 27 4, 1, 2, 5 47 1, 2, 4, 5  
8 4, 1, 2, 5 28 ----- 48 1, 2, 4, 5  
9 4, 1, 2, 5 29 1, 4, 2, 5 49 -----  
10 ----- 30 1, 4, 2, 5 50 5, 4, 2, 1  
11 1, 4, 2, 5 31 ----- 51 5, 4, 2, 1  
12 1, 4, 2, 5, 32 2, 5, 1, 4 52 -----  
13 ----- 33 2, 5, 1, 4 53 1, 2, 4, 5  
14 4, 2, 5, 1 34 ----- 54 1, 2, 4, 5  
15 4, 2, 5, 1 35 2, 1, 4, 5 55 -----  
16 ----- 36 2, 1, 4, 5 56 1, 2, 5, 4  
17 1, 4, 2, 5 37 ----- 57 1, 2, 5, 4  
18 1, 4, 2, 5 38 5, 2, 1, 4 58 -----  
19 ----- 39 5, 2, 1, 4 59 2, 1, 4, 5  
20 5, 1, 4, 2 40 ----- 60 2, 1, 4, 5

Примечание. Ответ под буквой «в» везде оценивается в 3 балла.

Как это определить?

Начнем со вопроса №2 (вопрос №1, напомним, «технический»). Если Вы, отвечая на него (на №2), выбрали, например, ответ «а», то, в соответствии с «Ключами», этот ответ на этот вопрос оценивается в 1 балл, если Вы выбрали, допустим, ответ «б», то в соответствии с табличкой «Ключи» этот ответ в этом вопросе оценивается в 2 балла, если Вы выбрали, допустим, ответ «в», то ответ под этой буквой во всех вопросах (а не только в этом) оценивается в 3 балла. Если же Вы выбрали, допустим, ответ «г» – то этот ответ на данный вопрос оценивается (см. Ключи) в 4 балла. Ну а если отвечая на этот вопрос, Вы выбрали ответ «д», то здесь он оценивается в 5 баллов.

Итак, напротив выбранного Вами ответа, т.е. напротив написанной Вами буквы напишите соответствующий этому ответу по «Ключам» балл.

Теперь переходим к оценке Вашего ответа на вопрос №3. Здесь цена каждого ответа такая же, как и цена ответов на вопрос №2. Припишите выбранному Вами ответу соответствующую (по «Ключу») оценку.

Теперь переходим к оценке ответа на вопрос №5 (вопрос №4 мы, как договорились, не оцениваем). Если Вы выбрали, допустим, ответ «а», то в этом вопросе он оценивается в 2 балла, ответ «б», оценивается по «Ключу» в 1 балл, а если Вы выбрали, например, ответ «г», то он будет оцениваться в 4 балла, а ответ «д» здесь оценивается в 5 баллов (ну а ответ «в» оценивается везде в 3 балла). Оцените выбранный Вами ответ на вопрос №5 и напишите против него соответствующий балл.

И так Вы дальше оцениваете все остальные Ваши ответы, приписывая напротив выбранного Вами ответа соответствующую оценку.

На этом кончается первый этап обработки Ваших результатов.

Второй этап.

Сложите все баллы, полученные за ответы на вопросы (отмечая их галочками на полях) №№»2,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32,35,38,41,44,47,50,53,56,59. Полученную сумму разделите на количество этих вопросов, т.е. на 20. Например, у Вас получилась сумма 83 баллов : 20 = 4,1 балла. Запомните этот очень важный результат.

Теперь сложите баллы всех остальных вопросов (не отмеченных галочками) и тоже разделите на их количество, т.е. тоже на 20. И Вы получите еще одну важную оценку Вас как руководителя. Предположим, Вы получили по этой группе вопросов 100 баллов, разделили их на 20 и получили 5,0 баллов (кстати, наивысшая из возможных оценок).

А вот теперь главное: что же означают эти две полученные Вами оценки (в нашем примере 4,1 и 5,0)?

Не вдаваясь в технические детали организации этого теста, скажем, что первое число (каким бы оно не было) означает оценку (по пятибалльной шкале) Вашего умения работать с людьми на сегодняшний день. Посмотрите на формулировки этих вопросов: там всегда были вопросы типа: «Всегда ли Вы делаете...?», «Бывает ли, что Вы, разговаривая с подчиненным...?», «Часто ли Вы предпочитаете...?», т.е. как Вы общаетесь, руководите своими подчиненными. Если Ваша оценка равна 5 баллов, то это соответствует самой высшей - отличной - оценке Ваших умений работать с подчиненными. Если Вы получили 4 балла, то это соответствует оценке «хорошо» (Вы хорошо умеете работать с людьми), 3 балла – сами понимаете, оценка «удовлетворительно», а 2 или 1 балл – ну, ясно, что это значит. Ну, и соответственно, если Вы получили, допустим, 3,7 балла, то это ближе к оценке «хорошо», а если кто-то получил 2,8 балла, то эта оценка ближе к «удовлетворительной», т.е. он умеет работать лишь на «удовлетворительно» (и пусть не тешит себя фразой, что «тройка – государственная оценка», эту защитную фразу придумали троечники; давайте мы с Вами ему посоветуем проштудировать данное пособие более тщательно, чем другие – ведь хочет же человек стать хорошим руководителем).

Итак, первая оценка – это как Вы умеете работать с людьми, с персоналом на сегодняшний день, т.е. это оценка «могу». А вот вторая оценка (тоже по пятибалльной шкале) – это оценка того, каким бы Вы хотели бы стать руководителем, это оценка «хочу». Если эта вторая оценка, допустим, равно 5 баллам, значит тестируемый прекрасно знает, каким должен быть идеальный руководитель, и – главное – не просто знает, а стремится к этому; если 4 балла – тестируемый стремится быть только хорошим руководителем (а не отличным); если получено 3 балла – хочет быть удовлетворительным руководителем (и не более того); ну а если вдруг 2 или 1 балл (с одним баллом мы еще не встречали таких руководителей) – плохо, он не знает, каким должен быть руководитель, а не

зная, и не стремится быть настоящим руководителем.

Как правило, вторая оценка («хочу») всегда выше первой. Другое дело, на сколько выше, да и какова она – эта оценка в абсолютном измерении. Ведь одно дело, когда соотношение «могу»/«хочу» будет 4/5 (тестируемый работает руководителем на «хорошо», а стремится быть отличным руководителем), и совсем другое дело, когда 2/3 (тестируемый не умеет руководить, и не особенно-то стремится быть хорошим менеджером, согласен быть троечным).

Итак, Вы получили некое соотношение этих двух оценок. Как интерпретировать это соотношение?

## **6. КАК ИНТЕРПРЕТИРОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

В зависимости от величины и соотношения этих оценок все 15 комбинаций (от 5/5 до 1/1) позволили всех руководителей разделить на пять следующих групп:

1-я группа - сюда вошли руководители с результатами 5/5 к 4/5. Условно эту группу руководителей можно назвать «идеальной». (Вот из таких определенно получаются отличные менеджеры самого высокого ранга.)

2-я группа - сюда вошли руководители с результатами 4/4, 3/5, 3/4 и 2/5. Эту группу руководителей можно назвать «высоко перспективной», однако на сегодняшний день подготовленной не очень-то хорошо (кроме 4/4).

3-я группа - сюда вошли руководители с результатами 3/3, 2/4, 1/5, 1/4 и 2/3. Эту группу можно назвать «слабо подготовленной», но имеющей неплохие перспективы для обучения (они хотят быть хорошими менеджерами, просто пока не владеют психотехниками работы с людьми).

4-я группа - сюда вошли руководители с результатами 1/3, 2/2. Условно ее можно назвать «весьма слабой» или «неподготовленной» с не очень хорошими перспективами (но если хорошо поработать в плане обучения – и результаты могут быть хорошими).

