



Леонард Завалкев

Психология эффективного менеджера

Книга



Леонард Завалкевич
Психология эффективного
менеджера. Гибкость. Эффективное
управление. Психология менеджера.
Книга 3. Процесс управления

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8952805

Аннотация

Книга «Процесс управления» стала результатом многолетних исследований известного психолога и бизнес-тренера Леонарда Завалкевича и входит в серию книг, посвященных управленческой психологии.

По утверждению автора, каждый из нас является менеджером своей жизни, своего здоровья, своей семьи и своего бизнеса. С помощью книги «Процесс управления» Вы научитесь грамотному управлению процессами, происходящими в Вашей жизни, что по опыту автора приводит к поразительным результатам. В книге описывается методологию, которая позволяет читателю самостоятельно овладеть любыми знаниями, приобрести и выработать любые умения.

Книга Л. Завалкевича «Процесс управления», безусловно, может стать важной ступенью на пути к личностному росту, верным помощником в решении разнообразных вопросов на пути саморазвития.

Книга является логическим завершением трилогии автора, состоящей из книг «Гибкость. Эффективное управление. Психология менеджера» и «Субъект управления».

Содержание

Об издании	4
Функциональные блоки гибкого взаимодействия	5
Сбор информации	7
Программирование	15
Выполнение (изменение субъективной реальности объекта влияния)	22
Стратегия, оперативное искусство и тактика	23
Стиль и стратегия	25
Тактика влияния	26
Психологические методы влияния	32
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Леонард Завалкевич

Психология эффективного менеджера. Гибкость. Эффективное управление. Психология менеджера. Книга 3. Процесс управления

Об издании



Электронная книга издана «Мультимедийным Издательством Стрельбицкого»
(TM Авдзон-Альфа), г. Киев

С нашими изданиями электронных и аудиокниг Вы можете познакомиться на сайте
www.audio-book.com.ua

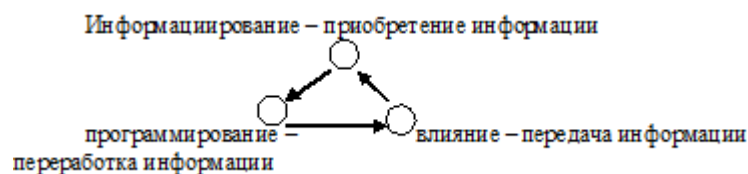
Пишите нам: Желает приятного чтения!
audio-book@ukr.net, dmytro.strelb@gmail.com

Эта книга охраняется авторским правом.
Все права на данное произведение принадлежат «Мультимедийному издательству
Стрельбицкого». © 2013
Никакая часть данной публикации не может быть воспроизведена или распространена в
любой форме или любыми способами без предварительного письменного согласия
Издателя.
Любые попытки нарушения закона будут преследоваться в судебном порядке.

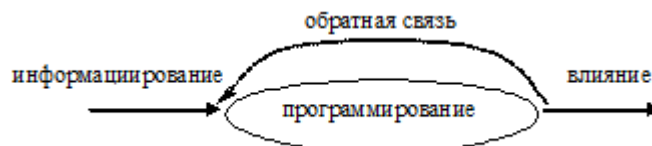
Функциональные блоки гибкого взаимодействия

Увидеть смысл действий – значит победить

О процессе взаимодействия и влияния стоит писать отдельную книгу. В нашем случае необходимо сопоставить нижеизложенное с уже описанным в первых двух книгах (о ситуации управления и о субъекте управления), и овладеть своей гибкостью в конкретном поведении, а именно в коммуникации, тем более, что здесь тоже есть вещи, которых нет ещё ни в одной даже очень продвинутой научной книжке. Претендуя на универсальное знание, мы оттачиваем формулу так, чтобы она описала как можно проще и как можно больше явлений, понятий. В этой книге мы снимем противоречия между разными взглядами на процесс управления. Для начала нам необходимо просто убедиться, что процесс управления, процесс продажи и процесс общения в главном одно и то же – процесс, цикл ресурсообмена, коммуникативный цикл. Мы будем рассматривать информацию как базовый ресурс, точнее содержание ресурсов, другие ресурсы эмоциональные, материальные и т. п., как форму информационного содержания.



Для удобства, в соответствии с теорией функциональных систем Анохина, мы информაციонирование разделим на два блока: сбор первичной информации и обратная связь.¹

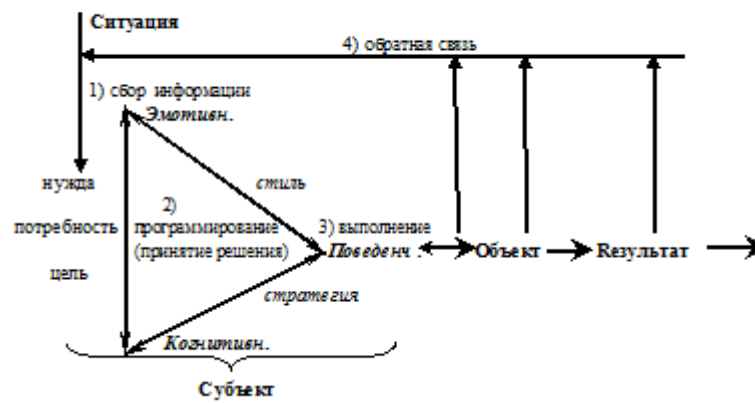


Таким образом, любой менеджер, осуществляя функцию купли-продажи, эквивалентного обмена, взаимодействуя, выполняет четыре операционных блока:

- первый блок – блок сбора и обработки первичной информации,
- второй блок – программирование,
- третий – непосредственно выполнение,
- четвертый – обратная связь.

