

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ



В.Р. Денисова

ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ
ИНСТИТУТА ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА

МОСКВА 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА.....	5
Психологическая структура делового общения.....	6
Гендерные особенности коммуникаций	18
Рефлексивная диагностика и анализ базовых поведенческих моделей	20
Эффективные способы коммуникации	31
Базовые правила переговорного процесса	47
Стратегии ведения переговоров.....	49
Технологии достижения договоренности.....	52
Список рекомендуемой литературы	57

Цели курса

- Диагностика индивидуальных стратегий делового общения.
- Освоение инструментов анализа ситуации переговоров, что позволит удерживать ее под контролем.
- Тренировка навыков управления своими эмоциями.
- Обогащение индивидуального арсенала средств влияния в общении.
- Обучение современным технологиям достижения договоренностей.

Задачи курса

- Диагностика индивидуальных приемов и стратегий ведения переговоров.
- Освоение инструментов анализа ситуации делового общения.
- Тренировка техник влияния.
- Знакомство с современными стратегиями и технологиями достижения результатов в переговорах.

Связь с другими курсами

Курс «Этика и психология делового общения» является основополагающим для совершенствования знаний и навыков выстраивания эффективных коммуникаций. Связан с курсами: Лидерство, эмоциональный интеллект, работа в команде – в части самокоучинга и развития своих лидерских компетенций, в вопросах выстраивания коммуникаций с целью эффективного управления и достижения результативности бизнеса.

Данный курс посредством знакомства слушателей с психологическими особенностями делового общения, обеспечивает также и подготовку к прохождению международной стажировки.

Ожидаемый результат

1. Способность применять трансактный анализ в процессе выстраивания отношений.
2. Способность выстраивать адекватную структуру коммуникации в соответствии с поставленными целями.
3. Способность применять техники влияния для достижения результативности делового общения.
4. Готовность выстраивать эффективные партнерские отношения.

Требования к усвоению содержания курса

Общее ознакомление с этикой и психологией делового общения и отдельными приемами выстраивания эффективных коммуникаций. Определение приоритетных направлений использования технологий делового общения в достижении эффективности бизнеса.

Формы и методы проведения занятий

Каждое занятие включает:

- «разогрев»;
- групповые дискуссии в форме полилога,
- лекционные вставки,
- упражнения по освоению специальных навыков,
- релаксационные игры,
- анализ взаимодействия участников в группе «здесь и теперь», выработку и уточнение групповых норм,
- подведение итогов и планирование домашних заданий.

Кроме того, используются элементы:

- ролевого и видео тренинга,
- психо- и социодрамы,
- рефлексивной и проективной диагностики.

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

Тема 1. Психологическая структура делового общения

- 1.1. Базовые понятия этики делового общения
- 1.2. Построение эффективных коммуникаций
- 1.3. Манипуляции в общении
- 1.4. Трансактный анализ по Берну

Тема 2. Гендерные особенности коммуникации

- 2.1. Базовые потребности архетипических моделей поведения
- 2.2. Мужское и женское в выстраивании коммуникаций

Тема 3. Рефлексивная диагностика и анализ базовых поведенческих моделей

- 3.1. Типологический опросник Майерс – Бриггс
- 3.2. Тест на определение типа личности в коммуникации

Тема 4. Эффективные способы коммуникации

- 4.1. Коммуникации с различными психологическими типами членов команды
- 4.2. Взаимосвязь между психотипами людей и факторами успеха в работе
- 4.3. Рекомендации по коммуникациям и этике в соответствии с психотипами

Тема 5. Переговорный процесс

- 5.1. Определение понятия переговоры
- 5.2. Базовые правила переговоров

Тема 6. Стратегии ведения переговоров

- 6.1. Стратегии ведения переговоров
- 6.2. Выбор стратегии в переговорном процессе

Тема 7. Технологии достижения договоренностей: Гарвардская методика

- 7.1. Разделение человека и дела
- 7.2. Разделение позиции и интереса
- 7.3. Генерация вариантов решений
- 7.4. Согласование договоренностей

Базовые понятия этики делового общения

Культура делового общения – одна из ключевых компетентностей современного человека. **Коммуникативная культура** – важная составляющая делового общения. Жизненный успех и профессиональная карьера во многом зависят от личной активности человека, умения общаться с другими людьми, выбирать адекватную линию поведения в зависимости от ситуации. Конкурентоспособность на рынке труда, карьерный рост, успешность презентации на собеседовании зависят от культуры делового общения.

Обладание информацией о некоторых «секретах» и психологических закономерностях продуктивного делового взаимодействия помогает преодолевать барьеры общения и управлять конфликтами, а также выстраивать эффективные коммуникации. Культура делового общения – показатель профессионального мастерства.

Этикет – приемы поведения и общения, которые продиктованы целесообразностью и гуманностью взаимоотношений между людьми, к какому бы кругу, к какой бы социальной группе они ни принадлежали.

Основные принципы этикета – доброжелательность и целесообразность. «Золотое правило» нравственности – поступай с другими так, как хотел бы, чтобы другие поступали с тобой, и всегда найдешь верную линию поведения.

Деловой этикет – свод правил, определяющих культуру взаимоотношений между теми, кто занят или предполагает заняться совместной деятельностью. Правила делового этикета обеспечивают эффективность переговоров, помогают достичь взаимопонимания в общем деле, наиболее благоприятно представить себя при новой деловой встрече, с достоинством выйти из критической, конфликтной ситуации. Деловой этикет включает правила общения между коллегами, между руководителями и подчиненными; нормы приличия при проведении официальных встреч; условия ведения продуктивных телефонных переговоров; правила оформления деловой документации.¹

Этика делового общения – совокупность нравственных норм и правил, которые регулируют отношения людей, а также их поведение в процессе трудовой деятельности.

Общение – процесс взаимодействия субъектов с целью обмена информацией. Деловое общение представляет собой особую форму взаимодействия людей в процессе определенного вида трудовой деятельности, которая содействует установлению нормальной морально-психологической атмосферы труда и отношений партнерства между руководителями и подчиненными, между коллегами, создает условия для продуктивного

¹ Основы этики и психологии делового общения: Учеб. пособие И.И. Зарецкая – М.: Издательство Оникс, 2010.

сотрудничества людей в достижении значимых целей, обеспечивая успех общего дела.²

Содержание делового общения – социально-значимая совместная деятельность людей, которая предполагает согласованность действий, понимание и принятие каждым ее участником целей, задач и специфики этой деятельности, своей роли и своих возможностей по ее реализации. Цель делового общения – организация и оптимизация определенного вида совместной предметной деятельности.³

Деловое общение = коммуникация

ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Общение является проявлением отношений между людьми.

В психологии существуют два типа отношений:

Субъект — Объект (S-O)

Субъект — Субъект (S-S)

Данные типы отношений характеризуют способ относиться к человеку:

- как к вещи (**S-O**);
- как к личности, обладателю собственных интересов (**S-S**).

В том случае, если Вы используете человека в личных интересах, если он выступает для Вас **только** как средство для достижения Ваших целей, и Вы не учитываете при этом его интересов и потребностей — это вещное (объектное) отношение, или отношение по типу Субъект – Объект.

Если Вы относитесь к Вашему партнеру по общению как к личности, то его потребности и интересы будут для Вас не менее важны, чем Ваши собственные. Соответственно, в общении с ним Вы постараетесь найти компромисс, в котором можно совместить ваши взаимные интересы, или отношение по типу Субъект – Субъект. В Субъект – Субъектных (S-S) отношениях ценностью являются обе стороны. Поэтому S-S отношение предполагает умение аргументированно отстаивать свои интересы и противостоять попыткам использовать себя как вещи со стороны другого человека.

С точки зрения этики, это вопрос Вашей совести, Ваших ценностей и Ваших целей.

С точки зрения психологии, это вопрос:

- ***содержания и качества Ваших отношений;***
- ***методов, которые Вы используете в общении.***

² Государственная служба: культура поведения и деловой этикет. – М.: РАГС, 1998.

³ Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов/Под ред. проф. В.Н. Лавриненко – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

МЕСТО МАНИПУЛЯЦИИ В ОБЩЕНИИ

Субъект — Объектные (S-O) отношения в общении проявляются как подчинение одного человека другому. Подчинение может осуществляться как:

- явное принуждение силой (давление);
- манипуляция — скрытое управление, когда человек не замечает, что его поведение определяется не им самим, а манипулятором.

Субъект — Объектные (S-O) отношения, с точки зрения их эффективности (вопрос об этике не рассматривается), могут быть предпочтительны в случае *кратких, однократных взаимодействий*. Если Вам необходимо быстро добиться своей цели. В случае долговременных отношений, принуждение силой и манипуляции ведут в конце концов либо к ВОЙНЕ, либо к разрыву. В войне, как правило, победителей не бывает.

Субъект — Субъектные (S-S) отношения, или отношения партнерства, необходимы при долговременном взаимодействии и проявляются в:

- переговорах;
- заключении и соблюдении договоренностей;
- общении, учитывающем взаимные интересы.

В практике реальных отношений S-S и S-O взаимодействия переплетены. Один из парадоксов общения заключается в том, что установление и поддержание партнерских отношений невозможно без умения использовать силу и манипулировать. Эти формы S-O общения особенно необходимы:

- в момент установления контакта с человеком, который не видит смысла в общении с вами;
- когда надо, не доводя до конфликта,
 - удержать собеседника в общении, когда общение по каким-то причинам более важно для вас, а не для него;
 - прервать общение, в котором заинтересован ваш собеседник;
 - противостоять давлению (силе) и манипуляциям и отстаивать свои интересы;
- в ситуации конфликта, когда надо перевести собеседника от противостояния к переговорам.

Отношения партнерства возможны между начальником и подчиненным, преподавателем и слушателем, если они регулируются договором, в котором учитываются интересы обеих сторон.

ТРАНСАКТНЫЙ АНАЛИЗ

Трансактный анализ – это анализ состоявшейся коммуникации с целью выявления факторов успеха или неудачи во взаимодействии с партнерами по общению. Разработал технику трансактного анализа американский психотерапевт Эрик Берн, известный по своей книге «Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры». Более понятное изложение сущности самой методики трансактного анализа представлено в книге американского психолога Томаса А. Харриса «Я хороший, ты хороший».

Трансакцией называется единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием позиций каждого. Трансактный анализ помогает развивать коммуникативный потенциал, а также контролировать себя в процессе общения и целенаправленно выстраивать эффективную коммуникацию.

СТРУКТУРА ОБЩЕНИЯ ПО БЕРНУ

Любой человек обладает определенным набором схем поведения, который соответствует какому-то конкретному состоянию его сознания. Когда меняется психическое состояние, меняется и сам набор этих схем. Такие отличия и изменения позволяют сделать вывод о наличии различных состояний Эго (Я).

В психологии состояния Эго описывается как система чувств, которая представляет собой определенный комплекс согласованных схем или алгоритмов поведения. Человек имеет ограниченный набор подобных состояний. Эго в данном случае - психологическая реальность.

Данные состояния классифицируются как состояния:

1. сходные с родительскими образами;
2. направленные на объективную оценку действительности;
3. существующие с момента фиксации в раннем детстве.

В каждый момент времени любой человек в социальной группе проявляет одно из вышеупомянутых состояний своего Эго.

Психологические позиции по Берну:

1. **«Родитель»:** авторитарный, независимый, берущий на себя ответственность, безапелляционный. Требует, оценивает (осуждает и одобряет), учит, руководит, покровительствует. Предостерегает от опасностей и риска, при этом сковывает инициативу, не дает проявлять самостоятельность.

Характерные выражения: «Запомни раз и навсегда!», «Только попробуй!», «Сколько раз можно повторять?!», «Никогда!», «Не смей этого делать!».

