Психология менеджмента.

На занятии рассматриваются следующие вопросы:

1. Основное о первом впечатлении.
2. Условия, необходимые для установления контакта.
3. Приемы, необходимые для поддержания контакта – активное слушание.
4. Трудные клиенты, предполагаемые источники агрессивности.
5. "Саботажники общения".
6. Советы психолога по подготовке собрания жильцов дома.

1. Основное о первом впечатлении.

У Вас никогда не будет второго случая произвести первое впечатление. Всем известно правило 90/90 – то есть 90% информации о ком-либо складывается в первые 90 секунд общения. При этом самые важные – первые 10 секунд общения.

Для первого впечатления очень важны:

- ***внешний облик,***
- ***эмоциональное состояние.***

"Пудель-трюк" и комплимент – Ваши помощники.

2.Условия, необходимые для установления контакта.

1). ***Обменяться взглядами, установить и периодически поддерживать контакт глаз.***

О чем мы думаем, если человек не смотрит в глаза (что это – неискренность, недоброжелательность, пренебрежение?)

2). ***Улыбнуться и поддерживать приветливое выражение лица.***

(А если этого собеседник не делает – что Вам кажется? Что Вы ему не интересны?)

3). ***Поприветствовать.***

Обращаться лучше неофициально, тепло – по имени-отчеству или по имени.

4). ***При первой встрече представьтесь***.

Скажите, что Вы собираетесь делать, что планируете.

5). *Обратите внимание на то, как говорит Ваш собеседник:*

какие выражения использует,

- ***интонации речи,***
- ***громкость голоса,***
- ***темп речи.***

6). *Находитесь в открытой позе по отношению к собеседнику.*

Например, соединенные, скрещенные за спиной, спрятанные в карманах руки могут выражать также несогласие, сопротивление, упрямство, скрытность.

7). *Выберите удобное для себя пространственное положение* (обычно это недалеко от собеседника и под углом 90° по отношению к нему).

8). *Посмотрите, чтобы между Вами не было физических барьеров* (стол, сумка, верхняя одежда). Постарайтесь избежать каких-то внешних помех.

Итак, при установлении контакта:

- ***Смотрите на человека,***
- ***Улыбайтесь,***
- ***Приветствуйте человека,***
- ***Представьтесь при первой встрече,***
- ***Следите за своей речью,***
- ***Держитесь открыто,***
- ***Располагайтесь под углом друг к другу,***
- ***Не отгораживайтесь от человека.***

При первом контакте люди доверяют на 55% невербальным сигналам, на 38% паралингвистическим и лишь на 7% содержанию нашей речи (А.Меграбян,1988)

3. Приемы, необходимые для поддержания контакта – активное слушание.

Один из самых быстрых способов заставить людей думать о вас хорошо – выслушать их.

А.Шопенгауер, немецкий философ

Ни для кого ни секрет, что для поддержания контакта надо уметь слушать.

1). Слушайте невербально, то есть:

- взглядом,
- позой,
- жестами,
- поддакиванием,
- киванием головой,
- подчеркивайте, что Вы внимательны.

2). Если нужно разговорить человека, задавайте открытые вопросы.

Закрытые вопросы подойдут в ситуации, когда человек очень торопиться.

Начинайте со слов:

Что? Как? Почему? Каким образом? При каких условиях и т.п.

На какие факты (условия, ограничения и т.п.) мы должны обратить внимание?

Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Какой результат был бы приемлемым для Вас?

Как мы могли бы сформулировать свою задачу?

Что Вы имеете в виду, когда говорите о...?

Если Вы займете эту позицию, то какими будут Ваши первые действия?

Хорошо также задавать альтернативные вопросы:

Ты предпочитаешь начать самостоятельно, вместе с Ивановым или привлечь еще кого-нибудь?

Ты затрудняешься ответить, потому что не знаешь ответа, потому что ответ будет неприятным или потому что тебя просили мне пока ничего не сообщать?

Вы предпочитаете, чтобы Вам задавали вопросы по ходу Вашей презентации, после нее или в виде записок?

Повторяйте, дословно воспроизводите, цитируйте сказанное партнером

Вставляйте цитаты из высказываний партнера в собственные фразы:

-Итак, ты считаешь... (далее цитата). Насколько я тебя понял...и (далее цитата) повторите дословно последние слова партнера.