¹ Системный анализ механизмов поведения. Под ред. Л. М. Тарасовой. М.: «Наука», 1979. – С. 7., 360 с.

Схема процесса взаимодействия



Каждый из блоков имеет свои особенности эффективного функционирования.

Сбор информации

Джунгли отвечают мне, потому что я научился их слышать
Маугли

Информация – изменение элементов субъекта, отражающее изменения параметров объекта, которое можно накапливать, хранить, переносить, копировать; это система знаков, значений и смыслов; совокупность знаний о фактических данных и зависимостях между ними.

Существует даже представление о самой «базовой» «частице», носителе информации – «*информатоне*», понятие которой, в своё время предпринял попытку объяснить русский физик-ядерщик Иван Юзвешин, основоположник *информациологии*, науки, описывающей и изучающей информацию, кандидат на Нобелевскую премию по физике 1997 г.

Информация обладает следующими свойствами: полнота (количество), ценность, содержательность, правдивость, достоверность, глубина, точность, убедительность, доказательность, новизна, эффективность, оптимальность, оперативность, надёжность, выразительность.

С точки зрения межличностного взаимодействия важной информацией могут быть сведения:

1. О себе:

- о возможностях – о своих ресурсах;
- о степени необходимости и достаточности;
- о желании (помни о вреде возможности бессознательного желания отдать врагу важную информацию за эмоциональные ресурсы).

2. О товаре независимо от сущности его. Это может быть вещь, свойства вещей, услуги, время, пространство, энергия, твои таланты делать приятное, твоё общение как уникальная технология. Товаром может быть абсолютно всё, с помощью чего можно изменять реальность объективную или субъективную:

- +, —, выигрышное – проигрышное;
- поле полезности.

Одно дело, если бы я не знал недостатков тренинга и другое дело, когда я ЗНАЮ, что их нет и в принципе быть не может.

3. О способах продажи, методах, техниках, приемах.

4. Об объекте управления, о клиенте, о покупателе:

- его потребности;
- его возможности;
- желания.

Не печалься, что люди не знают тебя, но печалься, что ты не знаешь людей
Конфуций

Помни: конкурент может тебя рассматривать как покупателя эмоциональных ресурсов и продавать их за твою информацию или ещё как-нибудь вредно для тебя.

5. О среде, о ситуации, условиях и средствах. Что из ситуации ты можешь использовать в качестве средств, а что будет ограничивающими условиями.

6. О результате. Что ты хочешь иметь в итоге, что тебе даст знать, что ты получил то, что хотел. О чём тебе скажут те или иные варианты отклонения от намеченного. Как ты к ним готов.

Этот блок довольно обширный и включает в себя сбор информации о времени, о месте, о физических усилиях. Сможешь ли ты физически вытерпеть, вынести. Дальше включай понимание, насколько тебе необходимо то, что намереваешься сделать, и в какой степени достаточно решить задачу, чтобы успокоиться.

При сборе информации ищутся слабые места, за которые можно «уцепиться» (или которые надо ликвидировать). Определяются сильные стороны, которых надо избегать (или на которые можно опереться). Определяются деловые, личные и другие связи действующих лиц. Снимаются т. н. «зависимости»: кому человек может отказать, если не согласен с его просьбой, а кому – нет; какой человек или структура может подействовать на объект в приказном порядке, а какие – нет. Определяются личные интересы действующих лиц, снимаются психологические характеристики и прогнозируется поведение в разных ситуациях. Определяются каналы получения ими информации, целевые аудитории и т. д.

Информация обеспечивает эффективное принятие решения. Она позволяет определить степень необходимости, уровень возможности и конкретность желаемого. Одно из первых правил менеджера: прежде чем что-либо решить, сделать, взяться за что-либо подумай, а нужно ли вообще это делать, какая от этого польза.

Получая направление на анализ, подумайте, что вы предпримите, если результат окажется: а) положительным; б) отрицательным. Если ответы совпадут, надобность в анализе отпадёт.

Афоризм Кохрейна

Собирая информацию о том, как сильно ты хочешь, помни, что обдумывание «а хочу ли я» уменьшает силу желания. И если возник такой вопрос, не рассчитывай на скорый успех дела. Собирая информацию о желании, можешь думать не о том, хочешь или не хочешь, а искать все больше причин, объясняющих, почему ты хочешь так сильно.

Собирая информацию, будь включен в ситуацию по принципу «здесь и теперь», думай о ресурсах, которыми можешь здесь сейчас реально владеть, и используй их. Помни, что нет ресурсов плохих и хороших, есть, достаточные и недостаточные, отвечающие этим условиям и не отвечающие (отвечающие другим).