5-я группа, - сюда вошли руководители с результатами 1/2 и 1/1. Условно эту группу следовало бы назвать как «совершенно не подготовленную» и при этом «малоперспективную» в плане роста совершенства профессионального общения. (Но и на них не стоит ставить крест, хотя работать с ними, обучать их – это ломать у них самые фундаментальные ценностные ориентации; а это очень тяжело.)

Представленная классификация руководителей по соотношению их актуального (сегодняшнего) уровня совершенства профессионального общения и уровня, которого они стремятся достигнуть (идеального уровня), т.е. по соотношению «могу/хочу» применима для любой категории руководителей, любого их ранга, сферы деятельности. Независимо от того, какую должность занимает руководитель, но если его показатель отношения

«могу/хочу» - 4/5, он практически относится к «идеальной» группе руководителей по умению строить профессиональное общение, по способности профессионально управлять людьми. Равно, какую бы высокую должность не занимал руководитель с показателем, например, 2/3, он относится к группе слабо подготовленных в области профессионального общения, но имеющего некоторые перспективы совершенствования в данной области. Теперь и Вы знаете, к какой категории Вы относитесь как руководитель, и – соответственно – знаете, нужна ли Вам какая-либо помощь или пособие со стороны профессиональных психологов.

В «Приложении» представлена более подробная информация о надежности и валидности этого теста.

## **7. ЕСЛИ СЧИТАЕТЕ НУЖНЫМ УЧИТЬСЯ...**

Если Вы придете к выводу, что такое участие со стороны профессионального психолога было бы желательно и уместно, то эта книга, а по сути – этот учебник по профессиональному управлению людьми - к Вашим услугам. И не только учебник. Если у Вас возникли какие-либо вопросы по интерпретации Ваших результатов и Вы не смогли найти ответы на них в представленной выше инструкции по анализу ответов, то у Вас есть возможность обратиться лично к автору этого теста – к Вашему покорному слуге. И для этого я дарю моему читателю свою визитную карточку

Министерство юстиции Российской Федерации

ПАНАСЮК

Александр Юрьевич

Профессор Российской правовой академии,

доктор психологических наук, академик

Академии имиджологии и Международной  
академии психологических наук

117638, Москва, Тел.:

ул. Азовская, д. 2, к. 1 +7(916) 684-09-20

E-mail: 08-11-40@mail.ru +7(496) 739-10-40

Сайт: [www.pan-alex-u.ru](http://www.pan-alex-u.ru)

в тайной надежде, что вместе с письмом он пришлет мне и свою – и даже по email,

у, адрес которого наряду с адресом персонального сайта Вашего автора помещен на визитке. Но даже если у Вас и не будет вопросов, а будет желание пообщаться с Вашим автором – напишите (лучше по e-mail,у), и есть вероятность, что Вы получите ответ (может и не тотчас же, но определенно получите7).

А если Вы, уважаемый мой читатель, к тому же еще и мой коллега – профессиональный психолог, и хотели бы получить дополнительную информацию по этому тесту – как он разрабатывался, как определялась его валидность и надежность и еще некоторая информация, которая не интересна для остальных читателей, но представит определенный интерес для специалиста по тестологии, коим по определению является каждый профессиональный психолог, то моя визитная карточка к Вашим услугам – там и мой e-mail, и мои телефоны, либо напишите мне об этом на форуме моего сайта, а я с достаточно большой вероятностью смогу выслать Вам ксерокопию той методички.

7 Вы, вероятно, заметили, что Ваш автор – достаточно общительный человек (может, поэтому он пишет книги людьми, а?).

А всем остальным: дорогой мой читатель, Вы все узнали, Вы измерили свою способность управлять людьми, Вы оценили степень перспективности совершенствования в данной области (бесперспективные такие книжки в руки не берут). И теперь, если Вы не из первой группы, если Вы решили учиться этому и дальше, то – пожалуйста к следующему разделу.

## **ГЛАВА 2**

### **ПСИХОТЕХНОЛОГИЯ**

#### **УБЕЖДАЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ**

##### **2.1. ЧТО ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ ОБЩЕНИЕ?**

Начнем ответ на этот вопрос от противного: что такое неэффективное общение?

Неэффективное общение, это когда руководитель — про подчиненного: «Да сколько же раз можно говорить одно и то же?! Ну ничего человек не понимает!» (Да хоть сто раз, причина-то лежит совсем в другом месте); или когда руководитель отдает распоряжения в приказной форме, а потом так оценивает результаты: «Ну нет у него старания делать отлично, все кое-как, лишь бы с рук спихнуть!»; или когда в качестве наказания используется мера, уже давно не дающая никакого эффекта («да мне хоть сто выговоров...»)... И так далее, и тому подобное.

И такое общение негативно отражается на результатах работы подразделения, фирмы, концерна, министерства; на результатах работы самого руководителя, ибо не знает



спецтехник работы с людьми, ибо работает неэффективно.

А что же такое эффективное общение?

А это такое вид деятельности (помните о связи понятий «деятельность» и «общение» из предыдущих, теоретических разделов?), который осуществляется с минимальными временными и энергетическими затратами, с более высоким качеством исполнения Ваших распоряжений, с большей отдачей для Вашего дела, для производства.

А достигнуть этого можно, если взять на вооружение все то положительное, что накопила практика...

— То есть, автор, учиться у «передовиков» управления?

— Не совсем так. Есть способ более экономный, чем изучать опыт сотен, а может и тысяч эффективных руководителей. Не лучше ли взять, да и аккумулировать их опыт? Опыт развития человечества последних столетий показывает — лучше. И этот способ получил даже специальное название — «наука», которая не только аккумулирует в себе опыт тысяч и тысяч «передовиков», но и сочетает его с теорией, без которой практика, эмпирика мало эффективны.

Такой наукой в данном случае является психологическая наука, разработки и достижения которой таят в себе огромную потенциальную силу. Но пока для многих отечественных руководителей — лишь потенциальную, ибо, не располагая ее знаниями, они и не подозревают, как многого можно достичь, зная психологию людей.

Так что, уважаемый мой оппонент, не будем ходить по кабинетам «передовых» менеджеров, а лучше пойдем в аудиторию к моим слушателям, которые оставив свои управления и фирмы, приезжают специально изучать науку, в том числе и науку психологию — для повышения эффективности своей деятельности. Вот и мы последуем их примеру и обратимся к науке психологии.

## **2.2. НА «ОТЛИЧНО» ИЛИ НА «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»?**

— Скажите, пожалуйста, уважаемые руководители, — обращаюсь я к слушателям нашей Академии, — Вы хотели бы, чтобы Ваши подчиненные выполняли Ваши распоряжения всегда только добровольно, не под принуждением?

И вот реакция одного из них:

— А мне без разницы, как он будет это делать — «добровольно» или, как Вы говорите, «под принуждением»! Для меня важно прежде всего дело; для меня важно, чтобы он сделал то, что ему говорят. А уж как он там к этому будет относиться — меня вся эта его психология вовсе не волнует. Главное, еще раз повторю, чтобы дело было сделано, и сделано не кое-как, а как следует!

— Ну что ж, прекрасно, чтобы делал «как следует». А вот что касается «добровольности»... Давайте проиграем вот какую ситуацию.

Предположим, Вас вызывает к себе Ваш начальник (ведь и у любого руководителя тоже есть начальники) и отдает Вам распоряжение, например, составить такой-то и такой-то отчет. А Вы, между прочим, считаете, что это абсолютно пустой тратой времени! И Вы в этом свято убеждены! Ибо если делать так, как говорит Ваш начальник, то к аварии, конечно, это не приведет, но делать придется бесполезную работу, ибо сегодня уже такие отчеты (как он требует) никому не нужны, и их определенно никто читать и не будет. (Ну давайте предположим, что вот возникла такая ситуация, а начальник — вот такой перестраховщик.) И Вы пытаетесь ему все это объяснить, пытаетесь показать его ошибку...  
8 Ваш покорный слуга, как Вы могли заметить из представленной выше визитной карточки — профессор кафедры управления Российской правовой академии, где повышают квалификации многие

руководители министерств и ведомств, а также менеджеры из сферы бизнеса.