2. **«Взрослый»:** рассудительный, проявляет эмпатию, считается с ситуацией, работает с информацией. Больше спрашивает, меньше утверждает, распределяет ответственность между собой и другими людьми.
Характерные выражения: «Полагаю», «Думаю», «Вероятно», «Возможно», «Правильно ли я Вас понял?», «Каким образом?», «Не находите ли Вы?».
3. **«Ребенок» (дитя):** зависимый, эмоциональный, проявляет чувства беспомощности, подчинения, предсказуемый. При этом любознательный, открытый, желающий исследовать, фантазировать, видеть непривычное в привычном.
Характерные выражения: «Хочу», «Не хочу», «Не буду», «Самый-самый», «Лучше всех», «Почему?», «Зачем?», «Как?».

Эго-состояния по Берну

Эго-состояние	Преимущества	Недостатки
Контролирующий Родитель	Социальная роль: Руководитель. Может принимать решения в трудных ситуациях. Руководствуется разумными нормами. Заботится о дисциплине и порядке. Действует не авторитарно. Гибок, не упирается в тупик. Открыт для других мнений.	Социальная роль: Преследователь. Чаще отклоняет новое, нетерпимо реагирует властными проявлениями и агрессией. Требует приспособительного климата, интриг и боится риска. Неэффективный, мало определенный. Призывает к манипуляциям.
Заботящийся Родитель	Социальная роль: Воспитатель. Очень понимающий и принимающий. Создает климат уважения и уверенности. Требует отзывчивости и взаимной поддержки. Позволяет и поощряет действовать другим. Может хорошо передавать права и обязанности подопечным. Предоставляет пространство для развития.	Социальная роль: Спасатель. Препятствует самостоятельности, делая других зависимыми от себя. Чрезмерной заботливостью ставит их в положение маленьких. Избегает необходимой конфронтации. Показывает мало понимания и мало хвалит. Очень ссылается на себя. Оставляет других в беде.
Взрослый	Социальная роль: Стратег. Ищет корень проблемы. Применяет наработанные и скопированные у других эффективные стратегии взаимодействия. Заключает и	Социальная роль: Дигитал. Показывает мало эмоций, «сухарь». Контролирует и ничего не делает для отношений. Не учится на опыте. Большое количество

	поддерживает соглашения. Разрешает конфликты с помощью сотрудничества.	стереотипов и предрассудков. Отсутствие метакоммуникаций.
Естественный Ребенок	Социальная роль: Творец. Полон фантазий, легкомысленный, очаровательный. Побуждает к творчеству и призывает к мужеству. Требуется климата энергии и предпринимательства. Любит игру и исполнение желаний. Остается в контакте с реальностью. Спонтанен. Действует спокойно.	Социальная роль: Преступник. Импульсивный и несдержанный. Требуется климата хаоса, бесцеремонности. Менталитет несвободы и захвата инициативы любым путем. Почти не показывает эмоции. Скрытный и неживой. Требуется климата скуки и отсутствия способности испытывать удовольствия.
Адаптированный Ребенок	Социальная роль: Дипломат. Может идти на компромиссы. Придерживается норм и основных правил. Заботится о чувствах других людей, этик. Придерживается своего мнения. Почти неподкупен. Не направлен на других.	Социальная роль: Солдатик. Чрезмерно приспособляется. Быстро отстраняется, боится критики. Боится что-то сделать неправильно. Быстро сдается, рано разочаровывается. Недипломатичен, невежлив, мало способен к компромиссам. С трудом включается в процесс и не придерживается правил.
Бунтующий Ребенок	Социальная роль: Деятель. Идет своим путем. Защищает себя от подавления и обесценивания. Открывает противоречия и инициирует изменения. Способен к уважению и соблюдению иерархии. Идет на компромиссы.	Социальная роль: Разрушитель. Почти не способен к компромиссам. В конфликте нападает или занимает жесткую оборонительную позицию. Не имеет позитивной альтернативы. Сметает все на своем пути, негибок в отношениях. Быстро сдается и быстро отстраняется.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОЗИЦИЙ РОДИТЕЛЯ, ВЗРОСЛОГО, РЕБЕНКА (Дитя)⁴

РОДИТЕЛЬ		
Распознавание состояний		
Критерии	<i>критическое</i>	<i>кормяще-заботливое</i>
Общее поведение	Оценивающее, ироническое, порицающее, показывающее, авторитарное, запрещающее, приказное	Доброе, ободряющее, озабоченное, сочувствующее, защищающее, советующее, помогающее
Речевые формулировки	«Ты должен, ты не должен», «Это следует делать, это не следует делать», «Как ты можешь» и т.п.	«Успокойся», «Лучше не делать этого», «Я могу Вас понять», «Будь осторожен», «Не ломай себе голову» и т.п.
Манера говорить	Тверда, высокомерно, саркастически, остро, насмехаясь, иронически, цинично	Тепло, успокаивающе, сочувственно, понимающе
Выражение лица	Отчужденное, лоб нахмурен, критический взгляд, сжатый рот	Заботливое, одобряющее, улыбчивое, любовно-заинтересованное
Жесты и положение тела	Поднятый вверх указательный палец, руки скрещены перед грудью, ноги широко расставлены, голова поднята вверх	Протянутые руки, поглаживание по голове и др.

ВЗРОСЛЫЙ	
Распознавание состояний	
Общее поведение	По-деловому, объективно, без эмоций, независимо, задумываясь, собирая и перерабатывая информацию
Речевые формулировки	«Возможно», «Вероятно», «По моему мнению», «Я думаю», «Я полагаю». Вопросы начинаются со слов: как, почему, что, когда и т.п.
Манера говорить	Уверенно (без высокомерия), ясно и четко, спокойно, без страстей и эмоций, нейтрально
Выражение лица	Частое изменение выражения лица в соответствии с ситуацией, либо обращено к партнеру, внимательное, ненапряженное
Жесты и положение тела	Жесты подкрепляют то, что говорится, верхняя часть туловища слегка наклонена вперед (выражение заинтересованности)

⁴ Психология и этика делового общения: Учебник для Вузов/Под ред. проф. В.Н. Лавриненко – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003

РЕБЕНОК (ДИТЯ)			
Распознавание состояний			
Критерии	<i>свободное</i>	<i>приспосабливающееся</i>	<i>бунтарское</i>
Общее поведение	Спонтанное, игривое, хитрое, злорадное, раскрепощенное, вялое, открытое, естественное	Осторожное, боязливое, беспомощное, покорное, неуверенное, сдержанное, обиженное	Капризное, своенравное, строптивое, грубое, агрессивное, неприязненное
Речевые формулировки	«Я хочу», «Прекрасно!», «Так тебе и надо!», «Замечательно!», «Я бы очень хотел»	«Я хотел только...», «Почему всегда я?», «Я попробую», «Я правильно сделал?», «Я не смогу этого сделать»	«Я этого не хочу», «Оставьте меня в покое!», «Проклятье!»
Манера говорить	Преимущественно громко, быстро и горячо, захлебываясь. Печально, Эмоционально	Тихо, нерешительно, плаксиво, подавленно, подобострастно, нудно, привередливо	Гневно, громко, угрюмо, упрямо
Выражение лица	Воодушевлённое, возбужденное, ошеломленное, хитрое, любопытное, печальное, взволнованное	Нервное, потерянное, выражающее согласие	Жесткое, упрямое, отсутствующее
Жесты и положение тела	Свободные, напряженный или расслабленный корпус	Склоненная голова, опущенные плечи, напряженные или дружелюбные жесты, стоит в позу слуги или навтыжку	Напряженность, угрожающая поза, опущенная голова

Пристройки в транзактном анализе:

Пристройки рядом (проявление равного партнерства):

$P \rightarrow P, B \rightarrow B, D \rightarrow D$

Пристройки сверху (проявление своего превосходства):

$P \rightarrow B, P \rightarrow D, B \rightarrow D$

Пристройки снизу (проявление своего подчинения):

$B \rightarrow P, D \rightarrow P, D \rightarrow B.$

Взаимодополнительное взаимодействие

1. Транзакции с взаимодополнением: когда распределение ролей, задаваемое инициатором, принимается партнером, ибо устраивают его. Их позиции дополняют одна другую.

1) Пристройки рядом

➤ Транзакция «Демагог»

P	\longleftrightarrow	P
B		B
D		D

Один работник — другому: «Эти начальники сволочи». Другой: «Да уж, причем неисправимые»

➤ Транзакция «Коллега»

P		P
B	\longleftrightarrow	B
D		D

«Не подскажите, который час?» — «Двенадцать».

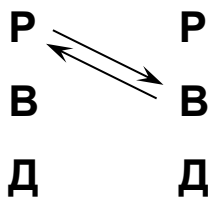
➤ Транзакция «Шалун»

P		P
B		B
D	\longleftrightarrow	D

«Давай смотаемся в кино!» — «Давай».

2) Пристройки сверху/снизу

➤ Трансакции «Профессор» и «Парламентер»



Профессор: Оценка, обращенная к рассудку.

«Опоздывая, вы подрываете свой авторитет». — «Я понимаю и сделаю необходимые выводы».

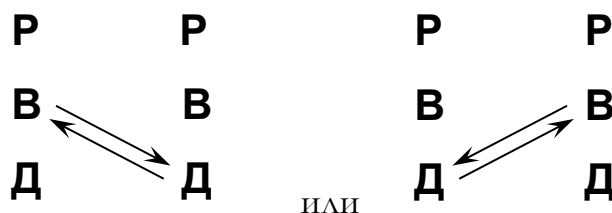
➤ Трансакции «Босс» и «Недотепа»



Босс: Осуждение, оценка, обращенные к чувству.

«Как вам не стыдно!» — «Извините, больше не буду».

➤ Трансакции «Воспитатель» и «Почемучка»

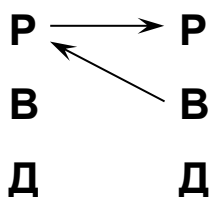


Почемучка: С обидой требует информации. Пристройка снизу.

- *«На каком основании Вы наложили штраф?» (с возмущением). — «Сейчас объясню».*
- *«Почему двойка?!» (с обидой). — «Потому, что ты сделал 19 ошибок».*

2. Трансакции без взаимодополнения: в случае, если распределение позиций, задаваемое инициатором, не устраивает партнера, то это может привести к конфликту. На схеме это выражается в том, что стрелки будут начинаться (или заканчиваться) на разных позициях. Могут они и пересечься. Пересечение стрелок означает ссору или состояние, предопределяющее ссору.

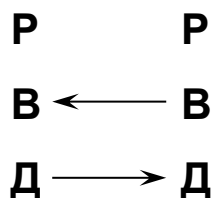
➤ «Парламентер» против «Босса»



«Все начальники Сволочи». — «Я бы не стал так говорить обо всех начальниках».

Рассогласование позиций: 1 ступень.

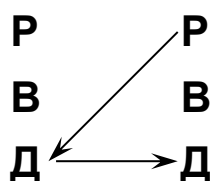
➤ «Коллега» против «Шалуна»



«Давай смотаемся с работы в кино!» — «Проверь, пожалуйста, показатели за прошлый квартал».

- «Коллега» пропустил предложение «Шалуна» мимо ушей.
- Рассогласование позиций: 2 ступени.

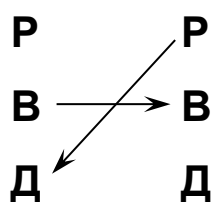
➤ «Босс» против «Шалуна»



«Давай смотаемся с работы в кино!» — «Как не стыдно такое предлагать, а работать кто будет?!».

Значительное расхождение позиций — 2 ступени, и ярко выраженная пристройка сверху.