Уважительно слушая старших, я почитаю своих родителей.

Уважительно слушая младших, я почтителен к своим детям.

Почтительно слушая равного, я уважаю себя.

Умеешь ли ты эффективно слушать, чтобы слышать, чтобы расположить к себе и вести за собой. **Приёмы активного слушания** давно известны и уже не раз доказали свою пользу на практике. Ты поймёшь это, если понаблюдаешь, как слушают люди, с которыми приятно общаться и которые всегда владеют информацией.

- Открытые, позитивные позы, жесты, мимика, но не заискивающие, демонстрирующие твою *позицию «на равных»*.

- Простое *поддакивание*, кивание головой.

- *Повторение* простое или с изменённой интонацией, ударением на другое ключевое слово.

- *Уточнения* – вопросы, задаваемые с целью получить более полную и понятную информацию.

- *Перефразирование* слов собеседника с целью проверки адекватности своего понимания.

- *Напоминание* упущенного.

- *Резюмирование*, подитоживание сказанного собеседником с той же целью.

- *Валидация*, нахождение позитивного аспекта в словах собеседника, это не согласие с ним, а понимание его позиции.

- Выражение *эмпатии*, способности постичь чувства другого, испытать те же чувства, эмоции.

Эти приёмы позволяют создать у собеседника впечатление, что ты его понимаешь, разделяешь его отношение и готов ему помочь.

1. Не важно, что вам говорят, – вам говорят не всю правду.

2. Не важно, о чём говорят, – речь всегда идёт о деньгах.

Из политических принципов Тодда

И, наконец, собирая информацию, не строй в голове иллюзий. Мы склонны искажать получаемую информацию:

генерализируя, т. е. обобщая отдельные моменты и распространяя их на все другие – «Наверное, каждый евнух – хороший танцор»;

опуская отдельные моменты – генерализируя факт отсутствия яиц упустили необходимость навыков танцевальных движений в известной поговорке;

искажая определенным образом, смещая восприятие чувственных данных, искривляя образы, действия заменяя объектами (у меня много нереализованных планов, – что конкретно ты хотел сделать), искривляя причинно – следственное отношение, ошибки в суждениях под влиянием эмоций.

Сбор информации в конечном итоге направлен на избежание этих ошибок, на формирование образа реальности наиболее соответствующего действительности, на создание карты наиболее адекватной территории.

– *Хорошо быть генералом?*

– *Наверное нет. Я попробовал – мне не понравилось. Прихожу в армию говорю «я генерал», а они меня послали. Обидно. Плохо быть генералом...*

Мы уже замечали о том, что всякое сообщение может иметь три смысловых уровня. Понимание их зависит от позиции человека и определяет все последующие возможности. Для понимания трёх уровней смысла рассмотрим пример с евангелистской проповедью прощения зла врагам своим.

Первый уровень доступен тем, кто *грешен*, виноват перед Богом. Для большинства народа. Означает: надо прощать, всем всегда и везде, особенно тем, у кого есть смягчающие обстоятельства – старшим, начальникам, то есть сильным. Выгодно? Конечно, лучше простить, чем на тумаки нарваться.

Второй уровень открыт для посвященных во власть, для избранных, а точнее отобранных. Означает: когда обижаешь, можешь требовать прощения, давя на совесть и моральность обиженных.

Третий уровень постигли немногие, но может к нему приблизится любой, кто сможет научиться смотреть не только на других, но и на себя со стороны, кто может освободиться не просто от других людей, но, прежде всего, от своих иллюзий. Это значит увидеть вещи глазами не человека, но Бога: и насилие и вина кабелят и раба и господина, как раб по закону зависит от господина, так и господин реально зависим от рабов; посему не обижай, но воздавай по заслугам.

Почему же большинство слышит и видит только первый уровень? Это объясняется установкой внушенной во-первых строках одного письма: все мы *грешны*, и вообще из-за прапапы и прамамы, и поскольку допускали сами зло в большом или малом. После этого каждый поверивший будет ставить себя на место грешника и именно с этих позиций оценивать написанное. Так происходит с большинством слабых обывателей. Сильные в своей алчности к власти, но слабые в своей свободе могут найти вторую позицию. И только по настоящему сильные духом и разумом способны взойти на третью ступень. Находясь на ней,

человек всегда задаётся вопросом в ответ на обращённые к нему слова: «Кто, где, когда, почему и зачем?»

– *Не убий!*

– *Кто кого, где и когда?*

И самым естественным образом приходишь к ответу:

– *Не убий без нужды.*

Милосердие и прощение не одно и то же. Ты милосерден, когда искренне даёшь человеку возможность избежать опасных для него ошибок в будущем. Если потакаешь, например, ребёнку во вредных шалостях, и они вырастут вместе с ребёнком в преступления, его осудят и покарают – разве это милосердие к нему.

Информация на входе – это средство для определения цели, а не руководство к действию.

Один из важнейших объёмов информации ты получаешь в процессе межличностного общения. Это явление требует особого внимания для понимания того, как неумелое использование себя снижает эффективность продажи основного «товара» менеджера.