Но он вовсе не желает Вас слушать («меня вовсе не интересует ваше мнение» — ну вот такой он) и требует от Вас исполнения. И вот Вы, будучи законопослушным подчиненным («приказ начальника — закон для подчиненных» — это не только в Армии, это один из принципов исполнительской дисциплины) приступаете к исполнению, к написанию этого отчета. Так вот, скажите мне, пожалуйста, будете ли Вы в этом случае стараться изо всех сил написать как можно лучше этот отчет, который, с Вашей точки зрения, и делать-то бесполезно?

— Да с какой стати?!

— Вот и мы, психологи, об этом же!

Оказывается, когда люди что-либо делают против своего желания, они — если делают, то делают, как правило, на «удовлетворительно», но вовсе не на «отлично». И теперь я не буду задавать Вам вопрос: как бы Вы хотели, чтобы он выполнил Ваше распоряжение — на «отлично» или на «удовлетворительно»? Ибо известно, что на «отлично» делают тогда, когда делают с желанием, а если против собственного желания — в лучшем случае на «удовлетворительно», лишь бы удовлетворить требование начальника. Итак, Вы, мой читатель, как руководитель, конечно, хотели бы, чтобы Ваши подчиненные «делали как следует», т.е. определенно не на «удовлетворительно» (лучше, конечно, на «отлично»), ибо давно усвоили, что руководителя оценивают по результатам работы его подчиненных. А они, как оказывается, не всегда работают на «отлично», и даже на «удовлетворительно» — тоже не всегда.

Почему же подчиненные не всегда выполняют распоряжения, а если и выполняют, то не всегда так, «как следует»? И вот как большинство руководителей — наших слушателей<sup>9</sup> — отвечают на этот вопрос: «Одни не делают, потому что просто ленятся, вообще ничего не хотят делать, другие — потому что не понимают, что им говорят, отсутствует, так сказать, взаимопонимание».

Поговорим, дорогой мой читатель, и мы об этом. И о ленивых, которых в природе

практически не существует, и о «непонимании», что в практике работы руководителей встречается чрезвычайно редко. Поговорим.

### **2.3. ПРАВДА ЛИ, ЧТО «ПРОСТО ЛЕНЯТСЯ», ИЛИ — ЛЕНИВЫХ РАБОТНИКОВ НЕ СУЩЕСТВУЕТ?**

«Да лентяй он, и все тут! Его день никакой психологией не исправить! — в сердцах воскликнул один из наших слушателей, приводя в пример одного из своих подчиненных. И 99 На занятиях в Российской правовой академии эти проблемы обсуждаются по курсу «Управленческая психология».

добавил: — О какой тут эффективности работы руководителя может идти речь, если человек просто лодырь, ничего не хочет делать!»

Типичное и достаточное распространенное обозначение причины, почему некоторые подчиненные не делают «как следует». Типичное... заблуждение. Ибо в природе такое явление, как лень, встречается очень редко. Но все по порядку.

— Скажите, пожалуйста, как Вы понимаете выражение «ленивый человек», «ленивый работник» — задаю явно провокационный вопрос слушателям и получаю ожидаемый ответ:

— А это тот, кто ленится, тот, кто ничего не делает. Ленится учиться, если это ребенок, ленится работать...

— А почему он такой — ленивый-то?

— Ну, я не знаю... наверное, такой от природы.

Вот! Произнеся спасительное «от природы», автор этого высказывания этой фразой «умывает руки», ибо природу-то человека не изменить.

Так ли все это?

Вначале — об определении: «ленивый человек — это тот, кто ничего не делает».

Действительно, медицина знает такое патологическое состояние, когда человек целыми днями лежит на диване, глядит себе в потолок или в стену, буквально ничего не делает, не думает ни о чем, не решает никакие проблемы... Это действительно тот, кто ничего не делает, и его можно назвать (вслед за нашими слушателями) ленивым человеком. Но это — патология: либо это состояние глубокой депрессии, либо состояние ступора. Но повторим — это патология, не имеющая ничего общего с тем подчиненным, которого руководитель называет ленивым человеком, определяя его как человека, который ничего не хочет делать.

«Ленивый он у Вас, совсем не хочет учиться, совсем не хочет ничего делать» — говорит учительница родителям. Полноте! Его за уши не оторвать от компьютера, готов часами до изнеможения крутить свои «стрелялки»! Ленивый? Да ничего подобного!

«Ленивый он работник, ничего не хочет делать» — жалуется начальник отдела на

своего подчиненного своему начальнику. Ничего не хочет делать? Да Вы придите к нему домой, да зайдите в его мастерскую, где он с воодушевлением собирает старинные мотоциклы! Ленивый? — Ничего подобного!

Так кто же они — те, кого называют «лодырь несусветный», «лентяй, спасу нету»? А это просто люди, для которых данное дело, выполнять которое они «ленятся» (за что несправедливо и называют их так), просто неинтересное. Ленился человек тогда и только тогда, когда дело неинтересное — будь то в школе или на работе. Для них это дело малоинтересное, малоценное, у них просто иная система ценностей, чем у их руководителей.

И вывод: нет ленивых людей, которые ничего не хотят делать (кроме случаев патологии), есть люди с иной системой ценностей. Да, он «ленится» делать задание по русскому языку, потому что это вовсе ему не интересно, и совсем не ленится делать по математике. «Паша, а почему так?» — спрашиваю у своего внука. — «Не знаю, просто по русскому неинтересно». Устами восьмилетки глаголет истина. Повторим, как заклинание: нет ленивых людей (работников, учеников), есть люди с иной системой ценностей.

— Уважаемый автор, если лень — это, как Вы говорите, человеку просто неинтересно это делать, то какая разница — буду ли я его называть ленивым или не интересующимся?

— Разница очень большая. Давайте сравним две фразы: «Он ленится» и «Ему неинтересно». Какая из этих фраз в большей мере носит «обвинительный уклон»?

Очевидно, что в большей мере первая (это он ленится, это идет от него, это его вина). А вот то, что ему неинтересно — это еще надо подумать, почему неинтересно, это прямо не означает его виновность в том, что ему неинтересно, это может быть и его вина, и не его (а, допустим, его воспитателей). Когда руководитель (родитель) говорит «Он ленится», то явно указывают на то, что причина подобного бездействия — в самом этом человеке, указывают на виновность этого человека, а вот если сказать, что ему неинтересно, это ведь надо искать причину, думать над этим... А зачем, когда есть спасительная (от ломания головы) фраза: «да он просто ленится». Вот в чем разница, проявляемая отношением к этому человеку: если Вы его любите, то не будете спешить его обвинять, а вот если не любите...

Вы, уважаемый мой читатель, не относитесь к тем, кто стремится к обвинению вместо поиска причины? Если это так, тогда заменяйте фразу «Он просто ленится» на фразу «Ему просто неинтересно (это делать)». Последняя фраза будет вынуждать Вас к действиям не обвинительного, а поискового характера (в чем причина, почему неинтересно, а не заинтересовать ли его или предложить иную деятельность...). Но об этом позже.

— Ладно, автор, это теперь понятно, Вы лучше скажите, что делать с этими лоды... простите, с этими... ну как их... которым неинтересно?

— А что, разве не годится стереотипное «Да когда же ты перестанешь лениться!»?

Понимаю, уже не годится, ибо бесполезная она, эта фраза. Ибо причина — не в природе, а в

иной, чем у нас, системе ценностей, в ином отношении к делу.

А раз известна причина того, почему он это дело не делает, то и понятны необходимые действия — изменять отношение, изменять систему личностных ценностей.