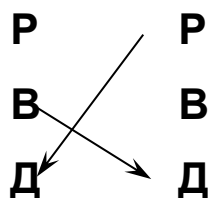
➤ «Босс» против «Коллеги»



«Дорогая, ты не видела, где ключи?» — «Ослеп, что ли, на столе лежат».

Пристройка сверху. Перекрестье стрелок. Расхождение позиций — 2 ступени.

➤ «Босс» против «Босса»

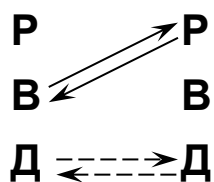


Угроза, обращенная к чувствам.

«Встаньте в очередь» — «Ты стоишь — и стой».

Две пристройки сверху, перекрестье стрелок, рассогласование позиций на 4 ступени.

3. Скрытые транзакции: транзактный анализ позволяет описать не только то, что говорят партнеры, но и подтекст, выражаемый интонацией или просто подразумеваемый.



Явная транзакция: «На улице много бандитов, проводите меня до дома» —
«Разумеется, я помогу вам».

Подразумеваемая транзакция: «Мне очень хочется, чтобы вы за мной поухаживали»
— «Я это сделаю с удовольствием».

Гендерные особенности коммуникаций

Базовые потребности, которые определяют архетипическую модель поведения.

Пол	Основные ПОТРЕБНОСТИ	НЕЛЬЗЯ делать
Мужчина	Свобода (отсутствие контроля). Уважение Подчинять себе дело, природу, женщину. Секс – сексуальное удовлетворение. Управлять и быть первым. Необходимость спокойного отношения к их занятости на работе и к их «играм». Восхищение. Уют, порядок в доме. Для мужчин важны просьбы от женщины о помощи и поддержке, «слова» о том, что женщина желает близости с ним.	Контролировать. Давать советы. Манипулировать. Упрекать, насмехаться, унижать. Опекать: напоминать «мать» или «отца» в худшем понимании. Прерывать в разговоре.
Женщина	Безопасность. Общение. Взаимная связь. Преданность семье и детям. Единственность. Желание следовать и подчиняться. Финансовое обеспечение. Для женщин важно , когда мужчины: говорят, что женщина красива, уделяют внимание, внимательно выслушивают, готовы поговорить, приласкать, обнимают, дают почувствовать единственность, демонстрируют компетентность и силу.	Упрекать в физических недостатках. Оставлять в трудной ситуации одну. Не сообщать о планах и задержках. Сравнивать ее с другими, восхищаться достоинствами других женщин.

Мужское и женское во взаимодействии.

Мужское в коммуникации:

- Воспринимают ОДНУ тему (не мультипрограммные).
- Не понимают намеков.
- Взаимодействие с мужчиной важно завершить выводом, поскольку он ориентирован на результат.
- В разговоре важно отмечать достоинства, которые мужчина в себе ценит, или вообще в мужчинах.

- Нельзя сильно задевать самолюбие.
- Чаще всего, если мужчина молчит — он думает, а не игнорирует.

Женское в коммуникации:

- МУЛЬТИПРОГРАММНЫЙ разговор, причем последовательно-параллельный.
- Интонации, намеки, подтексты и «кайф» от этого.
- Нежелание (невозможность) высказывать прямо свою просьбу, состояние, недовольство.
- Завершать разговор на полуслове, на полуфразе. Т.к. удовлетворение от общения уже есть.
- Стремится получить власть над собеседником мужчиной: подтрунивание, насмешки, намеки, некоторое унижение.
- С трудом терпит молчание.

Во всем мире наиболее серьезной причиной провала переговоров является неудача в общении. Единственной и наиболее серьезной причиной неудачи в общении являются различия в восприятии. Для того, чтобы убедить людей с восприятием, которое отличается от вашего собственного, нужно начать с представления о том, что ваши мысли, идеи и восприятие не видимы для них. То, что видите вы так ясно, другой человек может вообще не замечать.

Учет типологии в ходе обучения, построения коммуникаций, управления людьми позволяет разобраться в себе, понять свои способности, выстроить личные отношения, выбрать профессию. Идентификация психотипов – это путь к более глубокому пониманию других людей, их поведения, способа мышления, принятия решений, взаимодействия с внешним миром.

Ценность МВТІ заключается в том, что на ее основе представляется возможным заранее определять некоторые особенности личности и, как следствие, конструктивно с ними взаимодействовать с учетом этих особенностей. Любые различия в поведении людей, которые на первый взгляд могут показаться случайными, на самом деле не случайны и являются проявлением базовых характеристик психик индивидуума.

ТИПОЛОГИЧЕСКИЙ ОПРОСНИК МАЙЕРС-БРИГГС

Инструкция:

На эти вопросы нет «правильных» или «неправильных» ответов. Ваши ответы помогут Вам увидеть, как Вы обычно смотрите на вещи и что Вы делаете, когда нужно принять решение. Зная свои предпочтения, узнавая о предпочтениях других людей, Вы сможете выявить свои сильные стороны, понять, какая работа доставляет Вам удовольствие и как люди с различными предпочтениями могут взаимодействовать друг с другом.

Внимательно читайте каждый вопрос и отмечайте свой ответ на специальном бланке, обводя в кружок букву выбранного Вами варианта ответа. Не делайте никаких пометок в тексте опросника! Не думайте подолгу над вопросами, давайте первый ответ, который приходит Вам в голову.

Опросник содержит два типа вопросов. В первом типе Вам необходимо выбрать, какой из вариантов ответа больше совпадает с тем, что Вы обычно чувствуете или делаете. Во втором типе Вам нужно определить, какое слово в паре Вам больше нравится. Ориентируйтесь на значение слова, а не на то, как оно выглядит.

1. Обычно Вы:
 - а) общительны;
 - б) довольно сдержанны и спокойны.
2. Если бы Вы были преподавателем, какой курс Вы бы предпочли:
 - а) построенный на изложении фактов;
 - б) включающий в себя изложение теорий.
3. Вы чаще позволяете:
 - а) своему сердцу управлять разумом;
 - б) своему разуму управлять сердцем.
4. Когда Вы отправляетесь куда-то на весь день, Вы:
 - а) планируете, что и когда будете делать;
 - б) уходите без определенного плана.
5. Находясь в компании, Вы обычно:
 - а) присоединяетесь к общему разговору;
 - б) беседуете время от времени с кем-то одним.
6. Вам легче поладить с людьми:
 - а) имеющими богатое воображение;
 - б) реалистичными.
7. Более высокой похвалой Вы считаете слова:
 - а) душевный человек;
 - б) последовательно рассуждающий человек.
8. Вы предпочитаете:
 - а) заранее договариваться о встречах, вечеринках и т.п.;
 - б) иметь возможность в последний момент решать, как развлечься.
9. В большой компании чаще:
 - а) Вы представляете людей друг другу;
 - б) Вас знакомят с другими.
10. Вас скорее можно назвать:
 - а) человеком практичным;
 - б) выдумщиком.
11. Обычно Вы:
 - а) цените чувства больше, чем логику;
 - б) цените логику больше, чем чувства.

12. Вы чаще добиваетесь успеха:
- а) действуя в непредсказуемой ситуации, когда нужно быстро принимать решения;
 - б) следуя тщательно разработанному плану.
13. Вы предпочитаете:
- а) иметь несколько близких, верных друзей;
 - б) иметь дружеские связи с самыми разными людьми.
14. Вам больше нравятся люди, которые:
- а) следуют общепринятым нормам и не привлекают к себе внимания;
 - б) настолько оригинальны, что им все равно, обращают на них внимание или нет.
15. На Ваш взгляд самый большой недостаток – быть:
- а) бесчувственным;
 - б) неблагоприятным.
16. Следование какому-либо расписанию:
- а) привлекает Вас;
 - б) сковывает Вас.
17. Среди своих друзей Вы:
- а) позже других узнаете о событиях в их жизни;
 - б) обычно знаете массу новостей о них.
18. Вы бы предпочли иметь среди своих друзей человека, который:
- а) всегда полон новых идей;
 - б) трезво и реалистично смотрит на мир.
19. Вы предпочли бы работать под началом человека, который:
- а) всегда добр;
 - б) всегда справедлив.
20. Мысль о том, чтобы составить список дел на выходные:
- а) Вас привлекает;
 - б) оставляет Вас равнодушным;
 - в) угнетает Вас.
21. Вы обычно:
- а) можете легко разговаривать практически с любым человеком в течение любого времени;
 - б) можете найти тему для разговора только с немногими людьми и только в определенных ситуациях.

22. Когда Вы читаете для своего удовольствия, Вам нравится:
- а) необычная, оригинальная манера изложения;
 - б) когда писатели четко выражают свои мысли.
23. Вы считаете, что более серьезный недостаток:
- а) быть слишком сердечным;
 - б) быть недостаточно сердечным.
24. В своей повседневной работе:
- а) Вам больше нравятся критические ситуации, когда Вам приходится работать в условиях дефицита времени;
 - б) ненавидите работать в жестких временных рамках;
 - в) обычно планируете свою работу так, чтобы Вам хватило времени.
25. Люди могут определить область Ваших интересов:
- а) при первом знакомстве с Вами;
 - б) лишь тогда, когда узнают Вас поближе.
26. Выполняя ту же работу, что и многие другие люди, Вы предпочитаете:
- а) делать это традиционным способом;
 - б) изобретать свой собственный способ.
27. Вас больше волнуют:
- а) чувства людей;
 - б) их права.
28. Когда Вам нужно выполнить определенную работу, Вы обычно:
- а) тщательно организовываете все перед началом работы;
 - б) предпочитаете выяснять все необходимое в процессе работы.
29. Обычно Вы:
- а) свободно выражаете свои чувства;
 - б) держите свои чувства при себе.
30. Вы предпочитаете:
- а) быть оригинальным;
 - б) следовать общепринятым нормам.
31. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
- а) кроткий;
 - б) настойчивый.

32. Когда Вам необходимо что-то сделать в определенное время, Вы считаете, что:
- а) лучше планировать все заранее;
 - б) несколько неприятно быть связанным этими планами.
33. Можно сказать, что Вы:
- а) более восторженны по сравнению с другими людьми;
 - б) менее восторженны, чем большинство людей.
34. Более высокой похвалой человеку будет признание:
- а) его способности к предвидению;
 - б) его здравого смысла.
35. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
- а) мысли; б) чувства.
36. Обычно:
- а) Вы предпочитаете все делать в последнюю минуту;
 - б) для Вас откладывать все до последней минуты – это слишком большая нервозность.
37. На вечеринках Вам:
- а) иногда становится скучно;
 - б) всегда весело.
38. Вы считаете, что более важно:
- а) видеть различные возможности в какой-либо ситуации;
 - б) воспринимать факты такими, какие они есть.
39. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
- а) убедительный; б) трогательный.
40. Считаете ли Вы, что наличие стабильного повседневного распорядка:
- а) очень удобно для выполнения многих дел;
 - б) тягостно, даже когда это необходимо.
41. Когда что-то входит в моду, Вы обычно:
- а) одним из первых испробуете это;
 - б) мало этим интересуетесь.
42. Вы скорее:
- а) придерживаетесь общепринятых методов в работе;
 - б) ищете, что еще неверно, и беретесь за неразрешенные проблемы.

43. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) анализировать; б) сопереживать.
44. Когда Вы думаете о том, что надо сделать какое-то не очень важное дело или купить какую-то мелкую вещь, Вы:
а) часто забываете об этом и вспоминаете слишком поздно;
б) записываете это на бумаге, чтобы не забыть;
в) всегда выполняете это без дополнительных напоминаний.
45. Узнать, что Вы за человек:
а) довольно легко; б) довольно трудно.
46. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) факты; б) идеи.
47. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) справедливость; б) сочувствие.
48. Вам труднее приспособиться:
а) к однообразию;
б) к постоянным переменам.
49. Оказавшись в затруднительной ситуации, Вы обычно:
а) переводите разговор на другое;
б) обращаете все в шутку;
в) спустя несколько дней думаете, что Вам следовало сказать.
50. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) утверждение; б) идея.
51. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) сочувствие; б) расчетливость.
52. Когда Вы начинаете какое-то большое дело, которое займет у Вас неделю, Вы:
а) составляете сначала список того, что нужно сделать и в каком порядке;
б) сразу беретесь за работу.
53. Вы считаете, что Вашим близким известны Ваши мысли:
а) достаточно хорошо;
б) лишь тогда, когда Вы намеренно сообщаете о них.
54. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) теория; б) факт.

55. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) выгода; б) благодеяние.
56. Выполняя какую-либо работу, Вы обычно:
а) планируете работу таким образом, чтобы закончить с запасом времени;
б) в последний момент работаете с наивысшей производительностью.
57. Будучи на вечеринке, Вы предпочитаете:
а) активно участвовать в развитии событий;
б) предоставляете другим развлекаться, как им хочется.
58. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) буквальный; б) фигуральный.
59. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) решительный; б) преданный.
60. Если в выходной утром Вас спросят, что Вы собираетесь сделать в течение дня, Вы:
а) сможете довольно точно ответить;
б) перечислите вдвое больше дел, чем сможете сделать;
в) предпочтете не загадывать заранее.
61. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) энергичный; б) спокойный.
62. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) образный; б) прозаичный.
63. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) неуступчивый; б) добросердечный.
64. Однообразие повседневных дел кажется Вам:
а) спокойным; б) утомительным.
65. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) сдержанный; б) разговорчивый.
66. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) производить; б) создавать.
67. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) миротворец; б) судья.

68. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) запланированный; б) внеплановый.
69. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) спокойный; б) оживленный.
70. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) благоразумный; б) очаровательный.
71. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) мягкий; б) твердый.
72. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) методичный; б) спонтанный.
73. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) говорить; б) писать.
74. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) производство; б) планирование.
75. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) прощать; б) позволять.
76. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) систематический; б) случайный.
77. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) общительный; б) замкнутый.
78. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) конкретный; б) абстрактный.
79. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) кто; б) что.
80. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) импульс; б) решение.
81. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) вечеринка; б) театр.

82. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) сооружать; б) изобретать.
83. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) некритичный; б) критичный.
84. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) пунктуальный; б) свободный.
85. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) основание; б) вершина.
86. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) осторожный; б) доверчивый.
87. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) переменчивый; б) неизменный.
88. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) теория; б) практика.
89. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) соглашаться; б) дискутировать.
90. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) дисциплинированный; б) беспечный.
91. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) знак; б) символ.
92. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) стремительный; б) тщательный.
93. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) принимать; б) изменять.
94. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
а) известный; б) неизвестный

БЛАНК ОТВЕТОВ ТИПОЛОГИЧЕСКОГО ОПРОСНИКА МВТИ

Ф. И. О. _____

Дата рождения _____ Пол _м_(ж)_

Е - I				S - N				T - F				J - P			
NN		E	I	NN		S	N	NN		T	F	NN		J	P
1	a б			2	a б			3	a б			4	a б		
5	a б			6	a б			7	a б			8	a б		
9	a б			10	a б			11	a б			12	a б		
13	a б			14	a б			15	a б			16	a б		
17	a б			18	a б			19	a б			20	a б в		
21	a б			22	a б			23	a б			24	a б в		
25	a б			26	a б			27	a б			28	a б		
29	a б			30	a б			31	a б			32	a б		
33	a б			34	a б			35	a б			36	a б		
37	a б			38	a б			39	a б			40	a б		
41	a б			42	a б			43	a б			44	a б в		
45	a б			46	a б			47	a б			48	a б		
49	a б в			50	a б			51	a б			52	a б		
53	a б			54	a б			55	a б			56	a б		
57	a б			58	a б			59	a б			60	a б в		
61	a б			62	a б			63	a б			64	a б		
65	a б			66	a б			67	a б			68	a б		
69	a б			70	a б			71	a б			72	a б		
73	a б			74	a б			75	a б			76	a б		
77	a б			78	a б			79	a б			80	a б		
81	a б			82	a б			83	a б			84	a б		
				85	a б			86	a б			87	a б		
				88	a б			89	a б			90	a б		
				91	a б							92	a б		
				93	a б										
				94	a б										
Итого:				Итого:				Итого:				Итого:			
Предпо- чтение				Предпо- чтение				Предпо- чтение				Предпо- чтение			

ТИП

КЛЮЧ К ОПРОСНИКУ МВТИ

Ф. И. О. _____

Дата рождения _____ Пол _м_(ж)_

Е - I				S - N				T - F				J - P			
NN		E	I	NN		S	N	NN		T	F	NN		J	P
1	a б	2 —	— 2	2	a б	2 —	— 2	3	a б	— 1(2)	2(1) —	4	a б	2 —	— 2
5	a б	1 —	— 2	6	a б	— 1	2 —	7	a б	— 2(2)	1(1) —	8	a б	2 —	— 1
9	a б	2 —	— 2	10	a б	2 —	— 2	11	a б	— 2	2 —	12	a б	— 1	1 —
13	a б	— 2	1 —	14	a б	1 —	— 2	15	a б	— —	2 —	16	a б	2 —	— 2
17	a б	— 2	1 —	18	a б	— 2	1 —	19	a б	— —	2(1) —	20	a б в	1 — —	— 1 1
21	a б	2 —	— 2	22	a б	— 1	— —	23	a б	1 —	— —	24	a б в	— — 1	1 — —
25	a б	1 —	— 1	26	a б	1 —	— 1	27	a б	— 2(1)	— —	28	a б	1 —	— 2
29	a б	1 —	— —	30	a б	1 —	— —	31	a б	— 2	1 —	32	a б	1 —	— 1
33	a б	1 —	— 1	34	a б	— 1	2 —	35	a б	2(2) —	— 1(2)	36	a б	— 1	1 —
37	a б	— 2	1 —	38	a б	— 1	— —	39	a б	2 —	— 1(2)	40	a б	— —	1 2
41	a б	— —	— 2	42	a б	2 —	— —	43	a б	1(2) —	— 2	44	a б в	— 1 —	1 — —
45	a б	1 —	— 2	46	a б	2 —	— 1	47	a б	1 —	— 2	48	a б	— 1	1 —
49	a б в	— 1 —	— — 2	50	a б	2 —	— 1	51	a б	— 2	1 —	52	a б	2 —	— 1
53	a б	1 —	— 1	54	a б	— 1	2 —	55	a б	1 —	— 1	56	a б	— —	1 —
57	a б	1 —	— 2	58	a б	1 —	— 1	59	a б	1 —	— 2(1)	60	a б в	— — —	— 1 1
61	a б	1 —	— 2	62	a б	— 2	— —	63	a б	2 —	— —	64	a б	1 —	— —
65	a б	— 2	1 —	66	a б	2 —	— —	67	a б	— 2	— —	68	a б	2 —	— 2
69	a б	— 1	1 —	70	a б	2 —	— —	71	a б	— 2	— —	72	a б	2 —	— 2
73	a б	— —	— 1	74	a б	1 —	— 1	75	a б	— 2	— —	76	a б	2 —	— 2
77	a б	1 —	— 1	78	a б	1 —	— 2	79	a б	— 1	— —	80	a б	— 1	2 —
81	a б	1 —	— —	82	a б	2 —	— 1	83	a б	— 1	1 —	84	a б	1 —	— 1
				85	a б	— —	2 —	86	a б	2 —	— —	87	a б	— 1	— —
				88	a б	— —	2 —	89	a б	— —	1 —	90	a б	2 —	— 1
				91	a б	1 —	— —					92	a б	— —	1 —
				93	a б	1 —	— —								
				94	a б	1 —	— 1								
Итого:				Итого:				Итого:				Итого:			
Предпо-				Предпо-				Предпо-				Предпо-			
чтение				чтение				чтение				чтение			

ТИП:

Эффективные способы коммуникации

Как следует из этого обсуждения индивидуальных особенностей, не существует абсолютно совершенного способа адекватно донести ваше сообщение до каждого члена вашей команды. Однако, используя идеи об индивидуальных особенностях, которые предлагает МВТИ, можно подать это сообщение в такой форме, что оно дойдет до каждого члена команды в соответствии с его или ее индивидуальным стилем. Ниже мы приводим некоторые подходы, позволяющие добиться того, чтобы ваши сообщения успешно доходили до адресатов.

Коммуникация с членом команды со склонностью к экстраверсии

Как уже говорилось экстраверт — это человек, чрезвычайно склонный к взаимодействию, чье внимание и энергия направлены вовне, которому нравится общаться с людьми, и кто легко и часто вступает с людьми в разговоры. Экстраверт хочет принимать участие во всем и всегда быть в самой гуще действий. Предлагаем вам несколько советов о том, какой должна быть коммуникация с носителями этого стиля:

Думайте вслух вместе с такими людьми; экстраверты любят участвовать в «мозговых штурмах».

В коммуникации с экстравертами по возможности следует вступать при личных встречах, лицом к лицу, сводя к минимуму письменные сообщения, сообщения по электронной почте и т.д., которые экстраверт может счесть чересчур «безличными».

Используйте экстравертов в таких условиях, где требуются групповые коммуникации, например, при «мозговых штурмах»; подобная среда стимулирует экстраверта и способствует бурному потоку творческой энергии.

Экстраверты также чувствуют себя «как рыба в воде», выступая перед обширной аудиторией либо на совещаниях. Они часто оказываются на высоте, когда делают формальный доклад большим группам.

Поскольку экстраверты могут быть очень разговорчивыми, они могут доминировать на групповых встречах (совещаниях), особенно когда они имеют дело с членами команды, которые являются интровертами. Сдерживайте активность экстравертов на таком уровне, который будет приемлемым.

Экстраверты более непосредственны в коммуникациях и эта особенность может работать как на них, так и против них — в зависимости от конкретной ситуации. Член команды или менеджер со склонностью к экстраверсии демонстрируют следующие качества:

- ориентирован на действия;
- предпочитает быть вместе с другими;
- развивает идеи в ходе дискуссии;
- проявляет нетерпение в длинных и медленно протекающих задачах;
- интересуется результатами операции или конкретного блока работ.

Коммуникация с членом команды со склонностью к интроверсии

Интроверты характеризуются сдержанным поведением во время групповых обсуждений (предпочитают «не высываться»). Они более склонны к задумчивости и рефлексии, чем к экспрессии. Они часто выглядят глубоко погруженными в свои мысли и иногда нуждаются в легком подталкивании в сочетании с поддержкой для того, чтобы побудить их высказать свое мнение.