Повторите с вопросительной интонацией одно или два слова, произнесенные партнером.

3). Перефразируйте собеседника, то есть

- *подтверждайте,*
- *уточняйте,*
- *проверяйте.*

В данном случае для построения предложения можно использовать следующие фразы:

"Я понял, что...",

"Другими словами...",

"Вы говорите, что...".

Интерпретируйте сказанное собеседником:
высказывайте предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера

1.Задавайте уточняющие вопросы:

Ты, наверное имеешь в виду...?

Вы, наверное, говорите это потому, что...?

По-видимому Вы хотите, чтобы...?

2.Используйте технику пробных вопросов, или условных гипотез:

А может быть так, что ты надеешься, что...?

А может быть так, что вы хотели бы...?

А может быть так, что для тебя важнее победить, чем сохранить команду?

4). Отражайте, что чувствует собеседник и что чувстуете Вы сами

В данном случае помогут фразы:

"Я вижу Вы обеспокоены.. ".,

"Правильно ли я думаю, что Вы расстроены... ",

"Я думаю, Вы согласились бы... ".

Косвенная вербализация чувств партнера –

я согласен, что это может вызвать протест,

я согласен, что это вызывает дискомфорт,

согласен, что такой поворот дела вызывает неприятные чувства,

да, это, конечно, огорчительно.

- **Вербализация чувства –**

  это избавление от него

5). Резюмируйте то, что рассказывает собеседник. Для этого используйте фразы:

"Итак...",
"Вашими основными идеями являются...",
"Как я понял...".

В общем, если коротко, то это выглядит следующим образом:

- ***Помолчите, покажите, что слушаете,***
- ***Выясняйте, спрашивайте,***
- ***Проговаривайте, повторяйте сказанное,***
- ***Наблюдайте за собеседником,***
- ***Прислушивайтесь к себе,***
- ***Следите за ходом беседы.***

Техники малого разговора.

1.цитирование партнера

2.позитивные констатации

3.информирование

4.интересный рассказ

Все техники должны применяться в экспертных зонах партнера – в области, которой человек интересуется и в которой он является, хочет являться или считает себя экспертом.

Существует, например профессиональная и личная экспертная зона.

Цитирование партнера.

Ссылка на ранее сказанное партнером, его рассказы о себе, своих занятиях, хобби и др.:

Вы говорили, что раньше не бывали в Москве?

Я помню, ты любишь пастельные тона...

Ты собираешься посетить эту выставку...

Помню, тебя волновали проблемы нашего дома...

Позитивные констатации

Высказывания о фактах, интересных для партнера, с положительным настроем:

Я заметил, как улучшилось состояние Вашего дома...

Я уже много раз обращал внимание на эту кожаную обложку вашей тетради...

Похоже ты стал пользоваться разноцветными маркерами при работе с текстом. Это кажется очень эффективным. Я, наверное, последую твоему примеру...

Вот такой экран у компьютера действительно не будет утомлять глаза...

Информирование

Сообщение информации, важной, интересной и приятной для партнера:

- Ты знаешь в Ригас майоклис бесплатно консультируют по интересующим тебя вопросам,
- Оказывается, можно выбрать себе вегетарианское меню на весь период семинара. Сегодня будет грибной суп и жаркое из овощей.
- Яблочный сок есть на том конце стола.
- В последнем журнале «Невербальное поведение» опубликованы данные о том, что женщины дольше смотрят на тех, кто им нравится, а мужчины – на тех, кому нравятся они...

Интересный рассказ

Увлекательное, захватывающее повествование, неожиданное, приятное или пикантное и т.п.

Один преподаватель с нашего факультета должен был читать лекцию в Академии художеств по психологии восприятия. По расписанию он узнал, что лекция должна быть в аудитории 315. Он пошел на третий этаж, нашел аудиторию 313, а следующая дверь оказалась без номера. Ну, он на всякий случай входит туда, видит студентов и спрашивает: Это третий курс? Они отвечают: Нет. Он пошел дальше. Смотрит, еще одна дверь и тоже без номера. Он открывает ее, видит студентов и спрашивает:Это третий курс? А студенты почему-то стали смеяться и тоже сказали нет. Он пошел дальше, открывает третью дверь, которая тоже была без номера и спрашивает Это третий курс? В ответ раздается громовой хохот. Сотня студентов буквально визжала от восторга. Дело в том, что все эти три двери вели в одну и ту же аудиторию, 313, и он три раза обращался к одним и тем же студентам, но из разных дверей...