Мы знаем, что **общение** – это многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождённый потребностями в совместной деятельности и включает в себя нераздельные компоненты:

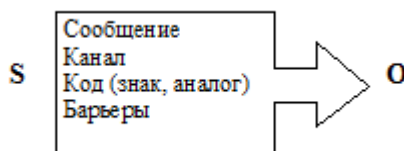
коммуникацию – обмен информацией, информационными ресурсами;

перцепцию – взаимовосприятие и понимание людьми друг друга, обмен эмоциями и чувствами;

интеракцию – формирование общей стратегии взаимодействия субъектов общения, по обмену экономическими ресурсами.

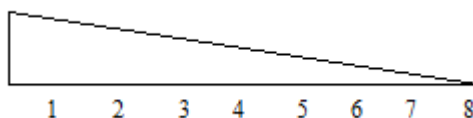
Рассмотрим некоторые важные относительно нашей темы особенности этих компонентов, и начнём с процесса коммуникации, важность которого очевидна любому, но не все её понимают в полной мере и тем более далеко не все умеют этим пользоваться. Американские социологи установили, что посредством цепочки из, примерно, шести знакомств можно установить связь между любыми двумя американцами.² Я уверен в нашей стране это не менее вероятно.

Структура коммуникации



Динамика (ход развития, смена явления)информационного обмена:

² Милграм Стенли. Эксперимент в социальной психологии – СПб.: «Питер», 2000. – 336 с.



1. задумано;
2. приобрело вербальную форму;
3. высказано;
4. услышано;
5. понято;
6. принято;
7. осталось в памяти;
8. сформировало стереотип, приобрело качество привычки поведения.

Если слова собеседника отложились у тебя голове, подумай, насколько отложенное соответствует тому, что задумал он тебе сказать. Сказал ли он то, что думал? Ты понял его или вложил в его слова свои смыслы?

Если хочешь научиться понимать информацию, читай В.Суворова, А.А.Мозжухина (Аналдр), И.Бунича, А.А. Зиновьева и других. Удивительно просто находят скрытые смыслы в доступных для всех массивах информации, очевидное в неочевидном. Тренируйся читать между строк, видеть, а не просто смотреть, слышать, а не просто слушать, понимать, а не просто знать, создавать и творить, а не просто делать.

Если ты захотел (задумал) сформировать у кого-то хорошую привычку покупать твоё общение, представь себе что, сколько и как тебе необходимо сказать и сделать для этого «кого-то». А теперь на примерах посмотрим насколько это сложно или просто.



Чем больше контекст в сообщении, тем меньшее количество информации необходимо для получения того же самого смысла, значения и наоборот. Примеры:

- прыщи на лице у ребёнка есть для отца низкоконтекстуальным сообщением, а для доктора – высококонтекстуальным;
- я глубоко вздохнул – для друга это высококонтекстуальное сообщение, а для незнакомца – малопонятное;
- разные контексты:
 - *Вы мне напоминаете океан...*
 - *Что, так же волну?*
 - *Нет, от вас так же тошнит.*

Коммуникативные **барьеры** (препятствия, помехи), то что мешает нам формировать адекватные точные представления о реальности:

- 1) субъективные – индивидуальные особенности, рече-смысловые, эмоциональные;

2) объективные – социо-культурные особенности, установки, религиозные, политические, профессиональные.

- помеха-канал – испорченность или несовпадение физической и психической связи (контакта) между коммуникатором и реципиентом;

- помеха-носитель – характеристики коммуникатора, которые обуславливают недоверие к нему;

- помеха-код – несовпадение, противоречивость системы символов для передачи, обработки и сохранения информации, проблема конгруэнтности (согласованности) аналоговых и знаковых, вербальных и невербальных систем;

- помеха-содержание – проблема согласованности содержательных понятий, представлений о единицах сообщения у коммуникатора и реципиента.

В НЛП существует следующая классификация типов по доминирующему коммуникативному каналу в **репрезентативной системе**:

- визуалы
- аудиалы
- кинестетики
- дискретный тип.

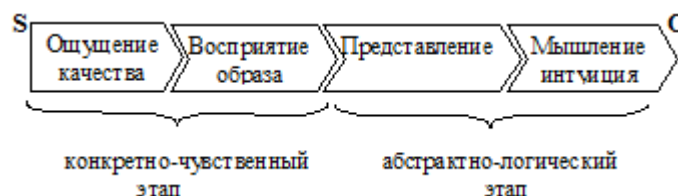
Использование разных репрезентативных систем часто приводит к непониманию, например:

– *Милый, ты слышишь какая гармония в этих разных тонах ароматов* (аудиал + обоняние)?

– *Не вижу ничего особенного, какое-то невыразительное и холодное блюдо* (визуал + кинестетик).

Теперь рассмотрим особенности процесса взаимовосприятия и понимания субъектов общения – **перцепции**.

Этапы процесса восприятия, каждый из них по-своему ограничивает эффективность восприятия.