— Воспитывать, автор, можно еще ребенка восьми лет, а взрослых-то как?

— И у взрослых тоже можно менять систему их отношений, если найти соответствующие «рычаги». И мы об этом поговорим чуть позже. А пока — о второй причине, на которую указывают наши слушатели, объясняя, почему их подчиненные не делают так, «как следует».

#### **2.4. ПРАВДА ЛИ, ЧТО «НЕ ПОНИМАЮТ», ИЛИ — НИКАКОЙ ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ НЕ СУЩЕСТВУЕТ?**

— А что, и правда бывает, что не понимают? —

— Да сколько угодно! Вот не далее, как на днях я вызываю своего подчиненного и говорю, что ему надо съездить в Управление и обсудить там с ними этот вопрос. А он все на своем: «А почему это все время я и я?!» Объясняю: «Потому что никто кроме вас этим вопросом у нас не занимается». А он все на своем. Ну ничего человек не понимает! Сил нет никаких больше!

Приходилось ли Вам слышать подобное? А может быть, и самому так говорить?

Если да, тогда Вы относитесь к тому большинству руководителей, которые утверждают, что одной из причин невыполнения их распоряжений является отсутствие взаимопонимания.

Действительно, если Ваш подчиненный не будет понимать, чего от него хотят, то, естественно, он и не сможет выполнить так, как Вы того требуете (или просите).

— Уважаемые мои коллеги, — обращаюсь я к своим слушателям, — как Вы полагаете, существует ли такая проблема — проблема взаимопонимания?

В ответ хор голосов: «Да», «Конечно», и даже «А как же иначе?»

— Пожалуйста, а кто из Вас считает, что такой проблемы не существует?

В аудитории тишина. Оно и понятно — сильны стереотипы.

— А Вы хотели бы, уважаемые коллеги, 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...

Чтобы было понимание Ваших слов, 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 кругу

специалистов термины, словосочетания и т. п.».

— Но ведь мои подчиненные — они тоже специалисты, поэтому здесь у нас одинаковый язык! Так что по этому поводу у нас непонимания быть не может, уважаемый профессор.

— 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. Тогда пойдем дальше, коллеги.

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

— Согласен, — высказывается один из слушателей. Только ведь я же знаю своих подчиненных: кому на пальцах надо объяснять (кто немного туподум), 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. Интересно: от чего такое веселое 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!

— Отлично. Будем полагать, что и это условие Вы, уважаемые мои коллеги, практически всегда выполняете. Тогда я Вам назову третье условие, от которого также зависит, поймет ли подчиненный 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 и Вы, уважаемый мой читатель, и автор согласится, что утрировал ситуацию, показывая 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 тоже всегда стараетесь выполнять.

Итак, мы с Вами проанализировали три условия, от которых зависит понимание людьми (в том числе и Вашими подчиненными) Ваших слов (единство профессионального языка, учет уровня интеллекта подчиненного, полнота информации при выдаче распоряжений), и пришли к выводу, что эти условия Вы в своей практике руководителя выполняете практически всегда (и тем более не говорите: «Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что»). Пойдем дальше.

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...»).

Как Вы обычно поступаете в тех случаях, когда замечаете, что Вас не слышат? Вы либо отрываете собеседника 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 (Ваши подчиненные) понимать то, что Вы им говорите:

- единство профессионального языка,
- учет уровня интеллекта,
- полнота информации,
- логичность изложения,
- сконцентрированность внимания.

А теперь, уважаемый мой читатель, давайте снова вернемся в аудиторию к моим слушателям, чтобы увидеть самое интересное: как они теперь будут отстаивать свою позицию о существовании проблемы взаимопонимания.

— Уважаемые коллеги, мы с Вами пришли к выводу, что все эти пять условий Вы при работе со своими подчиненными практически всегда выполняете. А раз так, значит, никакого непонимания с их стороны не существует, так? Ведь Вы стараетесь говорить с каждым из своих подчиненных на таком языке, чтобы он был ему понятен; 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, профессор, если бы понимание зависело только от этих пяти условий!

— Но от чего же еще?

— Например, от того, захочет ли человек Вас понять!

Это достаточно распространенное мнение, которое часто высказывают наши слушатели-руководители, когда с ними обсуждается проблема взаимопонимания.

А и в самом деле: возможно ли такое, что человек не желает Вас понять? Не желает

— вполне возможно, а вот не понимает ли при этом? Если Вы что-либо объясняете с учетом этих условий и при этом Вам удалось сконцентрировать его внимание на своих словах, то он может лишь не хотеть Вас понимать. Но фактически понимание будет! И,

уважаемый мой читатель, в качестве подтверждения этих слов я провожу с одним из слушателей следующий простенький эксперимент. «Давайте предположим, — говорю я ему, — что Вы абсолютно не желаете меня понимать. Хорошо? Договорились? Не забудьте, пожалуйста, по это наше условие. А теперь у меня к Вам просьба (только не забудьте: Вы не хотите меня понимать, хорошо?): дайте мне, пожалуйста, на минуту Вашу авторучку».

Слушатель в растерянности протягивает мне ручку, доказывая тем самым, что пожелать-то не понимать можно, но понимание все равно будет, если будут соблюдены все перечисленные выше пять условий понимания.

(А теперь небольшое примечание специально для Вас, мой читатель. При обучении профессиональному общению руководителей я не упоминаю еще одно условие, от которого зависит понимание, — единство национального языка, полагая, что в практике наших слушателей практически не бывает ситуаций, когда подчиненный просто не знает того языка, на котором с ним разговаривает его руководитель. Но поскольку такое все-таки может быть, то вот специально для Вас я упоминаю и это условие понимания, которое если и не соблюдается, то весьма и весьма редко, чтобы из этого делать «проблему взаимопонимания».)

Защищая свою прежнюю позицию, что «люди часто не понимают друг друга», что «существует проблема взаимопонимания», наши слушатели иногда называют в качестве условия понимания интонацию говорящего? И тогда интонация — это шестое условие? Нет, не совсем так. Вспомните: если Вам что-либо объясняют и при этом возмущаются, допустим, Вашей непонятливостью (особенно часто это бывает при общении с детьми) или, допустим, говорят с Вами достаточно грубо, агрессивно (а такой стиль общения характерен для некоторых людей), то понимание будет определено затруднено. И затруднено оно будет из-за... нарушения пятого условия — сконцентрированность внимания. 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». Запомните эту фразу.

А теперь промежуточное заключение по последним двум разделам, которым предшествовала фраза: «Не делают как следует либо от того, что ленятся, либо от того, что не понимают».

По поводу «ленивых от природы» разобрались: то, что называют «ленью», ни что иное, как иная чем у нас система отношения, система личностных ценностей. И что делать с этими «ленивыми» — тоже ясно: либо изменять систему их отношений, либо изменять дело, которым они должны заниматься.

Теперь по поводу «непонимания». Оказывается, люди практически всегда понимают, что им говорит их «начальство», ибо на практике руководители всегда соблюдают все перечисленные выше пять условий понимания, а иных мы не обнаружили (а если и назвали, то как разновидности этих пяти условий). И нет проблемы понимания, а следовательно, и нет проблемы взаимопонимания.

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.

А знаете, уважаемый мой читатель, как обычно заканчивается диалог Вашего покорного слуги со своими слушателями-руководителями? Думаете, последняя фраза принадлежит мне? Ошибаетесь. Вот послушайте.

— Да все они понимают, и чего тут бестолку говорить! Просто делать не хотят, и все тут!

— Ну и что Вы предлагаете делать, уважаемый мой коллега?

— Ну... я не знаю... Объяснять наверно надо, когда не понимают... Хотя... нет, все они понимают. И я думаю так: 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?!

Понятно, что такой 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, уважаемый мой читатель, 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 под принуждением, когда нет никакого желания! Тогда необходимо, чтобы подчиненный согласился это сделать, и только тогда 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?