Критерии правильного малого разговора:

- он приятен,
- он вовлекает,
- он располагает,
- он дает пищу для следующего малого разговора.

4. Трудные клиенты, источники агрессивности.

Агрессию у человека вызывают его неудовлетворенные потребности.

Наиболее популярна в настоящее время теория иерархии потребностей американского психолога Абрахама Маслоу, которая была опубликова еще в 1954 году.

Абрахам Маслоу назвал основные потребности человека и описал ситуации, что бывает, если эти потребности не удовлетворены.

Причем, по теории А.Маслоу, только удовлетворив потребности низших уровней, человек начинает стремиться к удовлетворению потребностей более высоких уровней.

1. Физиологические потребности

- Физиологические потребности – это потребности в еде, половые потребности, потребности в ощущениях и движениях.
- При нарушении этих потребностей человек чувствует жажду, голод, сексуальное влечение, усталость, скуку.

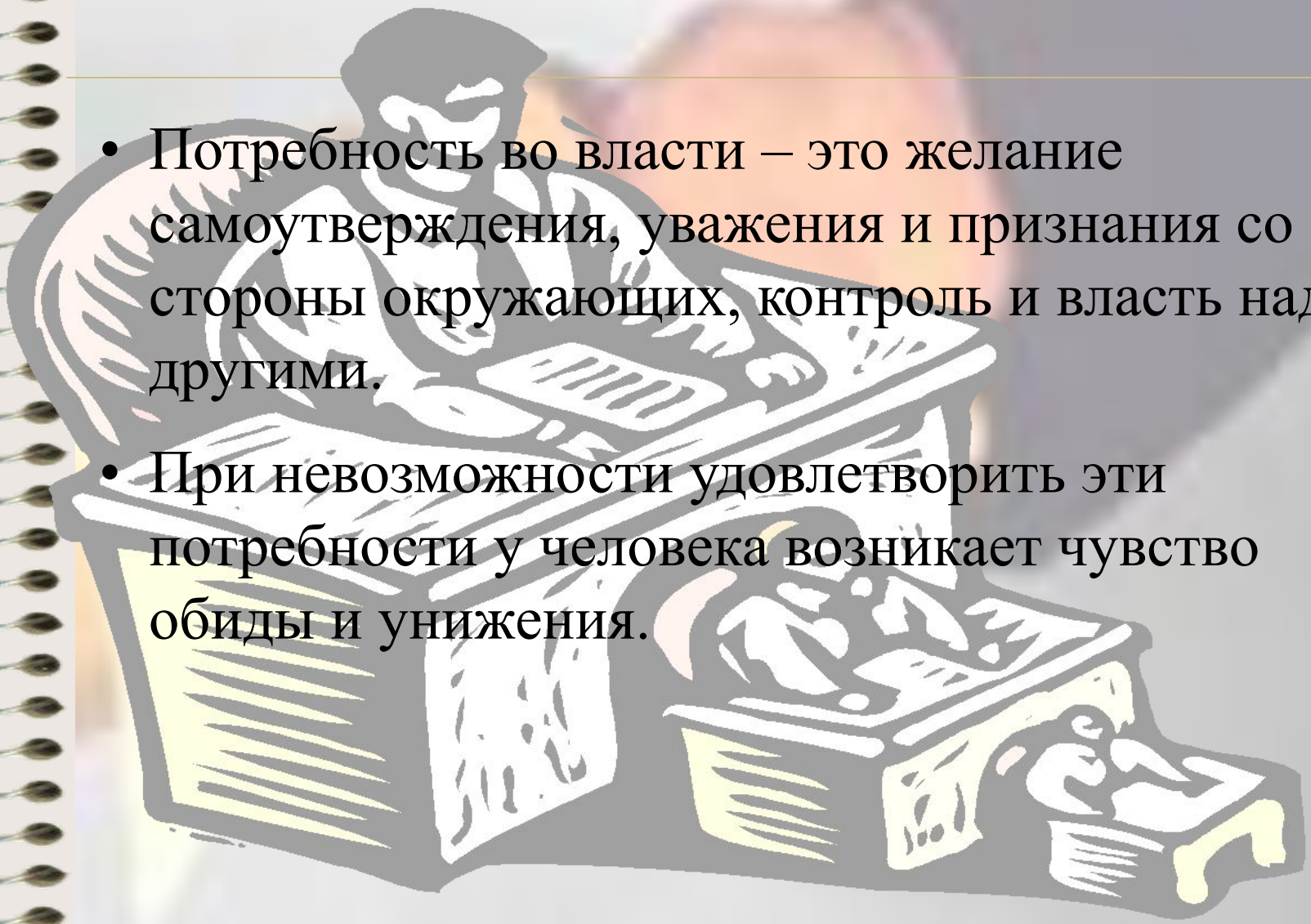
2. Потребности в защите

- Потребности в защите – это потребность в безопасности, гарантиях удовлетворения потребностей в будущем.
- Если эта потребность не удовлетворена, то человек чувствует страх и угрозу.

3. Потребности в любви

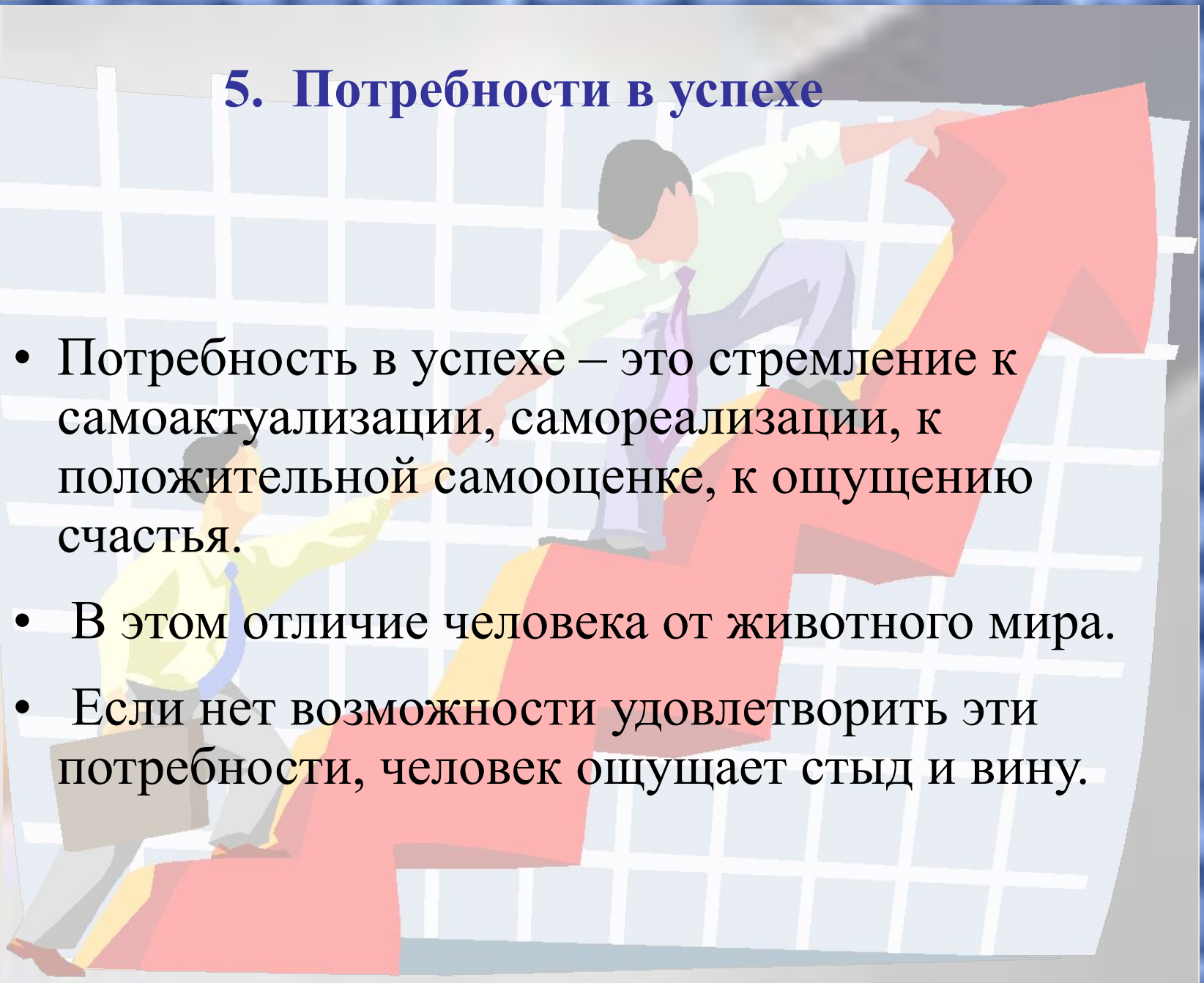
- Потребность в любви вызывает стремление к общению, социальным контактам, дружеским отношениям, заботе.
- Это потребность любить и быть любимым. При невозможности удовлетворить эту потребность человек чувствует одиночество.