Процесс формирования образа объекта общения основывается на следующих психологических **механизмах** (совокупности промежуточных состояний или процессов каких-нибудь явлений):

1) идентификация – склонность субъектов к взаимоуподоблению (рациональному) характеристикам собеседника;

2) эмпатия – эмоциональное уподобление субъектов;

3) рефлексия – осознание субъектами того, как они воспринимаются своими партнёрами;

4) стереотипизация – формирование стойкого образа определённого набора качеств, которые приписываются объекту на основе его возраста, пола, социального положения т. п.;

5) каузальная атрибуция (*attribute – причина, присваиваю*) – приписывание объекту причин, мотивов поведения другого в условиях дефицита информации о реальных причинах;

6) внутригрупповой фаворитизм – тенденция способствовать членам своей группы в противовес или во вред другой группе;

7) физиономическая редукция – определение внутренних характеристик на основе внешнего вида.

Закономерности функционирования механизмов перцепции обуславливают возникновение и существование следующих **эффектов** (результатов, последствий каких-нибудь причин, мероприятий, действий) межличностного восприятия:

1) ореола эффект (halo effect) – когда на объект формируется установка, на основе которой ему приписываются определённые качества, то есть новая информация воспринимается через призму существующего уже образа-ореола;

2) первичности – когда предъявленная раньше информация доминирует при восприятии незнакомого человека;

3) упреждения – преждевременное выделение определённых качеств;

4) снисходительности – субъект, который получает эмоциональную поддержку от остальных, склонен к снисходительному восприятию их и наоборот;

5) проекции – склонность приписывать негативные свойства своего характера и мотивы поведения другим (в начале книги мы упоминали этот эффект как механизм психологической защиты);

6) контраста – склонность подчёркивать противоположные своим положительным чертам черты окружающих;

7) превосходства – склонность переоценивать качества тех людей, которые превосходят нас по какому-либо существенному для нас параметру и наоборот;

8) центральной тенденции – стремление усреднять оценки наблюдаемых процессов и явлений;

9) привлекательности – чем привлекательнее человек, тем лучше он для нас во всех отношениях (привлекательны для нас те, кто похож на нас или соответствует типу, одобряемому социумом, к которому мы принадлежим).

Пренебрежительное отношение к механизмам и эффектам социальной перцепции делает возможным допущение следующих **ошибок**:

1) проекция – приписывание объекту мыслей и чувств субъекта;

2) эхо – перенесение успехов (неудач) объекта в какой-то сфере деятельности на другую сферу;

3) атрибуция – преждевременное приписывание качеств объекту, с последующим пояснением их;

4) вера в первый взгляд – первое впечатление может опираться на ожидания, а не на реальные свойства объекта.

Ещё одно важное обстоятельство важное для восприятия и самовосприятия. В зависимости от самооценки и отношения к объекту восприятия человек склонен (можешь использовать в качестве экспресс-теста отношения к себе и окружающим):

– свой успех объяснять своими личными качествами;

– свою неудачу, поражение влиянием объективных обстоятельств;

– чужой успех – личными качествами этого человека, если испытывает симпатии к нему;

– удачными обстоятельствами если этот человек в целом неприятен;

– чужую неудачу – неудачными обстоятельствами, если этот человек в целом нравится;

– личными качествами этого человека, если испытывает к нему неприязнь.

Многие это знают, но далеко не все понимают, то бишь не используют. Опираясь на информацию, с точки зрения кибернетики, мы во многом функционируем как компьютеры. Айтишники хорошо знают, что:

Информацию не передать собеседнику если:

- выключен «компьютер» в голове собеседника
- битый винчестер
- на другом языке прописана операционная система

Информация уходит бесполезно в архив:

- если не прописывается в план, рабочий стол
- если не используется долгое время (не интересная прога)
- Теперь, зная об этих особенностях общения, помни:

☺ Не допустить ошибки сложно, **использовать их просто.**

Собирай информацию об образах, ассоциациях, внутреннем мире клиента, чтобы возвращать ему этими же словами свои смыслы, он будет видеть в тебе своего, говорящего с ним на одном языке, понимающего его, в твоих словах будет слышать себя, в тебе видеть себя, твои ощущения воспринимать как свои. Особенности процесса общения как способа **взаимодействия** мы отдельно рассмотрим в главе о влиянии, так же отдельной главы заслуживает анализ нелперского искусства эффективной коммуникации.

Программирование

Для менеджера дважды важный этап. Тебе нужно уметь программировать себя, с одной стороны, и процесс производства, других людей с другой.

Программирование — создание программ.

Программа — описание алгоритма **решения** задачи, упорядоченной последовательности действий (команд), подлежащих выполнению (обработке).

Алгоритм — точное предписание, определяющее процесс достижения цели, ведущий от исходного состояния к искомому результату.

Принятие решения, как функция управления является центром, стержнем деятельности менеджера. Мы уже рассматривали сущность решения в первом разделе, условия эффективного решения во втором и ещё вернёмся к нему в главе о НЛП. Вспомним, что принятие решения осуществляется в результате выбора из альтернатив, вариантов действий. Таким образом, основная функция (и результат) менеджера, или системы управления — выбор. Значит основная задача менеджера — эффективно выбирать что, где, когда и как делать, то есть определять стратегию, тактику и технику деятельности личной, групповой или организационной. Для этого необходимо:

а) включиться в ситуацию — условия, то, что нас ограничивает и средства, то, что мы можем использовать, такой подход заставит тебя воспринимать ситуацию как источник ресурсов, а не кое как сложившиеся обстоятельства;

б) войти в ресурсное состояние, то есть приобрести универсальные способности в полной мере использовать свои чувства, интуицию, знания, мышление, опыт;

в) освободиться от всего иллюзорного, в том числе и от ненастоящих желаний, и твоя воля автоматически освободится от неэффективных способов поведения, деятельности.