## **2.5. ПЕРВЫЙ ЗАКОН УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ**

Действительно, нам мало, чтобы человек понимал, т.е. 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 приходиться на работу надо вовремя (прекрасно это понимают), что на работе надо работать, а не заниматься посторонними делами (и это прекрасно понимают), что задания надо выполнять в срок, что... И понимая все это, люди тем не менее не всегда принимают эти правила. А отсюда следует, что

понять — это еще не значит принять.

Запомним это как первый закон психологии профессионального общения руководителя. Если подчиненный Вас понял, это еще не значит, что он с Вами согласен, это еще не значит, что он принял Ваши слова. Понять — не значит принять.

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 делать именно так, а не иначе.

Таким образом, проблема «невыполнения» не в отсутствии взаимопонимания, о чем очень часто говорят непрофессионалы, а в отсутствии принятия подчиненным Вашего распоряжения, в отсутствии внутреннего согласия подчиненного с позицией руководителя.

И 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 принятие (внутреннее согласие), и... научиться их выполнять.

Начнем решать эту задачу с вопроса: почему он не принял Ваше задание?<sup>10</sup>

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 его каким-либо основным взглядам, позициям по данному вопросу.

Например, Вы считаете, что с посетителями 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 посетителями неуместно. На работе должна быть деловая обстановка.

10 Не принял, значит внутренне не согласился, что делать нужно именно ему, что делать нужно именно так, что делать нужно именно в такие сроки. Иначе говоря, не было желания, отсутствие которого

ведет к исполнению на «тройку» — в лучшем случае.

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.

— И что же Вы предлагаете, автор?

— А предлагаю я, уважаемый мой оппонент, 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!

— Простите, я не договорил. А во-вторых, есть еще один способ, если Вам не удалось устранить разногласие. Но об этом чуть позже. А пока сформулируем первое условие принятия: он примет Вашу позицию, если она не будет противоречить его принципиальным взглядам, его 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, а значит, исполнит ли на «отлично» или только на «удовлетворительно». 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 его, как Вы говорили, «принципиальные взгляды», 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.

## **2.6. 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 — какую с большим желанием?

Ответ на этот вопрос дала перестройка нашей экономики в 90-е годы. Как оказалось, у фермеров, членов семейного подряда, арендаторов, у представителей малого бизнеса производительность труда в 2—4 раза выше, чем была у тех же колхозников. Потому что работа фермера удовлетворяет одну из важнейших потребностей любого работника — быть хозяином своего дела. А работа бывшего 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.

Знаете, в каких магазинах продавцы со мной весьма любезны? Правильно, либо в тех, где очень большая зарплата, либо в тех, где их зарплата зависит от выручки, которую они вечером сдадут. Но, как оказывается, еще не во всех магазинах, судя по микрорайону, где я живу, продавцы заинтересованы обслуживать меня; и в этих магазинах со мной разговаривают «по-советски», не видят меня в упор, ибо тратить на меня энергию никакого интереса нет.

А теперь вернемся к примеру, когда руководитель убеждал своего сотрудника

изменить отношение к посетителям, которых тот 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 посетителями (хотя от них, может быть, напрямую зависит благополучие, как у того же частного нотариуса)?

— 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 не согласны!

— Но ведь должна же быть дисциплина?!

Должна. Но... «Лучше бы он этого не делал», — отметили Вы про себя, увидев однажды, как, выполняя против своей воли Ваше указание, он «старался» так быть любезным с посетителями, что — «лучше бы глаза мои не смотрели!»

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: одному из Ваших подчиненных 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 подобное 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 тогда руководитель, если он будет всех убеждать и уговаривать?!

В современного менеджера (для которого и пишется эта книга), в специалиста по управлению, профессионала в сфере коммуникации; 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, автор, мне не удастся доказать ему, что это в его интересах? Однажды было так. Появилась необходимость поехать в мэрию и переоформить там некий 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 четверть часа я его уговаривал. Говорил, что, кроме него, мало кто у нас сможет проделать эту операцию в мэрии 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 не согласен» (и был формально прав). 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, в 100% случаев). Так вот, эти рекомендации — не панацея, но они увеличивают шанс, повышают 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 соблюдение первых двух условий 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 принятия Вашей позиции? 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.

## 2.7. «ВЫ СОГЛАСНЫ, ЧТО ЭТО — БЕЛОЕ?»

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

Психолог брал в руки чистый лист белой 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, в крапинку, есть линии и т.п.)».

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

Спрашиваю у тех, кто со мной не согласился: «Вот Вы стали со мной спорить, говорить, что не согласны со мной. Это, конечно, Ваше право. Но вот какой вопрос: а был ли смысл в этой ситуации по этому поводу со мною спорить?». После нескольких мало значащих фраз эти слушатели приходят к выводу, что вообще-то спорить в этой ситуации по поводу этого листа никакого смысла не было. «Тогда почему же Вы со мной спорили?» Поскольку этот вопрос риторический, спрашиваю еще: «Скажите, только если можно — честно и откровенно: в принципе возможна ли такая ситуация, когда бы Вы по поводу этого листа из ученической тетради сказали бы «да, конечно, белый!»». Ну давайте предположим, что Вас об этом спрашивает Ваш друг или другой близкий Вам человек? Скажите, только если можно — честно и откровенно — возможно ли, что в этой ситуации Вы согласились бы с ним, возможна в принципе такая ситуация?» — «Ну, если в принципе — наверное возможно, что и не стал бы спорить». И этот ответ подтверждает, что его спор со мной по поводу цвета этого листа бумаги был не принципиальным.

Но он спорил! Он не соглашался не по сути, а по... А почему же он со мной не соглашался, хотя и ему было очевидно, что лист бумаги белый? Почему спорил на ровном месте, когда никакого основания для спора вовсе и не было?

Прежде чем ответить на этот вопрос, следует заметить, что 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 (как очевидно было, что лист — белый). 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)? Почему и некоторые Ваши подчиненные в ответ на Вашу просьбу сделать то-то и то-то, вдруг начинают спорить на ровном месте, хотя и оснований-то для спора нет, почему?

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

— 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 ровном 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.

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, в том числе и в Вашем распоряжении, имеется текстовая информация (это то, что Вы намеривались ему передать) и персонифицированная<sup>11</sup> (т.е. информация о Вас самом, информация, которая включается в сообщение всегда помимо воли автора сообщения).

Практика показывает, что эти две «части» любого сообщения могут приниматься или не приниматься, либо вместе, либо отдельно — одно принимается, а другие — не принимается.

Ведь вполне возможна, например, ситуация, когда очень симпатичный Вам человек, к которому Вы относитесь с глубоким уважением и который для Вас весьма авторитетен (т.е. Вы его как личность принимаете), вдруг дает Вам, с Вашей точки зрения, не очень умный совет, который Вы никак не можете принять. В этом случае персонифицированная<sup>11</sup> От слова «персона» — личность.

информация (информация о Вашем собеседнике) положительная (Вы давно приняли этого человека), а текстовая — отрицательная. Последняя оказалась более значимой, в результате чего сообщение полностью не принято.

Но возможна и противоположная ситуация, когда вполне 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 к нему также относятся отрицательно, ибо всем известно: он плохой человек). И вот этот человек дает Вам вполне разумную рекомендацию, как, допустим, себя вести в такой-то ситуации. 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 может быть не принято. Так вот, спор на ровном месте — это когда не принимается не текст сообщения, а... личность сообщаемого.

В ситуации, когда исходящее от руководителя сообщение — вполне разумное, по своему содержанию ничем не ущемляющее подчиненного — не принимается им, когда он начинает спорить на ровном месте, эта ситуация означает только одно: подчиненный не принял распоряжение (не согласился добровольно его выполнить) не из-за непринятия текста сообщения, а из-за непринятия личности автора этого сообщения — своего руководителя, из-за скрытой или явной антипатии к нему, т.е. из-за межличностных отношений. И получается, что этот фактор — отношение к личности руководителя — является третьим условием принятия распорядительной информации. Но насколько важен этот фактор отношений, фактор межличностных, не формальных, не официальных отношений между руководителем и подчиненным? Поговорим.