При коммуникации с интровертами полезно учитывать следующие советы:

- В ситуации коммуникации «один на один» интроверт часто становится более открытым и общительным. В групповой ситуации интроверт держится тихо или не так активно, как в ситуации один на один.
- Интроверты особенно не любят думать вслух. Скорее они предпочитают, чтобы вопрос был поднят, а затем спокойно обдумать этот вопрос перед тем, как высказать свое мнение.
- Если интровертов назначают на работу в составе группы, следует обдумать, как именно обеспечить, чтобы каждый член команды имел возможность высказаться, при этом не следует давать никаких оценок до тех пор, пока все члены команды не скажут своего слова.
- Интроверты обычно предпочитают более обезличенные способы коммуникации, такие, как сообщения по электронной почте или письменные документы. Такого рода документы обеспечат им возможность уединения, которое им необходимо для того, чтобы порефлексировать и подумать перед тем, как среагировать на это сообщение. Поэтому интроверт может быть идеальным членом виртуальной команды, в которой коммуникация «один на один» не является нормой.
- Интроверты могут уйти в себя в присутствии большого числа экстравертов; об этом необходимо помнить, работая с членами команды, характеризующимися различными индивидуальными стилями.
- Член команды или менеджер, склонный к интроверсии, проявляет следующие тенденции в поведении:
 - спокойный, легко концентрирует внимание;
 - интересуется техническим содержанием задачи;
 - глубоко задумывается, развивая идеи;
 - готов работать над одной и той же задачей в течение длительного периода времени;
 - проявляет интерес к идеям, которые кроются в сути задачи;
 - тенденция экстравертов к немедленному анализу и к перескакиванию

от одной проблемы к другой, в то время как конкретный блок работ еще не закончен, заставляет их испытывать фрустрацию.

На следующем уровне анализа индивидуальных особенностей в MBTI производится анализ различий между человеком, склонным к конкретному восприятию (sensing), и человеком, склонным к интуиции (intuition).

Коммуникация с членом команды, склонным к конкретному восприятию

Человек, склонный к конкретному восприятию, воспринимает и общается с миром с позиции сугубого прагматизма, осязаемой реальности, а также того, что можно описать словами «здесь и сейчас». Такой человек стремится выполнять такую работу, которую можно количественно описать или измерить. При коммуникациях с людьми, характеризующимися таким стилем, полезно учитывать:

1. Человек конкретного восприятия нуждается в деталях, фактах, примерах и конкретных вещах. Он не особенно интересуется теорией или «масштабной картиной». Чем более конкретным и сиюминутным является пример, тем лучше. Человек, характеризующийся подобным стилем, лучше поймет вас, если вы будете использовать примеры из реальной жизни для того, чтобы проиллюстрировать свое сообщение.
2. Придерживайтесь настоящего времени в своем сообщении. Его получатели должны знать, что оно имеет важное значение именно сейчас. Если ваше сообщение относится к уже прошедшим событиям или к будущим возможностям, его воздействие на людей, склонных к конкретному восприятию, будет гораздо слабее.
3. Держитесь ближе к сути дела. Информация, не имеющая самого непосредственного отношения к делу, будет только отвлекать человека, склонного к конкретному восприятию. Такие люди настроены на достижение прямых, непосредственных целей.
4. Склонный к конкретному восприятию менеджер или член команды:
 - уделяет значительное внимание деталям;
 - предпочитает заведенный порядок и детальное расписание;
 - работает в стабильном ритме и знает, сколько времени занимает конкретная работа;
 - доводит каждую начатую работу до ее логического завершения;
 - не доверяет вдохновению и озарениям и может испытывать затруднения в том, чтобы сразу увидеть открывающиеся возможности и новые концепции;
 - редко делает фактические ошибки;

- может воспринимать человека, склонного к интуиции, как безответственного, склонного к искажению фактов;
- отбирает людей для работы в команде на основании имеющегося у них опыта работы.

Коммуникация с членом команды, склонным к интуиции

Противоположность человеку, склонному к конкретному восприятию, составляет человек, воспринимающий мир в интуитивном стиле. Человек, склонный к интуиции, предпочитает делать упор на видении и умеет разглядеть будущие возможности и тенденции.

Люди, характеризующиеся таким личностным стилем, проявляют значительный интерес к концептуальным подходам. Чтобы коммуникации с интуитивными людьми были успешными, стоит использовать следующие идеи:

1. Предложите им масштабную картину проблемы, а также вашу оценку того, куда, как вам кажется, дискуссия может вас привести. В работе над задачей обсуждайте общие цели, а также то, какую роль она играет занимает в общем стратегическом видении организации.
2. Используйте концепции и идеи как движитель дискуссии.
3. Воздержитесь от дискуссии, чересчур привязанной к конкретным сиюминутным проблемам, так как при этом мысли вашего собеседника могут начать блуждать.
4. Помните о том, что во время разговора люди с таким личностным стилем любят теоретизировать и отвлекаться на различные темы. Возможно, вам понадобится проявить терпение, т.к. такой человек может коснуться самых различных областей, которые, как может показаться, не имеют никакого отношения к насущной проблеме.
5. На совещаниях такой человек может общаться с коллегами, заняв позицию спорщика из любви к искусству и излагая идеи, которые представляются не имеющими никакого отношения либо имеющими лишь косвенное отношение делу.
6. Интуитивный член команды или менеджер:
 - проявляет нетерпение, когда детали чересчур усложняются,
 - не любит выполнять рутинную административную работу,
 - в работе чередует вспышки энергии с затишьями,
 - может делать поспешные, необоснованные заключения,
 - всегда находится в поиске новых возможностей и новаторских подходов,
 - может не беспокоиться, если конкретные блоки работ или действия не выполнены так, как было обещано,
 - набирая команду, будет испытывать больше доверия к тем людям, кто демонстрирует видение будущего и говорят о нем, а не о прошлом.

На следующем уровне анализа индивидуальных стилей мы обсудим различия особенностей коммуникации у «чувствующих» и «рационально мыслящих» людей. Эти различия между двумя стилями, описанные в МВТИ, часто составляют причину тупиковых коммуникаций, поскольку фундаментальные основы коммуникации у этих двух стилей различаются очень сильно. Вначале рассмотрим подход к коммуникации у людей, склонных к «рациональному мышлению».

Коммуникация с членом команды, склонным к «рациональному мышлению»

Как предполагает само название, человек, чей индивидуальный стиль характеризуется рациональным мышлением, взаимодействует с миром «вдумчиво». Он предпочитает подходить к различным ситуациям рационально. О человеке, склонном к рациональному мышлению, говорят, что в решении проблем у него «все идет от головы». Для того, чтобы человек с таким индивидуальным стилем лучше вас понимал, нужно придерживаться следующих принципов в коммуникации:

Приводите логические доводы, сосредотачиваясь на анализе ситуации, основанном на справедливой оценке фактов.

- Используйте такие выражения, как «Я считаю, что анализ показывает...», «С точки зрения логики имеет смысл сделать X, Y и Z», или же «Мы должны исходить из цифр, которые позволят нам судить о прогнозе расходов».
- Разговаривая с человеком, склонным к рациональному мышлению, на рабочем месте, говорите «по делу»; такие люди не интересуются разговорами, не имеющими отношения к «делу».
- Если вы встретитесь с человеком, склонным к рациональному мышлению, который не склонен болтать «ни о чем», не принимайте это близко к сердцу и не считайте, что это относится лично к вам. Такое отношение люди этого типа обычно распространяют на большинство тех, с кем они сталкиваются по работе.

Член команды или менеджер, склонный к рациональному мышлению,

- краток и деловит;
- способен давать отрицательные отзывы о чем-либо или о ком-либо, а также назначать на другую должность или увольнять сотрудников;
- любит анализировать и упорядочивать в соответствии с логикой;
- принимает беспристрастные, объективные решения, не переживая по поводу этих решений;
- с трудом способен делать исключения по личным причинам;
- в переговорах и обсуждениях проблем с другими участниками придает приоритетное значение объективным критериям.

Коммуникация с членом команды, склонным к «чувствованию»

Индивидуальный стиль, характеризующийся склонностью к «чувствованию», сильно отличается от стиля рационального мышления. «Чувствующий» человек придает первостепенное значение субъективным аспектам ситуации, таким как значимые ценности, чувства, которые люди испытывают в связи с данной проблемой, а также тому, что они «чувствуют нутром». Рекомендуется использовать следующие методы для коммуникации с «чувствующими» людьми:

- Приводя доводы в пользу какого-либо решения, апеллируйте к ценностям такого человека.
- Можно ожидать, что такой человек будет много говорить о своих чувствах; он или она будут придавать меньше значения или меньше доверять логическим фактам.
- Необходимо учитывать, что такому человеку может понадобиться обсудить свои чувства или «облегчить душу», прежде чем перейти к вербальной коммуникации (коммуникации, выраженной словами), посвященной реальному решению проблемы.
- В общении с людьми, чей стиль характеризуется склонностью к чувствованию, хорошо работают следующие выражения: «Я чувствую, что нам следует действовать в этом направлении», «Что вам говорит ваше внутреннее чувство по поводу того, что нам следует сделать, решая эту задачу?» и «Я чувствую, что здесь мы имеем дело с ключевыми проблемами морального состояния команды».
- «Чувствующий» член команды или менеджер:
 - осознает, что чувствуют другие в ходе всех коммуникаций;
 - не любит выступать в роли гонца, приносящего плохие вести;
 - может испытывать затруднение, если ему придется давать отзывы о качестве работы других, назначать сотрудников на другую должность либо увольнять;
 - в принятии решений на него влияют чувства и личные желания людей;
 - предпочитает гармонию и эффективность; не склонен рассматривать конфликт как позитивное явление;
 - время от времени нуждается в похвале и ожидает ее услышать;
 - умеет убеждать; в тех случаях, когда необходимо убеждение, эту задачу следует поручить именно ему.

Коммуникация с членом команды, склонным к суждению

«Суждением» называют такой подход, когда человек стремится упорядочивать и структурировать операции и усилия. Люди, склонные к суждению, предпочитают иметь план, иерархическую структуру работ, расписание, а также повестку каждого совещания. Обычно они имеют сильную мотивацию к тому, чтобы завершить текущее мероприятие и перейти к следующему

Поскольку человек, склонный к суждению, стремится к порядку и системе, можно использовать следующие подходы в коммуникации с ним:

- Старайтесь придавать упорядоченную форму той информации, которую вы хотите до них донести; используйте повестки дня и планы для того, чтобы четко обозначить цель дискуссии.
- Придерживайтесь сути дела и старайтесь не отвлекаться на другие темы и побочные вопросы.
- Коммуникация должна быть краткой.
- Не забывайте о том, что такой человек стремится достичь завершения любого дела; поэтому разговор с ним должен привести к какому-либо выводу перед началом обсуждения задайте временные параметры, а также тему обсуждения.
- Не пропустите мимо своего внимания неявные невербальные знаки, говорящие о том, что склонный к суждению человек считает, что тратит время зря и что дискуссии пора сворачивать.
- Склонный к суждению член команды или менеджер:
 - сосредотачивает свое внимание на доведении каждой операции до ее полного завершения;
 - не любит, когда его прерывают в той работе, которую он выполняет, и назначают на новую работу еще до того, как он завершит предыдущую.
 - предпочитает планировать работу и работать по плану;
 - быстро принимает решения и переходит к решению следующей задачи;
 - ориентирован на результат;
 - имеет тенденцию называть крайние сроки и ожидает, что эти крайние сроки будут соблюдены.

Коммуникация с членом команды, склонным к ощущению

Человек ощущения отличается стремлением к гибкости и спонтанности решений и действий. Люди, склонные к ощущению, любят, чтобы у них была возможность открытого выбора и предпочитают работать не по плану или расписанию. Разговор с таким человеком подобен свободному течению, в котором потребность в систематизации или завершенности не играет большой роли. Необходимо учитывать следующее:

- Будьте гибким и не пытайтесь установить жесткие рамки для вашей встречи с человеком восприятия.
- Помните о том, что такой человек предпочитает, чтобы коммуникация шла своим естественным путем; можно ожидать, что в разговоре будут упомянуты самые различные темы и что этот разговор может продлиться неопределенное время.
- Постоянно напоминайте себе о том, что такой гибкий, «стихийный» подход имеет ценность для данного человека, что это не просто упражнение на умение терять время, особенно если вы сами склонны к суждению.
- Мягко и ненавязчиво помогите такому человеку не сходить с нужной колеи, когда это необходимо; предложите свои комментарии, в которых вы признаете важность его или ее идеи и которые при этом будут способствовать тому, чтобы внимание было сосредоточено на нужной теме.
- Член команды или менеджер, чей индивидуальный стиль можно определить, как «ощущение»:
 - сосредотачивает свои усилия на начале работ, а не на их завершении;
 - предпочитать одновременно выполнять несколько задач;
 - интересуется всеми аспектами задачи, а не только своей собственной конкретной работой;
 - откладывает принятие решений и не возражает против незавершенности чего-либо;
 - легко приспосабливается к изменяющейся ситуации.