Делая выбор, помни, что любое решение даст результат; от тебя зависит, как ты этот результат используешь.

Факторы (детерминанты) принятия решения, то бишь, что обуславливает тот или иной выбор. Вообще то их три основных:

- степень необходимости,
- возможности и
- желания;

или:

- внешние,
- внутренние и
- целевые.

При этом в каждом можно выделить компоненты:

- эмотивный,
- когнитивный и
- поведенческий;

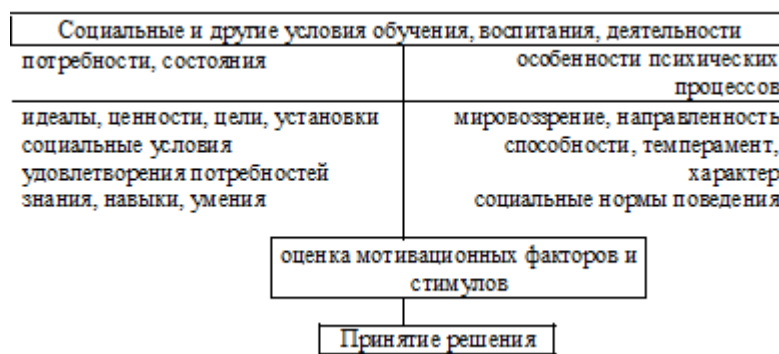
или уровни:

- физиологический,
- психический,
- социальный,

Но некоторые авторы выделяют именно следующие факторы, они не классифицируются по общим критериям, но знать о них полезно:

- индивидуальный стиль деятельности
- скорость и объём обработки информации
- возрастные возможности управленческой деятельности

- отношения к подчинённым
- интеллектуальная лабильность
- волевые действия: усилия, активизация, мотивационная сфера, актуализация мотивов, формирование динамической установки действий, коррекция волевых действий
- социальные условия принятия решения
- предвидение препятствий
- осознание ресурсов.



Факторы принятия решения

Решение в нелперской детерминации результата поведения:

Идентичность – миссия – ценности – роль —
 убеждения – цели – смыслы (мотивы) —
 намерения – принципы – процедуры —
 результат.

Содержание основных **фаз принятия и реализации решения**.³

³ Прихожан А.М. Психология неудачника: тренинг уверенности в себе. – М.: ТЦ Сфера, 2001. – С.56, – 192с.

<i>Фаза</i>	<i>Содержание фазы</i>
1. Сбор информации о возможных проблемах	1. Наблюдение за внутренней средой фирмы
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2. Наблюдение за внешней средой 1. Описание проблемной ситуации 2. Выявление организационного звена, где возникла проблема 3. Формулировка проблемы 4. Оценка ее важности 5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	1. Определение целей фирмы 2. Формулировка целей решения проблемы
4. Обоснование стратегии решения проблемы	1. Детальное описание объекта 2. Определение области изменения переменных факторов 3. Определение требований к решению 4. Определение критериев эффективности решения 5. Определение ограничений
5. Разработка вариантов решения	1. Расчленение задачи на подзадачи 2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 3. Построение моделей и проведение расчетов 4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче 7. Разработка вариантов решения всей задачи
6. Выбор лучшего варианта	1. Анализ эффективности вариантов решения
7. Корректировка и согласование решения	2. Оценка влияния неуправляемых параметров 1. Проработка решения с исполнителями 2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами 3. Утверждение решения
8. Реализация решения	1. Подготовка рабочего плана реализации 2. Его реализация 3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения 5. Коррекция целей и (или) способов реализации

На практике, разумеется, все проходит не так гладко:

- 1) подэтапы могут проходить не в такой очередности, они могут срываться, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению;
- 2) процесс принятия решения тем более индивидуален, чем решение сложнее;
- 3) ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции;
- 4) предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения;
- 5) нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее;
- 6) участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения подэтапов.

Способы выработки решения:

- индивидуально-авторитарный:
 - распоряжение;
 - регламентация;

- групповые:
 - высказывания по кругу;
 - спор: доказывание эффективности своей точки зрения;
 - «торг»: анализ соотношения плюсов и минусов, где аргументы за и против – эквиваленты обмена, чей вариант лучше;
 - мозговой штурм: актуализация всех возможных способов, вариантов решения, где первоначально важно количество альтернатив, а потом оценивается качество;
 - синектика – синтезирование различных и прежде всего очевидно противоположных, несовместимых элементов решения;⁴
 - «суд»: торг, решение в котором принимает третья сторона – судьи, адвокаты ищут доводы за, прокуроры – против.

В каждом варианте полезно прислушиваться к интуиции. Опыт подсказывает, что бессознательное обрабатывает информацию гармонично, быстрее и естественнее.

О характеристиках самого решения мы говорили в принципах распоряжения (глава о целеполагании).