## **2.8. ВТОРОЙ ЗАКОН УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ**

Как бы было хорошо, если бы этот психологический фактор — фактор отношения — играл бы небольшую роль, как об этом иногда говорят. 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 отношении к производственному процессу! — Скажите, уважаемые коллеги, — обращаюсь к моим слушателям, — при прочих равных условиях какого человека Вам легче убедить в своей правоте: того, кто относится к Вам с явной симпатией, или того, кто настроен к Вам явно негативно?

Подавляющее большинство отвечают — «первого», не подозревая, что таким образом открывают для себя очередной закон профессионального общения, который гласит: при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение (симпатию, привязанность, дружбу или любовь), и наоборот, труднее принимают (а нередко

отвергают) позицию того человека, к которому испытывают эмоционально отрицательное отношение (неприязнь, антипатию, 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 является 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 человеку относится не просто эмоционально положительно, а буквально влюблен в него? А знаете, почему говорят: «Любовь слепа!»? А потому что в состоянии выраженных положительных эмоций к другому (а именно так определяется состояние любви) человек принимает от него все, что называется, с закрытыми глазами. «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.

## **2.9. ШКАЛА ОТНОШЕНИЙ**

Построим шкалу, на которой отразим эмоционально положительное или эмоционально отрицательное отношение к Вам подчиненных, которых мы обозначили буквами А, В, С, D, E, F.

Шкала отношений

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 «А» символизирует его антипода, т.е.

человека, у которого резко негативное отношение к своему руководителю (к Вам). Такое тоже иногда бывает. В точке «E» находится подчиненный, который настолько хорошо к Вам относится, что его смело можно назвать Вашим другом, т.е. Вашим единомышленником.

Точка «D» соответствует подчиненному, который относится к Вам не то чтобы хорошо, но и не плохо. Точка «B» отражает подчиненного, который испытывает к Вам скорее антипатию, правда, не настолько, как «А», но явно недолгобливает Вас. В точке «C» находится подчиненный, 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, «В» или тем более «А». Остается незанятой середина шкалы, которая по идее должна символизировать подчиненного, относящегося к Вам нейтрально. Но так к Вам могут относиться только те, кто Вас совсем не знает. Только новый подчиненный и только в первые дни работы может занимать эту среднюю точку на шкале отношений, а затем, когда он хотя бы немного Вас узнает, он обязательно переместится либо вправо, либо в иную сторону.

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 (этот ответ нам дают практически все наши слушатели). 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 их к себе. На языке психологии это означает сформировать аттракцию<sup>12</sup> (вызвать к себе симпатию, чувство расположения, притянуть к себе и т.п.).

Но вот вопрос, который достаточно часто задают наши слушатели: а разве можно так жить и работать с людьми, чтобы практически не иметь недругов, недоброжелателей или завистников? (Практически это означает, что если на 100 человек попадетсся один недоброжелатель, то это не в счет.)

## **2.10. МОЖНО ЛИ ЖИТЬ БЕЗ НЕДРУГОВ?**

### **ОКАЗЫВАЕТСЯ — МОЖНО, И ВЫ ЭТО УМЕТЕ ДЕЛАТЬ**

Отвечая на поставленный вопрос, обратимся, как и раньше, вначале к практике.

Встречался ли на Вашем жизненном пути человек, у которого практически не было недругов, недоброжелателей, завистников, человек, 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 («Таких не бывает!»). Но опыт показывает, что в той

же группе примерно из 30 слушателей обязательно находятся три-четыре руководителя, которые встречали в жизни таких людей и готовы рассказать о таком человеке, поскольку были знакомы с его деятельностью. Приведу рассказ одного из таких слушателей — руководителя среднего звена, со стажем руководящей работы 18 лет. 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 Главы администрации, 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

12 Буквальный перевод: притяжение.

другим вопросам не все же мог и сам Глава), не только не испытывал при этом к нему чувства неудовольствия, а, наоборот, начинал сочувствовать этому Главе. 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 теперь 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 других людей абсолютно добровольно отдавать ему свои деньги, чтобы, например, чадо поступило в престижный вуз, или чтобы получить хорошую работу за границей, или еще для чего-либо. 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 существуют люди, которые каким-то способом так умеют располагать к себе собеседников, что те, проникаясь к ним большим доверием, чуть ли не априорно (безо всяких доказательств) принимали их позицию. Правда, это умение один из них использовал в интересах дела, общества (например, для предотвращения ненужных конфликтов, недовольства граждан), а другой — в неблагоприятных целях. Моральная оценка их целей настолько очевидна, что, вероятно, не стоит ее подробно анализировать. Отметим весьма важный для нас сейчас факт:

оказывается, есть такие 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 естествен 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, владеть приемами расположения к себе людей необходимо везде, а особенно для профессий, которые требуют постоянного контакта типа «человек-человек». К этой профессии со всей очевидностью относится и профессия руководителя.

— Простите, автор, а где этому можно научиться?

— Отвечу, только, опять же, давайте зададимся вопросом, а нужно ли Вам этому учиться?

Вы не относите себя к таким талантливым самоучкам, как тот Глава администрации, о котором речь шла выше? Если не относите, то не расстраивайтесь, ибо в Вашей практике определенно было несколько случаев, когда Вам удавалось достигнуть своей цели, расположив такого-то человека к себе. Вспомните, как Вам тогда это удавалось сделать. А еще вспомните, как Вы старались завоевать сердце своей будущей супруги или супруга — помните, что и как Вы это делали; и главное — сделали, достигли тогда свой цели расположить к себе.

У каждого из моих читателей есть — определенно есть — собственный набор приемов для обаяния человека, нужно только вспомнить их. Вспомните, определенно вспомните. Главное не это, главное, что Вы теперь знаете, каким образом можно достичь принятия Вашей позиции, Вашей точки зрения, и именно принятия, а не понимания.

## 2.11. ПРИНЯТЬ НЕ ПОНИМАЯ — ВОЗМОЖНО ЛИ ТАКОЕ?

— Простите, автор, а разве можно принять без понимания?

— Конечно, можно. И вот пример: великий Эйнштейн утверждал, что при определенных условиях время может сворачиваться в спираль, и даже объяснял это. Но

сколько бы я не пытался понять — увы мне; и тем не менее я полностью согласен с Эйнштейном, что при определенных условиях время может сворачиваться в спираль. Я принимаю эту позицию великого ученого априори, без доказательств, без понимания, как это так может происходить. Или другой пример: по телевидению выступает известный экономист и утверждает, что просто опасно использовать на зарплату стабилизационный фонд, который в настоящее время достиг невиданных размеров. Нельзя его трогать, говорит экономист, потому что будет хуже. Трудно понять, зная, что зарплату бюджетникам можно было бы повысить в несколько раз! Не понимаю, почему от этого у нас будет хуже, а в других странах — таких же экспортеров нефти — от этого хуже не становится. Не понимаю. Но принимаю позицию этого специалиста, ибо мне он определенно внушает доверие. Принимаю, не понимая. Вся соль в моем отношении к человеку, который высказывает данное мнение: насколько он авторитетен для меня. Физик Эйнштейн — определенно авторитетен, экономист А. Лифшиц — определенно авторитетен; и я принимаю их позиции априори.

— Но автор, хорошо ли так — принимать бездумно. Ведь получается так, что Вы как бы мне, руководителю, советуете, чтобы подчиненные принимали бы мои высказывания априори, так ведь?

— Не совсем так, но близко к этому. И сейчас попробую пояснить, когда необходимо стремиться в принятию Вашей позиции без доказательств.