Эти идеи, связанные со стилями MBTI, могут помочь вам сформулировать и подать свое сообщение так, чтобы оно лучше «дошло» до вашего партнера по индивидуальной коммуникации. Заботясь о правильной формулировке своих сообщений в соответствии с личностным стилем партнера по коммуникации, вы увеличиваете вероятность того, что ваше сообщение будет усвоено и что ваш партнер по коммуникации будет готов к сотрудничеству с вами. В нижеследующей таблице приводятся полезные советы, основанные на MBTI, которые вы можете использовать для коммуникации с членами вашей команды. Другие идеи и методы использования MBTI для работы с членами команды вы можете найти в работе Flannes (1998).

Типы Майерс-Бриггс: способ понимания индивидуальных особенностей членов вашей команды

ЭКСТРАВЕРТ ИЛИ ИНТРАВЕРТ?	
<div>Экстраверт</div> <div>Интроверт</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Получает «энергетическую подпитку» и стимулируется широкими контактами с внешним миром и другими людьми. • Время, проведенное в размышлениях и обдумывании идей, дает ему энергию.
КОНКРЕТНОЕ ВОСПРИЯТИЕ ИЛИ ИНТУИЦИЯ?	
<div>Конкретное восприятие</div> <div>Интуиция</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Воспринимает и общается с миром с позиции сугубого прагматизма, осязаемой реальности, а также того, что можно описать словами «здесь и сейчас». • Стремится видеть широкую картину, принимая во внимание все возможности. Ориентация на будущее.
РАЦИОНАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ ИЛИ ЧУВСТВОВАНИЕ?	
<div>Рациональное мышление</div> <div>Чувствование</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Решения принимаются на основе аналитического подхода с упором на факты. • Решения принимаются на основе личностных ценностей, эмоций, а также других субъективных соображений.
СУЖДЕНИЕ ИЛИ ОЩУЩЕНИЕ?	
<div>Суждение</div> <div>Ощущение</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Склонен разрабатывать план действий; стремится довести работу до завершения. • Предпочитает, чтобы элементы структурности или системы были сведены к минимуму. Предпочитает открытые, гибкие варианты и возможность оставаться вне жестких рамок.

Согласно исследованиям⁵ американских психологов Крегера и Тьюсона, в основе которых лежит теория MBTI, существует взаимосвязь между психотипами людей и факторами, и условиями, которые способствуют достижению успеха в работе.

Ключевые слова в описаниях поведения типов личностей.

<i>ЭКСТРАВЕРСИЯ (Е)</i>	<i>ИНТРОВЕРСИЯ (I)</i>
Общительный Взаимодействие Внешнее проявление Широта Экстенсивное Обширные связи Расходование энергии Внешнее проявление эмоций Сначала говорят, затем думают Не любят уединения Любят получать публичную похвалу	Замкнутый Сосредоточенность Внутренняя жизнь Глубина Интенсивное Ограниченные связи Сохранение энергии Внутренняя реакция Сначала думают, потом говорят Любят уединение Похвала настораживает
<i>СЕНСОРНЫЙ, РЕАЛЬНЫЙ (S)</i>	<i>ИНТУИТИВНЫЙ (N)</i>
Закономерный Настоящее Конкретный, реалистичный Трудная работа Факты Земной Практичный Точный Есть реальные факты – есть предмет для обсуждения	Случайный Будущее Глобальный, концептуальный, общий Вдохновение Теории, взаимосвязи Пляшущий в облаках Оригинальный Общее впечатление Что было бы, если бы
<i>МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ (T)</i>	<i>ЧУВСТВУЮЩИЙ (F)</i>
Объективный Твердый Законы Стоять на своем Справедливый Четкость Аналитический Установка Беспристрастный	Субъективный Мягкосердечный Обстоятельства Убеждение Гуманный Гармония Чуткий Общечеловеческие ценности Причастный
<i>РЕШАЮЩИЙ (J)</i>	<i>ВОСПРИНИМАЮЩИЙ (P)</i>
Урегулирование Решено Неменяющийся Управлять Закрытость Спланированный Структура Определенный Предельный срок	Нерешенность «Поживем-увидим» Гибкий Адаптироваться Открытость Неокончательный Поток Ориентировочный «Что еще за срок»

⁵ Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе. Крегер О., Тьюсон Дж. М., М., 1995

Каждый из типов личности по-своему интерпретирует этику, мораль, ценности⁶:

- Экстраверт (E) испытывает огромную потребность контролировать поведение всех окружающих;
- Интроверт (I) контролирует себя и ближайших родственников, для них этическая ответственность – внутренний процесс, девиз – «Будь верен себе»;
- Для Сенсора (S) этика – явление конкретное, сиюминутное, имеющее отношение к конкретному событию и требующее решения в настоящий момент;
- Интуитивный (N) тип видит в этике часть большой системы, связанной с представлениями об истине и принципах; этика относительна, любую ситуацию нужно рассматривать в контексте;
- Мыслительный (T) тип видит в этике объективные принципы, за нарушение которых положено наказание, а если кто-то не может жить по правилам, с ним нужно разобраться;
- Чувствующий (F) тип видит в этике результат отношений между людьми, правильное или неправильное поведение должно быть измерено с помощью личной системы ценностей;
- Решающий (J) тип воспринимает этику в черно-белом варианте: если она есть, то уже нечего больше обсуждать;
- Воспринимающий (P) тип всегда сомневается даже в тех этических вопросах, в которых раньше был уверен: новые данные могут привести к пересмотру даже его фундаментальных этических норм.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КОММУНИКАЦИЯМ И ЭТИКЕ

Тип E	Вы: Нужно выслушивать человека, не перебивать, не ввязываться в спор, не спешить давать поверхностные советы
	Другой: Помогите ему определиться, задав конкретные вопросы
Тип I	Вы: Проявите внимание к переживаниям другого, посочувствуйте, но не уносите чужие проблемы с собой, не переживайте их наедине
	Другой: Помните, что ему трудно делиться мыслями. Следует ему помочь раскрыться, создать соответствующую атмосферу.
Тип S	Вы: Не давайте другим отклоняться в сторону, требуйте подробностей, фактов, убедитесь, что вопрос решаем, а проблема – в вашей компетенции
	Другой: Может воспринять этическую ситуацию вне контекста, не заметить вариантов, интерпретировать ситуацию негативно Задача – показать, что не все плохо, вернуть его на твердую почву

⁶ Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: ИНФРА-М, 2003.

Тип N	Вы: Обращать внимание на масштабные явления, видеть судьбу компании в перспективе и в связи с этим обнаруживать возможные варианты. Принадлежащие к интуитивному типу поведения – преобразователи мира, могут увидеть выход в безнадежной (по мнению других) ситуации
	Другой: Вероятно, что он уже много чего напридумывал вокруг проблемы, и надо дать ему возможность разобраться, получить дополнительную информацию, стать на реальную почву, упростить ситуацию
Тип T	Вы: Помогите другим разобраться, в чьей компетенции эта этическая проблема, а также сохранить объективность, логичность, реализм
	Другой: Следует ему напомнить, какими последствиями для других чревато его решение, какие у него самого были ощущения в подобном положении, чтобы он лучше обдумывал последствия
Тип F	Вы: Постарайтесь не спасать другого от этической проблемы, не брать все на себя, не навязывать своей системы ценностей, но и не отказываться от нее. Следует остаться объективным и отстраненным, но высказав, как бы вы себя чувствовали на его месте, вы можете помочь другому
	Другой: В ситуации этической проблемы он может быть противоречив, вносить много личного, следует помочь ему разобраться, с кем из близких это связано, быть тактичным, но твердым
Тип J	Вы: Избегайте стремления разделаться с ситуацией и с виновными быстро. Лучше продумать хотя бы приблизительный план
	Другой: Придет с готовым планом, пакетом решений. Следует поспорить с ним, рассмотреть другие варианты и обстоятельства
Тип R	Вы: Не давайте другим рубить с плеча, покажите возможные альтернативы, но умейте вовремя остановиться, дайте высказаться другим
	Другой: Преподнесет этическую проблему туманно, возможно, смешав с другими проблемами. Следует помочь ему сосредоточиться на истинной проблеме, быть определенным и последовательным, довести дело до конца, проконтролировать исполнителя

Тест на определение типа личности в коммуникации

Да – 1, Нет – 0

Группа 1.

- Я представляю себе картину в целом быстрее, чем окружающие. _____
- Я люблю, чтобы события происходили быстро. _____
- Я не очень внимателен к деталям. _____
- Я часто нарушаю личные границы человека. _____
- При необходимости я беру дела под контроль. _____
- Иногда для меня тяжело работать в команде. _____
- Некоторые люди говорят, что я не очень хороший слушатель. _____
- Мне становится скучно, когда работа приобретает рутинный характер. _____
- Мне досадно, когда другие не принимают мои идеи. _____
- Я приветствую трудности и изменения. _____

Группа 2.

- Я являюсь источником энтузиазма для окружающих. _____
- Лучше всего я работаю при отсутствии контроля. _____
- Люди для меня чаще всего превыше программ. _____
- Планирование времени для меня трудная задача. _____
- Люди любят находиться рядом со мной. _____
- Я склонен принимать несогласие как личную обиду. _____
- Я не очень хорошо работаю с фактами и деталями. _____
- Я легко выражаю мысли и чувства. _____
- Лучше всего я работаю, чувствую симпатию окружающих. _____
- Я способен к эффективной мотивации других на коллективную работу.

Группа 3.

- Лучше всего я работаю в атмосфере гармоничного коллектива. _____
- Крупные изменения пугают меня. _____
- Я хороший слушатель. _____
- Люди для меня настолько же важны, насколько и работа. _____
- Мое начальство может быть уверено во мне. _____
- Я делаю все возможное для того, чтобы со мной было легко работать. _____
- Моя эффективность наиболее высока в атмосфере стабильности. _____

- Я достигаю наилучших результатов, чувствуя признательность со стороны людей. _____
- Люди говорят, что я терпеливый и понимающий. _____
- Говорят, со мной легко общаться. _____

Группа 4.

- На меня можно рассчитывать при выполнении заданий. _____
- Одной из моих сильных сторон является внимательность к деталям. _____
- Если уж делать работу, то делать хорошо. _____
- Мне нужно точно знать, что от меня ожидают. _____
- Я не люблю принимать решения, не располагая всеми фактами. _____
- Мне трудно выражать свои чувства. _____
- Я осторожный человек с трудом идущий на риск. _____
- Я люблю работать с четкими инструкциями. _____
- Я требователен, когда моя работа не соответствует стандартам. _____
- Для окружающих часто является загадкой, что у меня на уме. _____

Тип «рулевой»

Требователен, решителен и независим. Стремится быть хозяином положения. Предпочитает вещи, которые подчеркивают его значимость. Например, в кабинете такого клиента может стоять больших размеров стол с массивным креслом. «Рулевой» любит носить дорогие аксессуары и статусную одежду, будет стремиться ездить на больших автомобилях известных марок. В карьере хочет занимать руководящую должность.