Не хочу, чтобы у тебя сложилось представление о принятии решения, как о простом планировании, которое ограничивает тебя в вариантах достижения результата. План – это *цельный* образ этапов пути достижения. План отражает цели (смотри главу о методах управления), а цель это идеальный образ желаемого, как бы убеждение о том, что это желаемое самое лучшее в актуальном контексте. Такого рода убеждения, как мы уже видели, часто сдерживают наши возможности. В аспекте принятия решения корректнее говорить о **программировании**, а не о планировании. Представь, что у тебя есть одна стрела, и перед тобой стоит задача проткнуть ею яблоко в пятидесяти шагах от тебя. Кто-то начнёт «планировать», как это так стать, прицелиться, рассчитать силу и направление ветра, свои усилия, какой бы такой арбалет придумать или другое устройство и так далее. Другой возьмёт стрелу, подойдет к яблоку и проткнёт его. Один мой знакомый, пытаясь организовать клуб, убил целый месяц на обсуждение и споры о принципах, правилах, правах и обязанностях, задачах и тому подобное. Всё думали, как сделать правильно, вместо того, чтобы просто начать делать. Ни Бог, ни природа не тратили время на придумывание того, как сразу сделать всех счастливыми и идеальными. А предоставили им возможность шаг за шагом, набивая шишки, приобретая опыт, корректируя себя и природу вокруг, строить свой рай.

Планирование моего товарища было попыткой избежать ошибок. Ниже мы увидим, что ошибок не бывает. Ошибка – это искажённый мультяшный результат. Поэтому не нужно бояться ошибок и *стараться* их избегать, в том смысле, что задача избегания ошибок – это негативная формулировка цели. Такой способ целеполагания ограничивает твои возможности, а не способствует их воплощению. Мы об этом уже не раз говорили выше. Чтобы не ставить перед собой задачу, избежать неудачи, достаточно чётко сформулировать задачу, каких успехов, результатов и как ты хочешь достичь. Из принятых решений складывай гибкую программу действий.

Если на пути цели, дерева с яблоком, ты напорешься на яму, ты её обходишь, но для того чтобы её обойти, нужно посмотреть по сторонам, то есть, как бы на время оторваться от цели и плана, решить возникшую задачу преодоления препятствия. Программа должна учесть такую возможность, а план: 1) пойти, 2) взять яблоко и 3) съесть, остается планом. Цель – это направление. Программа – путь к цели. Когда мы в пути, обходя препятствие отклоняемся от вектора направления, мы не обязательно уходим от цели.

⁴ Мухин В.И. Исследование систем управления. – М.: Экзамен, 2002. – С. 312–315. – 384с.

Кстати, как показывают исследования, мало кто чётко представляет, что такое планирование вообще. Планирование это не просто определение желаемой цели. В планировании необходимо учитывать все факторы, все моменты процесса деятельности. Не только цель и результат, но и средства в виде себя, объекта, среды. Планирование – это то, что мы хотим, можем, что *необходимо* сделать нам с тем, что у нас есть, для продвижения в направлении к цели. А программирование – алгоритмы способов эффективного использования ресурсов (доступных нам) для достижения максимального результата. При этом желательно понимать категорию «необходимо». «Необходимо» означает, что отсутствие этого условия приведёт к деструктивным (по значимым, существенным критериям) изменениям процесса развития. Отсюда принцип необходимости – прежде чем что-то сделать подумай, можно ли без него обойтись. Разница в эффективности «планового» и «рыночного» способов производства вытекает из позиции ориентирования или на план или на программу. Планирование удобно в прогнозируемых условиях достаточных ресурсов, чётко регламентированной деятельности. Гибкие программы – в условиях изменчивости, неопределённости, многовариантности действий и ограниченности ресурсов. Именно в этих трудных условиях призваны работать менеджеры.

План ориентирован на жёсткую цель. Программа на динамические характеристики процесса. В этом заключаются более высокая степень гибкости производства, основанного на «рыночных» принципах. Именно поэтому последние научные изыскания ведутся в контексте *процесса* производства, а подход к управлению называют процессуальным.

Кстати, эти вопросы важны не только в психологии. Они имеют прямое отношение к экономике, юриспруденции, политике. Программа отвечает на вопрос «как?», план – на вопрос «что?». Сегодня государственные мужи, совершенно не разбираясь в разнице цели и процесса, лепят всё в кучу, обзывая это как попало: планы программами, программы законами, законы... их просто нет, а законы – это механизм программы. У нас законы не выполняются не потому, что они плохие, а потому что их нет. То что мы называем законами это всё что угодно, но не законы. Законы описывают не *что* происходит, а *как* происходит. Закон – это устойчивое, необходимое и существенное не явление, а отношение между явлениями (отражает не что происходит, а как они взаимосвязаны). Наши же юридические перлы предписывают, что должно быть, что надо делать, но редко формулируют принципы (отражающие объективные закономерности) формирования и развития. Закон о бюджете описывает размер и цели направления средств, вместо того чтобы определить чёткие принципы определения размера, объектов «вливания» и условий изменения этих принципов (законы работают в «своих» рамках, например, физические законы Ньютона и квантовые законы физики, экономические законы феодализма, капитализма и социал...го общества).