Оказывается, существуют ситуации, когда объяснить, доказать свою правоту практически невозможно. Такие ситуации называются «рационально неразрешимыми ситуациями». Поясню на примерах — сначала из житейской практики, а потом — из производственной, служебной деятельности руководителя.

## **12. КАК БЫТЬ, КОГДА ДОКАЗАТЬ НЕВОЗМОЖНО?**

Мать, провожая сына гулять, говорит ему, чтобы он надел теплое пальто.

— На улице сегодня холодно и можно простудиться.

— Да не простужусь.

— А я говорю, простудишься!

— Не простужусь же, мама!

— Ну какой ты непонятливый! Тебе говорят, простудишься!

Налицо непонимание сыном содержания сообщения матери (мать утверждает: если не надеть теплое пальто, то можно простудиться; сын не понимает, как можно простудиться, если не надеть пальто: «да не простужусь»).

Как поступать в таких случаях (и как обычно поступают) — об этом чуть позже. А пока еще один пример.

Руководитель вызывает к себе подчиненного и просит его срочно сделать что-то,

например составить отчет или справку. Между ними происходит такой диалог:

— Я прошу Вас срочно составить этот документ.

— Что Вы, Н. Н., у меня и так сегодня много работы!

— Но если Вы это не сделаете, у нашего отдела могут быть большие неприятности, нас могут лишить...

— Да что Вы, Н. Н.! Ничего не будет, не первый раз!

— А я говорю, что будут неприятности и не только мне, но и Вам!

— Да нет же, никто и не заметит, что этой справки у них нет!

— Ну какой же Вы непонятливый! Вам говорят, что будут неприятности, значит будут!

Налицо непонимание подчиненным позиции руководителя, которое вызвано рассогласованием оценки вероятности наступления события (неприятностей для отдела).

Налицо конфликтная ситуация, которую необходимо разрешить таким образом, чтобы сын и подчиненный выполнили распоряжение своих начальников.

Один из способов достижения исполнения — самый распространенный среди непрофессионалов в области управленческой деятельности. «Семейный» пример: «Надевай пальто, а то не пойдешь гулять!», служебный пример: «В таком случае считайте, что это приказ». Иначе говоря, ситуации подобного рода обычно заканчиваются принуждением выполнить распоряжение. Но в профессиональном плане этот вариант не может быть принят, ибо он имеет неблагоприятные для качества исполнения последствия: сын надел пальто, но не застегнул все пуговицы; подчиненный сделал отчет, но не устранил замеченное разногласие в представленных ему документах — «не мое это дело»).

Второй вариант разрешения конфликта — отказ руководителя от достижения цели.

(«Ну, как хотите» — в служебном примере.) Но и этот вариант разрешения конфликта не может считаться приемлемым, так как не отвечает поставленной цели — достижению добровольного исполнения.

И снова вопрос: как достичь цели управленческого воздействия?

Ответ на этот вопрос есть, но вначале нужно выяснить, в чем суть возникших разногласий между руководителем (матерью, начальником) и подчиненным (сыном).

Расхождение между этими партнерами по общению (мать—сын, руководитель—подчиненный) не в различном толковании ими тех или иных слов, а в том, что они по разному интерпретируют вероятность причинно-следственной связи: в одном случае между легким пальто и простудой, в другом — между непредставлением отчета и неприятностями. В принципе сын знает о существовании такой связи, знает, что простуда может наступить из-за охлаждения тела (так примерно он нам объяснил бы причину этого явления). Но знает только в принципе, в данном же случае у сына иное, чем у матери понимание не самого факта этой связи (охлаждение—простуда), а вероятности следствия при данных, конкретных обстоятельствах. В принципе и подчиненный знает о

существовании такой связи между непредставлением отчета и неприятностями. Но и в том и в другом случае их оценка вероятности наступления неблагоприятных последствий иная, чем у их партнеров (у матери и у начальника).

Следовательно, чтобы устранить конфликт, необходимо устранить рассогласование партнеров (сын–мать, подчиненный–начальник) по вероятности наступления неблагоприятных событий (простуда в одном случае и неприятности для отдела — в другом).

Вопрос только в том теперь, как это сделать.

Изменить у реципиентов<sup>13</sup> (сына, подчиненного) их оценку вероятности связи между причиной и следствием (сын считает: «маловероятно, что простужусь», подчиненный считает: «маловероятно, что будут неприятности») можно было бы путем предоставления индуктором<sup>14</sup> (матерью, руководителем) реципиенту (сыну, подчиненному) статистических данных, показывающих, что при данных условиях («легкое пальто при низкой температуре», «непредставление документа») данное событие («простуда», «неприятности для отдела») скорее наступит, чем не наступит. Но, во-первых, у индуктора (в таких ситуациях) такие статистические данные, как правило, отсутствуют, а апелляция к примерам («вот Миша не послушался маму и простудился», «вот в позапрошлом году из-за этого были неприятности в соседнем отделе») обычно не убедительна, поскольку пример — не доказательство, а лишь иллюстрация к закономерности. Более того, пример может иллюстрировать не закономерность, а исключение из закона («а Колька вообще без пальто гуляет и ничего», «а у Федотова тоже не написали эту справку и — ничего»). Таким образом, использование в таких случаях примеров — путь, как правило, тупиковый. Итак, статистических данных, т.е. объективной оценки вероятности, у индуктора (у того же руководителя), как правило, нет, а следовательно, нет возможности перевести субъективную оценку в объективную. Да это обычно и не предполагается, ибо не многие профессиональные индукторы могут оперировать (осознанно) понятием «оценка вероятности».

Что же обычно предлагают родители, начальники (индукторы) в таких ситуациях рационально неразрешимых конфликтов? «Надо объяснить, чтобы понял», — наиболее типичный ответ многих руководителей, а также многих педагогов и других профессионалов-индукторов.

<sup>13</sup>Так принято называть того, кто воспринимает информацию (реципиент–воспринимающий).

<sup>14</sup>Так принято называть того, от кого исходит воздействие (индукция–побуждение).

Несостоятельность этой рекомендации становится очевидной, если учитывать, что любую оценку вероятности («это более вероятно», «это мало вероятно») необходимо не «объяснять», а обосновывать, доказывать, поскольку вероятность — характеристика математическая («проведя такое-то количество наблюдений, мы пришли к выводу, что вероятность наступления этого события при данных условиях будет равна такой-то



величине»). Объяснять величину вероятности, не прибегая к статистике, невозможно. Статистикой же в таких ситуациях ни руководители, ни, тем более, родители (индукторы), как правило, не располагают.

Отсюда вывод: рассогласование оценок вероятности следствия какого-либо события в ситуациях убеждающего воздействия не может быть устранено рациональным путем, т.е. путем объяснения, почему его оценка вероятности менее верная, чем оценка индуктора (вот почему такие ситуации называются «рационально неразрешимыми»). Тем не менее возникшее рассогласование («Да не заболею!», «Да что Вы, ничего не случится!») преодолимо способом, о котором речь шла выше — путем достижения априорного принятия реципиентом (сыном, подчиненными) позицию своего индуктора, априорного — без понимания, ибо объяснить (доказать) вероятность наступления неблагоприятного события в таких ситуациях невозможно (нет статистики, которая только одна может подтвердить вероятность наступления события). Иначе говоря, в ситуациях рационально неразрешимых конфликтов сын должен просто без объяснения принять слова матери, равно как и подчиненный — принять слова своего начальника. Но как этого добиться, как сделать так, чтобы эти реципиенты согласились бы со своими индукторами просто так, безо всяких доказательств? А вероятно так же, как Ваш покорный слуга принимает без понимания позицию и великого Эйнштейна, и менее великого экономиста А. Лифшица — через принятие их как личностей.

Уважаемый мой читатель! Вы определенно оказывались в таких — рационально неразрешимых — ситуациях, когда доказать свою правоту просто технически невозможно. Ну нет у Вас статистических данных под рукой или их вообще нет, а есть только Ваш личный опыт, который, кстати, и есть статистика, только субъективная, а поэтому не для всех приемлемая.