Особенности ведения переговоров:

1. Руководствуется принципом «мне это нужно было уже вчера».
2. Решения принимает быстро.
3. Во время переговоров следует четко обозначить следующие параметры:
 - порядок работ;
 - сроки;
 - гарантии;
 - результат.

Тип «экспрессивный»

Это веселые и яркие люди. Они креативны и полны энтузиазма. Одеваются в яркую одежду, носят модную прическу. Часто ездят на быстрой машине, выделяющейся из ряда других. В бизнесе хотят быть самыми крупными и лучшими, в личных контактах – центром внимания.

Многие действия этого типа спонтанны, имеют признаки импульсивности. Был случай, когда один из бизнесменов предложил партнерам продать компанию и поехать путешествовать, чтобы за это время разработать идеи, куда вложить деньги от бизнеса.

Предпочитают работать в сфере продаж, индустрии развлечений.

Особенности ведения переговоров:

1. Быстро переходит к сути вопроса, оперативно принимает решения.
2. Ответственность легко берет на себя.
3. При этом не всегда способен оценить глубину и степень риска.

Тип «дружелюбный»

Они приятны в общении, внимательны. Умеют слушать, хорошо понимают эмоции другой стороны. Одеваются обычно, ничем не привлекая внимание. В выборе автомобиля предпочитают комфорт. Для них очень важно общение. Такие люди ориентированы на взаимодействие в команде. Они любят групповое

соглашение, при котором решения принимаются совместно. Отлично себя чувствуют, работая в сфере обслуживания клиентов.

Особенности ведения переговоров:

1. Главная ценность для людей этого типа – отношения. Если Вам удастся наладить доверительное, дружеское общение, интересное этому типу – клиент ваш.
2. Его интересует низкая степень риска и долговременное сотрудничество.

Тип «аналитик»

Такие люди разговаривают негромко. Они неторопливы в движениях. Постоянно думают о делах на работе. Предпочитают оптимальное соотношение цены и качества. Носят функциональную одежду, выбирают автомобиль по такому же принципу.

Это хорошие администраторы, этот тип часто встречается среди бухгалтеров и финансовых директоров, представителей инженерно-архитектурных профессий.

Особенности ведения переговоров:

1. Нежелание расстаться с деньгами часто перевешивает желание получить выгоду. Их важно «зажечь», развернуто демонстрировать ценности или выгоды.
2. Скептичны и требуют демонстрации доказательств, задают большое количество вопросов.

Базовые правила переговорного процесса

Что такое переговоры?

Переговоры в деловом общении — это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения.

Роджер Фишер и Уильям Юри в своей книге «Путь к согласию, или переговоры без поражения» определяют переговоры, как процесс сближения позиций противоположных сторон путём обмена более важного и более значимого для каждой из сторон, так как для претворения соглашения в жизнь, необходимо согласие всех договаривающихся сторон.

Джим Кэмп не во всем соглашается с Р.Фишером и У.Юри в книге «Сначала скажите НЕТ» и настаивает, что переговоры — это соглашение между двумя или большим количеством сторон, где каждая из сторон имеет право вето (право сказать нет).

Стюарт Даймонд в книге «Переговоры, которые работают. 12 стратегий, которые помогут вам получить больше в любой ситуации» даёт более обширное определение: переговоры — это принуждение людей к исполнению вашей воли. Это убеждение людей думать так, как вы того хотите. Это убеждение людей воспринимать то, что вы хотите, чтобы они воспринимали. Это убеждение людей чувствовать то, что вы хотите, чтобы они чувствовали. Это не то, что вы проводите за столом или в формальной обстановке. Переговоры — это суть любого акта общения между людьми. Человек, который яснее представляет себе законы общения с другими людьми, получит больше от жизни.

Переговоры — это процесс, который начинается с целей, фокусируется на людях и зависит от ситуации.

Суть переговоров — получить то, что вам нужно.

Цель — то, что нужно по окончании процесса, то, чего у вас пока нет. Доказано, что только одна лишь постановка цели повышает эффективность действий более чем на 25%. Двигаться без цели — это тоже самое, что сесть в машину, не зная, куда вы направляетесь. Не сверяться с целями — это все равно что не проверять свой путь по карте.

Прием в переговорах — это определенное действие, которое направленно на осуществление стратегии.

Отношение, с которым человек приступает к переговорам, оказывает непосредственное влияние на получаемый результат.

Совершенство — результат практики и сосредоточения внимания.

Настойчивость — это концентрированное усилие, протяженное во времени и направленное на достижение поставленных целей.

Успех в профессиональной деятельности определяется умением выстраивать отношения и приобретать союзников. В рабочем процессе люди часто зависят от тех, на кого они не имеют прямого влияния. Согласование планов и интересов, прояснение взаимных обязательств, поиск взаимовыгодных компромиссов и отстаивание собственной точки зрения — лишь небольшая часть содержания ежедневных деловых встреч.

Главное в искусстве ведения переговоров — это *контроль над ситуацией* и профессиональное *владение технологиями* достижения договоренностей.

Контроль над ситуацией переговоров позволяет человеку одновременно учитывать:

- декларируемые интересы и позиции сторон, их сильные и слабые стороны;
- реальные мотивы, степень их презентации;
- арсенал применяемых в переговорах средств (отслеживание манипуляций);
- построение аргументации и качество аргументов.

Владение *технологиями переговоров*, начиная от стратегии принуждения к переговорам и кончая методами достижения окончательных договоренностей, позволяет достигать успеха с экономией психологических ресурсов и в более короткие сроки.

Стратегии ведения переговоров⁷

Говоря о стратегии переговоров, имеется в виду, что мы будем делать, чтобы добиться наилучшего результата в переговорах. Выбор стратегии напрямую влияет на качество результата, либо на его отсутствие. В одном случае наша стратегия переговоров может быть направлена на достижение наилучшего результата любой ценой, в другом случае, мы можем быть заинтересованы в сохранении отношений, независимо от результата переговоров.

Win-win — самая распространённая классификация переговорных стратегий. Была представлена специалистами Гарвардского переговорного проекта Роджером Фишером, Уильямом Юри и Брюсом Паттоном в книге «Путь к согласию, или переговоры без поражения». Согласно win-win классификации, существуют четыре основных стратегии: победа-поражение (win-lose), поражение-победа (lose-win), поражение-поражение (lose-lose) и победа-победа (win-win). Определение стратегии происходит исходя из двух параметров: важность отношений и важность результата.



ВЫИГРЫШ/ПРОИГРЫШ (win-lose). Данная стратегия направлена исключительно на победу над оппонентом, который воспринимается как противник. Используется, когда наиболее важен результат, а возможность

⁷ <http://negotiationskills.ru>

испортить отношения с другой стороной не имеет значения. Переговорщик, настроенный на Соперничество, зачастую готов использовать любые доступные способы получить желаемое соглашение, в том числе и приёмы манипуляций. Самые распространённые ситуации, когда применяется стратегия Соперничество, это одноразовые сделки купли-продажи, например, продажа автомобиля: важна цена, а не отношения с покупателем, которые не будут продолжены.

ПРОИГРЫШ/ВЫИГРЫШ (lose-win). Применение данной стратегии в переговорах ведет к тактическому «поражению» вашей стороны и победе оппонента (lose-win). Эта стратегия используется, когда наиболее важны отношения, а результатом переговоров, на данном этапе, можно поступиться. Например, вы хотите заключить контракт с крупной компанией, чтобы стать одним из её подрядчиков. Вы знаете, что, попав в обойму, даже заключив не большой и не выгодный контракт, вы сможете постепенно нарастить объем заказов и хорошо заработаете на этом сотрудничестве в будущем.

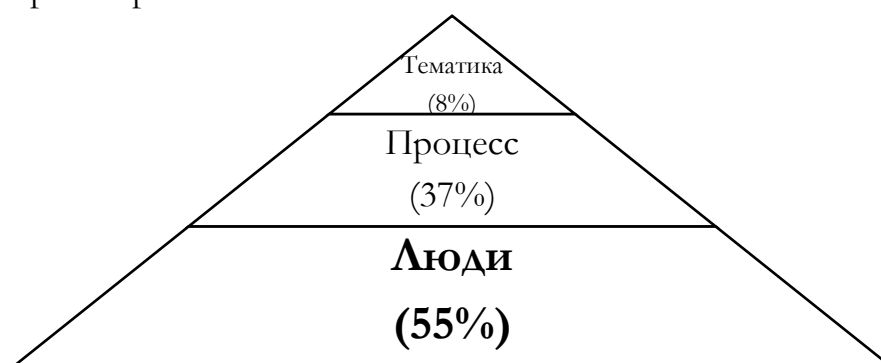
ПРОИГРЫШ/ПРОИГРЫШ (lose-lose). Самый простой пример применения стратегии — это уклонение от участия в переговорах, когда у вас слабая позиция. Однако возможны ситуации, когда один из переговорщиков сознательно провоцирует взаимный проигрыш в переговорном процессе. В таком случае, инициатор провала переговоров играет в свою игру и ему важно сорвать процесс переговоров, для достижения собственных интересов. Он участвует в переговорах, но *уклоняется* от заключения соглашения. Эмоции оппонентов превращают переговоры в соревнования в упорстве и упрямстве, в котором нет победителей.

ВЫИГРЫШ/ВЫИГРЫШ (win-win). При использовании стратегий, которые описаны выше, переговорщики делят пирог — тот максимум, который обсуждается при проведении переговоров. Стратегия Сотрудничество направлена на взаимный ВЫИГРЫШ в переговорном процессе за счет *расширения* пирога, основываясь на понимании интересов сторон.

Какую стратегию выбрать в конкретном случае, зависит от контекста ситуации. Если для вас важен результат и не важны отношения, возможно применение стратегии Соперничество, однако будьте внимательны во время переговоров, чтобы не скатиться к стратегии Уклонение. Если вам важны отношения ради будущего сотрудничества, и вы готовы уступить в данных переговорах, оправдано применение стратегии Приспособление. Если же вы нацелены как на результат, так и на развитие отношений в будущем, задумайтесь о том, как применить стратегию Сотрудничество, найти win-win решение и увеличить размер пирога в переговорах.

Согласно исследованиям, менее 10% причин, по которым люди приходят к соглашению, имеют какое-либо отношение к тематике переговоров. Более 50% зависит от людей – нравятся ли они друг другу, доверяют ли они друг другу, выслушивают ли они друг друга? Чуть более трети зависит от процесса – стратегий и приемов, которыми они пользуются, то есть готовы ли они рассматривать (рациональные и эмоциональные) потребности друг друга? Согласны ли они по ключевым вопросам повестки дня? Искренни ли их взаимные обещания? Использовать вопросы, которые связаны с тематикой переговоров, в своем стремлении эффективно убедить другую сторону, возможно не раньше, чем она будет готова вас выслушать.

Структура переговоров⁸:



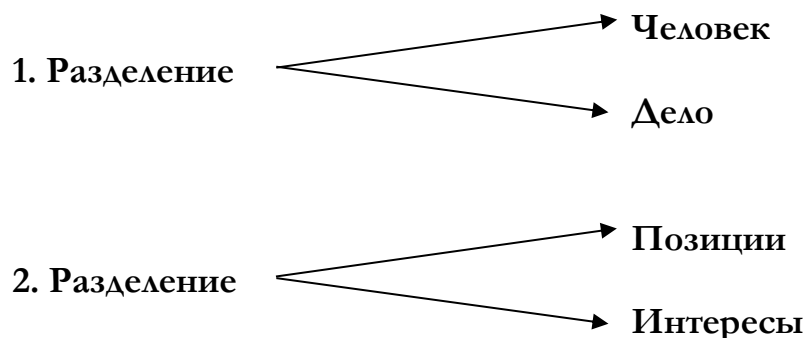
Если вам не доверяют, то вас не будут слушать. Когда люди испытывают негативные эмоции: злятся, раздражаются, сердятся, сомневаются или чем-то озадачены, то они физиологически слышат хуже. Если сосредоточить все свое внимание на человеке, с которым вы ведете переговоры, то вероятность достигнуть большего повышается. Люди в пять раз чаще будут стремиться помочь вам, если вы будете относиться к ним как к личностям, то есть выстраивать Субъект-Субъектные отношения, выбирая трансакцию Взрослый-Взрослый, а не как к безликой массе.