4. Потребности во власти



- Потребность во власти – это желание самоутверждения, уважения и признания со стороны окружающих, контроль и власть над другими.
- При невозможности удовлетворить эти потребности у человека возникает чувство обиды и унижения.

5. Потребности в успехе



- Потребность в успехе – это стремление к самоактуализации, самореализации, к положительной самооценке, к ощущению счастья.
- В этом отличие человека от животного мира.
- Если нет возможности удовлетворить эти потребности, человек ощущает стыд и вину.

агрессия-

Если человек не может удовлетворить свои потребности, у него проявляются защитные реакции.

Одной из форм является ***агрессия***.

Степень агрессии бывает разная:

- неодобрение,
- неприязнь,
- словесные оскорбления,
- грубая физическая сила.

Агрессия

Гетероагрессия	*Аутоагрессия*
• *обвинение других* • *гнев, направленный на других*	• *самообвинение* • *самоуничижение* • *презрение к себе* • *печаль* • *депрессия*

С такими людьми могут быть разные затруднения в общении.

Меньше всего возможностей для удовлетворения потребностей у молодежи, больных и старых людей, поэтому они более возбудимы, эмоциональны и неуравновешены.

Техники регуляции напряжения

1. Снижают напряжение

- **Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнений, личностных черт и др.)**

Мы оба хотим добиться разрешения этой ситуации

Мы все хотим привести дом в порядок

У нас с тобой часто возникают сумасшедшие идеи

Что нас объединяет, так это быстрота соображения

Повышают напряжение

- **Подчеркивание различий между собой и партнером**

2.вербализация эмоционального состояния:

а) своего,
б) партнера

Я удивлен...	Вы удивлены...
Я огорчен...	Вы огорчены...
Мне неуютно...	Вам неуютно...
Меня задевает...	Вас задевает...

У меня вызывает некоторый протест...
У вас вызывает некоторый протест...

Меня тревожит...	Вас тревожит...
Меня угнетает...	Вас угнетает...

Игнорирование эмоционального состояния:

а) своего,
б) партнера

Снижают напряжение	Повышают напряжение
3.проявление интереса к проблемам партнера	• Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера
4.предоставление партнеру возможности выговориться	• Перебивание партнера
5.подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах Мне кажется ценным то, что ты делаешь...	• Принижение партнера, негативная оценка личности партнера, приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего
6. в случае вашей неправоты, немедленное признание ее	• Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее

Снижают напряжение	Повышают напряжение
7.предложение конкретного выхода из сложившейся ситуациии	• Поиск виноватых и обвинение партнера
8.обращение к фактам	• Переход на личности
9.спокойный уверенный темп речи	• Резкое убыстрение темпа речи
10.поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела	• Избегание пространственной близости и контакта глаз

Фазы ведения деловой беседы

1.вступление в контакт

2.прояснение проблемы

3.обсуждение

4.решение

5. "Саботажники" общения.