И тогда у Вас было два варианта достижения своей цели (старой цели — выполнить Ваше распоряжение, а не принять его): либо заставить (с выполнением на «тройку» — говорили выше), либо расположить к себе, чтобы принял Ваши слова априори, без доказывания Вашей правоты. И Вы определенно прибегали в своей жизни и к тому варианту, и к другому. И только теперь можно их оценить: выполнил не принимая — скорее всего выполнил на «удовлетворительно», выполнил приняв Ваши слова «так надо, потому что иначе будет...» без доказывания, почему иначе будет хуже, выполнил просто «для хорошего человека», а значит — выполнил так, как делают для хороших людей — как минимум на «хорошо» («если для хорошего человека — то почему не постараться-то»). Итак, располагать к себе своих подчиненных крайне необходимо в ситуациях рационально неразрешимых противоречий (если, разумеется, руководителю важно качество исполнения его распоряжения; а то, что для Вас это важно, Ваш автор не сомневается, ибо Вы дочитали до этого места, не бросили вначале).

Но особо, вероятно, следует располагать подчиненных к себе тогда, когда

доказательства есть, но они не принимаются (помните: «Вы согласны со мной, что это — белое?» — «Нет, не согласен», хотя почти никто не спорил по этому поводу) из-за неприятия личности индуктора.

Так вот, если раньше Вы прибегали к приемам расположения человека к себе от случая к случаю, когда интуиция подсказывала, то теперь — планомерно и вполне осознанно. И это не сложно тем, у кого уже немалый жизненный опыт. Ну а если кому своего опыта по расположению людей мало, тот может использовать и опыт других людей, например, специалистов<sup>15</sup> в этой области — психологов.

Психологи давным-давно пришли к выводу: лучше заранее располагать людей к себе — меньше будет проблем с ними потом. Психологи — они все-таки психологию людей знают.

<sup>15</sup>См. описание таких приемов в книге Вашего покорного слуги: «Как убеждать в своей правоте. Современные психотехнологии убеждающего воздействия». М., 2004.

## **Глава 3**

### **ПСИХОТЕХНОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО НАКАЗАНИЯ**

#### **3.1. НАКАЗАНИЕ: ПОНЯТЬ ИЛИ ПРИНЯТЬ?**

Пока, уважаемый мой читатель, Вы еще не всегда используете приемы расположения к себе и поэтому сталкиваетесь со случаями неисполнения, нарушения трудовой дисциплины и с другими ситуациями, когда принимаете решения наказать такого нерадивого работника.

Как все это происходит — Вы определенно знаете, ибо и сами были участником подобного диалога руководителя с подчиненным, а скорее — не диалога, а монолога подчиненного, который только и ждет, когда этот неприятный разговор закончится. Закончится, чтобы через несколько дней (недель, месяцев) снова услышать от начальника: «Так до каких же пор! Сколько же можно повторять одно и то же, что на работе нужно!..»

Проведенный Вашим покорным слугой анализ таких разговоров-наказаний свидетельствует: в более чем половине случаев к.п.д. таких разговоров ниже нуля, т.е. имеет отрицательный эффект. А поскольку я не хочу, чтобы мой читатель работал с таким к.п.д., то поговорим и посмотрим, как такая проблема эффективного наказания решается в аудитории, где находятся мои слушатели — руководители среднего звена. — Вот давайте предположим, уважаемые коллеги, ситуацию: Вы наказали своего подчиненного. И Ваше наказание — как это говорится у юристов — вполне законное и

обоснованное. (Руководители! Учитесь у юристов, как наказывать: вот два формальных критерия любого наказания — законность и обоснованность, обоснованность и законность!) Но вот вопрос: а принял ли этот работник Ваше наказание, согласился ли он с ним?

— А знаете, меня тоже это не очень-то интересует — принял он там мое наказание или не принял. Что заработал, то и получай.

Ну что ж, у нас демократия, у нас каждый имеет право на собственное мнение.

Разумеется Вы, в соответствии с Вашей должностной инструкцией (если таковая имеется) вовсе не должны добиваться принятия подчиненным Вашего наказания, ибо все, что Вы должны, регламентируется законом, кодексами, подзаконными актами и т.п. Именно они предписывают Вам, что Вы должны делать, а что не должны. Ну, хорошо. (Впрочем, хорошего здесь, кажется, мало, но это я — забегаю вперед.)

### **3.2. КАКОВ К.П.Д. НАКАЗАНИЯ?**

— Давайте, господин руководитель, проиграем такую ситуацию. Вас вызывают в министерство и предъявляют Вам обвинение в том, что Вы не распорядились... не выполнили... и т.п. А Вы, между прочим, тут совсем ни при чем, они, видно, перепутали то ли Вас с другим, то ли Вашу организацию... И Вы пытаетесь им сказать, мол, господа, я-то тут причем?! А они (ну, давайте допустим) так и не пожелали Вас выслушать и объявили Вам, допустим, строгий выговор, т.е. наказали Вас. Представили?

Так вот, в этом случае, когда Вы абсолютно не согласны с этим наказанием, когда Вы его не приняли, будет ли это наказание для Вас эффективным?

— Ну, разумеется, нет.

— Прекрасно. Значит, делаем вывод: когда Вас наказали незаслуженно (ну, разумеется, с Вашей точки зрения, а не с министерской), то это наказание не будет эффективным. Все верно, и я полностью с Вами согласен.

А теперь... теперь это Вы — руководитель — наказали, а человек не принял Ваше наказание, т.е. считает его незаслуженным. Будет ли оно для этого человека эффективным?

— Ну... надо полагать... не будет.

— Понятно. Значит, если человек не принял Ваше наказание, то оно не будет для него эффективным. Хорошо. Но ведь Вы-то хотели так его наказать, чтобы оно было эффективным, верно?

— Ну... так.

— Значит, надо стремиться к тому, чтобы человек принял Ваше наказание?

— Ну... получается так.

Все верно. Обратите внимание, дорогой мой читатель, на такую особенность психики людей: когда человек что-либо «пропускает через себя», он на многие вещи начинает

смотреть уже по-другому. Автор многократно проводил подобные дискуссии... нет, неверно, не «проводил дискуссии», а использовал в ходе этого диалога один из приемов аргументации — «апелляцию к личному интересу». Но вернемся в аудиторию к моим слушателям.

— Вы согласились, уважаемые мои коллеги, с тем, что надо, наказывая работника, стремиться к тому, чтобы он принял Ваше наказание; Вы сказали, что «получается так». Хорошо. А помните ли Вы, от чего зависит, легко или с трудом человек примет Вашу позицию? Напомню этот закон психологии: «Люди легче принимают позицию того человека, к которому у них эмоционально положительное отношение...» Следовательно, получается, что, наказывая человека, его надо располагать к себе. Тогда почему бы и при разговоре-наказании не использовать приемы расположения к себе?

— Ну... наверное... получается, что можно.

(Пусть через «наверное», пусть «можно» вместо «нужно»; а Вы что хотите, чтобы он сразу же сдался?! Нет, у людей есть чувство собственного достоинства, которое надо щадить, а посему оставим без комментария это его «можно». Итак, прогресс налицо.)

А пока сделаем вывод: ситуация наказания — именно та ситуация, когда использование приемов расположения к себе более необходимо, чем в иных ситуациях. Отсюда: основная тактика наказания — добиться принятия подчиненным Вашей позиции и по отношению к его проступку, и по отношению к мере наказания. Чтобы принял, а не только понял.

### **3.3. ПСИХОТЕХНИКА РАЗГОВОРА-НАКАЗАНИЯ**

Дорогой мой читатель, продолжить чтение можно, написав об этом автору - профессору Панасюку Александру Юрьевичу - на [08-11-40@mail.ru](mailto:08-11-40@mail.ru)