Доверие – один из главных элементов взаимодействия людей. Выгоды от доверия огромны: сделки заключаются быстрее, их становится больше, а результаты значительнее. Честность или откровенность является основным элементом доверия. При этом доверие не означает, что люди стремятся во всем быть согласны или стараться угодить друг другу. Кредит доверия – один из важнейших ресурсов хорошего переговорщика. Доверие – это эмоциональное обязательство людей друг перед другом, основанное на взаимном уважении, порядочности и положительных чувствах, и эмоциях. Потеря доверия – это деньги, ваша репутация, кредит доверия к вам и ваша эффективность как переговорщика.

⁸ Успешные переговоры. Как добиться большего/Стюарт Даймонд; пер. с англ. Владимира Хозинского. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Технологии достижения договоренности

Авторами Гарвардской методики ведения переговоров являются Р. Фишер, У. Юри, Б. Патон.



3. Генерация вариантов решений.

4. Согласование договоренностей.

На первом этапе необходимо отелить человека от дела. Все начинается с людей. Атмосфера, в которой проходят переговоры, а точнее эмоции, которые испытывают люди на переговорах, играют решающую роль, так как именно эмоции оказывают мощнейшее влияние на все наши поступки. Зачастую, влияние эмоций намного сильнее, чем зов разума или необходимость следовать заранее подготовленному плану. Очевидно, что не стоит начинать обсуждение важных вопросов, если у вас не налажен контакт с оппонентом. Особенно, если другая сторона на взводе, злится на вас или в чем-то винит. В таком случае, может быть уместно отложить решение вопросов и сфокусироваться на том, чтобы наладить контакт с другой стороной. Как расположить к себе другого человека? Завязать с ним разговор на общие темы, так называемый small talk. Но делать это надо не для того, чтобы манипулировать, а потому что вас интересует другой человек, и вы хотите найти точки соприкосновения с ним, таково ваше отношение к жизни.

Необходимо запланировать несколько минут в начале переговоров для обсуждения:

- Отвлеченных тем
- Общих интересов, хобби
- Compliments

Так же бывает полезно найти третью сторону или «общего врага», которая как бы мешает вам и оппоненту достичь соглашения.

- Как вам этот снег/жара/непогода?
- Как вам эти пробки/проблемы с парковкой?

Это позволит оппоненту почувствовать, что вы с ним за одной стороной стола и что в ваших с ним силах, несмотря на внешние неблагоприятные факторы (снег, пробки), заключить выгодное соглашение.

На втором этапе необходимо разделить позиции и интересы сторон.

Позиции в переговорах – высказывание того, что вы хотите, требования, условия, то, что вы будете или не будете делать.

Интересы в переговорах – лежащие в основе мотиваторы, потребности и беспокойства, страхи и стремления.

Основная значимая вещь, которую можно сделать, чтобы попытаться убедить другого человека – это понять его мысли, попытаться представить себе, какие образы формируются в его голове. И это поможет вам найти отправную точку для измерения его намерений. Для этого необходимо быть достаточно открытым и любознательным, чтобы понять, что именно происходит в голове другого человека.

Как выяснить истинный интерес другой стороны? Для этого необходимо:

1. Задавать вопросы
2. Ловить сигналы
3. Делать резюме

Задавая Вопросы, вы получаете информацию, очерчиваете рамки обсуждаемых тем, направляете ход обсуждения, заставляете задуматься, фиксируете договоренности.

Как ловить сигналы:

- Слушайте
- Наблюдайте
- Ищите подтверждение своим прогнозам
- Сигнализируйте

Умение внимательно слушать – это один из самых лучших способов проявить уважение к человеку и установить с ним глубокий контакт.

По статистике 70% своего времени (без учета сна) мы проводим в вербальном общении. Из них:

- 40% уходит на слушание;
- 35% - на говорение;
- 16% - на чтение;
- 9% - на письмо.

Согласно исследованиям современных психологов, люди используют возможности своего слуха всего лишь на 25%. Из чего можно сделать вывод, что при такой зависимости от умения слушать, наши шансы преуспеть резко

снижаются, учитывая, что мы используем свои возможности максимум на четверть.

Умение слушать эффективно помогает собеседнику снизить уровень эмоционального возбуждения и начать трезво размышлять об имеющихся проблемах. Это умение особо необходимо в общении с людьми, отличающимися повышенной эмоциональностью. Пока уровень эмоциональности человека не будет приведен к нормальному, с ним вообще не имеет смысла о чем-либо дискутировать.

Существует три уровня слушания:

Первый уровень слушания требует искреннего «слушания сердцем» и предполагает, что человек прилагает все усилия, чтобы понять, услышать и поддержать своего собеседника, обращает внимание на его эмоции, жесты, проявляет эмпатию.

Второй уровень слушания - уровень восприятия слов без какого-либо особого приложения своих усилий с целью понять намерения собеседника. Создание видимости внимания при его отсутствии. Опирается на логику, сосредотачивается на содержании, а не на чувствах, оставаясь эмоционально отчужденным от акта общения. Слушающий логически просчитывает и представляет, что может сказать говорящий.

Третий уровень слушания или пассивное (предвзятое) слушание. Поверхностное отслеживание происходящего, заключается в том, что сам слушатель сосредоточен исключительно на себе и только и ждет удобного случая, чтобы вступить в разговор. Взгляд пустой, мысли отвлечены.

Опытные переговорщики, умеющие слушать, внимательные, способны за 2-3 минут слушания «прочитать» собеседника, определить тип личности, понять мысли и желания, распознать сильные стороны и точки роста. При таком раскладе они в полной мере управляют ситуацией и ходом переговоров. Они провоцируют собеседника начать говорить и что-то рассказывать – «читают» его, делают выводы и «бьют» в нужные точки.

Одним из самых важных факторов в умении слушать выступает восприятие невербальных сообщений. Нужно всегда смотреть, что стоит за словами, а также иметь в виду, что, говоря одно, люди часто подразумевают, порой неосознанно, другое. Большое количество информации передается посредством выражения лица: когда человек говорит о чувствах, необходимо наблюдать за жестами, мимикой, изменениями цвета лица, темпа голоса и языком тела.

Согласно исследованиям известного психолога Альберта Миграбяна:

7% информации передают слова;

38% - тональность речи;

55% - жестикация и выражение лица.

Делая резюме, подводите промежуточные итоги, подтверждайте соглашения, уточняйте информацию, проверяйте понимание.

На третьем этапе происходит генерация вариантов решений. Вы провели торг и определили с оппонентом возможности для заключения соглашения, которые вас в принципе устраивают. Вы близки к завершению переговоров, нужно только сказать да, и сделка будет закрыта. В такой момент у многих появляется ощущение удовлетворения и хочется поскорее ударить по рукам. Но здесь не стоит торопиться. На этом этапе важно задуматься и задать себе вопрос, насколько выгодно это соглашение и какие возможности сделать его лучше у вас есть. Перед тем, как принять окончательное решение, задумайтесь:

- Достигнуты цели переговоров?
- Какие уступки вы отдаете для достижения целей?
- Достигнутые договоренности выполнимы?

Все варианты полезно сравнивать с наилучшей альтернативой (BATNA), которая у вас есть, на тот случай, если вы не договоритесь. Знание своей наилучшей альтернативы дает вам в переговорах силу и уверенность. Вы можете более спокойно вести переговоры. Меньше вероятность, что вы согласитесь с невыгодным вам решением, так как любое решение вы сравниваете с наилучшей альтернативой, которая у вас есть. Также полезно знать наилучшую альтернативу вашего оппонента. Если вы не договоритесь, что будет для него наилучшей альтернативой? Представление о том, какие альтернативы есть, если не будет достигнуто соглашение, позволяет принять более разумное решение.

Четвертый этап - финальный этап переговоров. Вам может казаться, что все вопросы решены, вы с оппонентом отлично поняли друг друга и обо всём договорились. Однако если ударить по рукам и разойтись, уже на следующий день, когда начнётся реализация соглашения, могут возникнуть расхождения во взглядах на полученные договорённости. Важно помнить, как бы эффективно не были проведены переговоры, всего один промах может свести на нет все ваши усилия. И этот промах — отсутствие закрепленных договоренностей! Ваша задача на этом этапе, не покидая стол переговоров, технично зафиксировать результаты встречи и устранить возможные двусмысленности:

- Письменно подтвердите достигнутые договоренности
- Избегайте двусмысленности формулировок

- Согласуйте критерии выполнения договоренностей
- Согласуйте шаги по их реализации
- Установите конкретные сроки
- Определите ответственных

Обе стороны должны быть довольны сделкой!

Список рекомендуемой литературы

1. Андреева Г. М. Социальная психология. — М.: Аспект-Пресс, 1998.
2. Бороздина Г. В. Психология делового общения. — М.: ИНФРА-М, 1999.
3. Психология и этика делового общения: учебник для вузов под ред. проф. В.Н. Лавриненко – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003
4. Зарецкая И.И. «Основы этики и психологии делового общения: учебное пособие» - М.: Издательство Оникс, 2010
5. Семенов А.К., Маслова Е.А. «Психология и этика менеджмента и бизнеса: учебное пособие» - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008
6. Рами Блект «Алхимия общения: искусство слышать и быть услышанным» - Москва: АСТ, 2013
7. Пол Макги «Мастерство общения: как найти общий язык с кем угодно» - М.: Манн, Иванов, Фербер, 2014
8. Гай Кавасаки «Как очаровывать людей: искусство влиять на умы и поступки» - М.: Манн, Иванов, Фербер, 2012
9. Алан Гарнер, Алан Пиз «Язык разговора» - М.: Изд-во Эксмо, 2006
10. Томас А. Харрис «Я хороший, ты хороший» или «Я окей, ты окей» - М.: Академический проект, 2006
11. Эрик Берн «Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры» - Мн.: ООО «Попурри», 2005
12. Франсуа де Кальер «О способах ведения переговоров с государями» - М.: Гендальф, 2000
13. Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон «Переговоры без поражения. Гарвардский метод» - М.: Манн, Иванов, Фербер, 2012
14. А.Я. Кибанова, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003.
15. Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе, М., 1995
16. Уильям Юри «Как преодолеть нет: переговоры в трудных ситуациях» - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012
17. Станцевич Е., Гуленков К., Сорокина И. «Манипуляции в деловых переговорах: практика противодействия» - М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014.
18. Стивен Кови «Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности» - М.: Альпина Паблишерз, 2011
19. Стивен Кови «Восьмой навык: От эффективности к величию» - М.: Альпина Паблишерз, 2011

20. Стюарт Даймонд Успешные переговоры. Как добиться большего Пер. с англ. Владимира Хозинского. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
21. Спивак В.А. Корпоративная культура, СПб., 2001.
22. Государственная служба: культура поведения и деловой этикет. – М.: РАГС, 1998.
23. Роберт Чалдини Психология влияния. - СПб.: ПИТЕР, 2011.
24. Флоренская Т. А. Диалог в практической психологии. — М.: Просвещение, 2001.
25. Хьелл Л., ЗиглерД. Теории личности. — М.: Б.и., 1999.