- *Угрозы*
- *Приказы*
- *Критика*
- *Оскорбительные прозвища*
- *Слова-должники (ты должен)*
- *Допрос*
- *Похвала с подвохом*
- *Отказ от обсуждения*
- *Смена темы*
- *Соревнование*
- *Успокоение отрицанием.*

7. Советы психолога по подготовке собрания жильцов дома.

Все решают не слова, а способ выражения.

Во-первых, Вам нужна подготовительная работа.

- Это значит установить контакт с владельцами квартир Вашего дома.
- Просто найдите возможность познакомиться поближе.
- Для этого многого не нужно – проявите интерес к жильцам Вашего дома. Вам ведь интересны Ваши соседи?

Когда установите контакт (не раньше) расскажите о том, что Вас волнует в отношении Вашего дома.

Заручитесь их поддержкой.

- Вы спросите – так это же сколько времени уйдет на это?
- Я Вам скажу - ровно столько же, сколько Вам придется убеждать соседей без специальной работы по установлению контакта. Вы ведь хотите навести порядок в своем доме?
- Значит придется углублять Ваши знания по психологии. Все зависит от Вашего энтузиазма и положительного настроя.

Второй шаг можно делать, когда все жители согласятся с Вами и будут готовы прийти на собрание жильцов Вашего дома.

Тогда Вам надо основательно подготовиться к выступлению.

- Совершенно естественно, что у Вас появится тревожное чувство, возможно даже страх.
- На самом деле это даже поможет справиться с задачей, так как преодолеть страх можно только одним способом – действовать, т. е. продолжать делать то, что делаете, то, чего боитесь.

Соблюдайте основные принципы Вашего выступления, и все будет в порядке:

1. **решите, чего Вы хотите достичь, например,:**

- создать общество собственников квартир,
- чтобы, собственники квартир выбрали управляющего,
- чтобы Ваш дом обслуживали жители сами,
- чтобы Ваш дом обслуживало домоуправление,
- заключить договор с сертифицированной фирмой и т. д.

Вы должны твердо знать, чего хотите – и очень конкретно. В этом Ваша сила.

2. В выступлении выделите обязательно, и это надо подчеркнуть словами:

- введение,
- сообщение,
- заключение.

Далее Вы действуете по своему выбору:

- Рассказываете основные положения
- Перечисляете аргументы
- Стимулируете к действию

- Описываете проблему
- Предлагаете решения
- Приглашаете к сотрудничеству

Выступайте только с записями – это помогает сохранить логичное изложение мыслей.

- Причем, чем больше усилий Вы приложите к написанию речи, тем с большим восторгом она воспринимается.
- Речь однозначно должна нести ***пользу*** слушателям.

Для подготовки публичного выступления используйте 6 шагов:

1. ***выберите место, где будет собираться информация по данному вопросу,***
2. ***собирайте идеи – что надо сказать, как надо сказать. Ведь все решают не слова, а способ выражения.***
3. ***решите, чего хотите достичь,***
4. ***запишите речь, исправьте ее, перепишите,***
5. ***подготовьте заметки,***
6. ***потренируйтесь.***

Еще немного дополнительных рекомендаций:

Начните с утверждения, которое понравится слушателям.

- **Например,** "Уважаемые соседи, в следующие полчаса я собираюсь рассказать идею, как можно сэкономить наши деньги и как можно существенно уменьшить наши расходы".
- **Можно использовать непростые интересные факты, например,** из книги Гинеса, примеры о том, как владеют домами в других местах. Примеры из жизни работают очень хорошо.
- **Используйте наглядные средства, можно фотографии.**
- **Можно начать выступление с цитаты, анекдота или шутки**
- **Теперь самое главное – добавьте в свое выступление энтузиазм** и теплое отношение к слушателям - у Вас получится – это точно.

Список рекомендуемой литературы.

1. Ričards Denijs "Prasme sazināties un uzstāties", Jāņa Rozes apgāds, 2002,
2. В.Н.Панкратов "Искусство управлять людьми", Москва, Издательство института психотерапии, 1999,
3. Николаус Б. Энкельманн "Преуспевать с радостью", Михаэль Биркенбиль "Молитвенник для шефа", Москва, Интерэксперт, Экономика, 1993,
4. Джон Роберт Паркинсон "Люди сделают так, как захотите Вы", Москва, Новости, 1993.