Таким образом, программа представляет собой порядок действий в режиме вероятностных изменений, не привязанный к реальным срокам; в отличии от неё план – это желаемые изменения упорядоченные во времени.

Следующее, что необходимо учитывать при программировании – объективные условия. Статистика утверждает, что обычно в такой-то период могут утонуть столько-то людей. Нужно это учесть. Это не значит, что мы планируем смерть. Это значит, что мы можем запрограммировать мероприятия по снижению субъективного риска смертности, но сами объективные факторы риска от нас могут не зависеть. Запрограммировать – это, значит, быть готовым предотвращать смерть, не запрограммировать, значит бить потом по хвостам. А что значит быть готовым мы рассмотрели в первом разделе.

Основные специфические **реакции менеджеров на стресс**, которые вызывают отрицательное влияние на принятие решений и формирование программы действий:

1) фиксация внимания только на одной альтернативе, в то время как обычно менеджер рассматривает множество альтернатив;

- 2) упрощение (недооценка) позиции противника;
- 3) усталость в течении длительного периода времени, которая приводит к повышению подозрительности, враждебности, к параноидальным реакциям;
- 4) ограниченное время для принятия решения, способное привести к ослаблению (или потере) внимания к угрожающей ситуации, к отрицанию и недооценке будущих последствий;
- 5) усиление тенденции воспринимать настоящую ситуацию и исторические аналогии как подобные;
- 6) по мере возрастания стресса лидер с целью сохранения самооценки пытается либо выйти из ситуации, либо уменьшить для себя ответственность за нее, чтобы избежать провала;
- 7) стремление менеджера консультироваться только с теми, кто поддерживает его личную позицию, что ограничивает информацию, необходимую для принятия оптимального решения.⁵

Я преднамеренно уделяю программированию, принятию решения, выбору мало времени и места именно в этой главе. Фактически вся книга пронизана вниманием к этой теме, но гораздо больше, чем я тебе, об этом расскажет твой опыт. Твоя повседневная жизнь, всё, что ты делаешь – результат твоих выборов. Просто понаблюдай за собой, что заставляет тебя выбирать то, от чего ты потом страдаешь, а что помогает принимать эффективное решение. Втыкай. Раздупляйся. Ты можешь быть самым лучшим и настоящим другом и учителем самому себе. У тебя херово получается, когда ты действуешь неуверенно, в страхе. И наоборот всё здорово делаешь когда уверен в нужности и важности своих целей и в самом себе. Программируй себя на уверенность и успех. Программировать, вообще означает ориентироваться не на опасность, а на удачу, на то, что нравится, приятно, полезно и учитывать степень необходимости, возможности и желания.

Когда мы создаём программу достижения организационных целей, думаю, полезно ориентироваться, как на образец, на свои личные программы. Поучись у своего сознания принципам программирования действий. В каждом из нас генетически и в процессе адаптации и социализации заложена (и продолжает дописываться) матрица метапрограммирования. Она состоит из специфических элементов, которые запускаются к самоорганизации в программу так называемыми ключами-образами. Эти ключики возбуждают по цепочке ассоциативных связей последовательности мотивирующих эмоционально окрашенных образований.⁶ Так ключ «ты Бах» включает у загипнотизированного человека программу музыкального творчества, особо тонкого чувственного восприятия музыки, и вообще особого гармонизирующего отношения к миру, без дополнительных непосредственных вербальных указаний. И человек благодаря новой программе способен функционировать гораздо эффективнее, чем в обычном состоянии.⁷

Именно так решают проблему программирования эффективной деятельности те, кто выбирает себе имидж, логотип, имя-псевдоним, символ. Так повышают психологи эффективность работы коллектива, когда заставляют кучку лохов неудачников-сотрудников представить себя «командой Биллов Гейтсов» и определить свою *миссию*. И это, надо заметить,

⁵ Фисенко П.И. Личностно-психологические источники опасностей в обществе и психологические аспекты национально-государственной безопасности/Общая теория безопасности (актуальные методологические и социально-политические проблемы). – М., 1994. С.133.

⁶ Райков В.Л. Биоэволюция и совершенствование человека. Гипноз, сознание, творчество, искусство (очерки, гипотезы, теория, практика). Москва: «Грааль», – 1998 г. – С.150. – 647с.

⁷ Райков В.Л. Биоэволюция и совершенствование человека. Гипноз, сознание, творчество, искусство (очерки, гипотезы, теория, практика). Москва: «Грааль», – 1998 г. С.351, 168. – 647с.

самый простой и естественный способ программирования, знакомый каждому с детства. Кто как не ребёнок может нас убедить в этом, когда в своей игре представляя себя героем-персонажем, делает такие вещи и так классно, как не могут его заставить делать родители. А восточные практики просто основаны на этом: представь себя тигром, поверь, что ты тигр – и ты станешь реально таким же ловким, сильным и быстрым.

Теперь ты, надеюсь, лучше понимаешь, почему иногда зависают программы. Что, какой вирус заставляет глючить команду: «Ну ты и дурак, давай исправляйся!». Всё равно, что закрыть дверь на замок и требовать выйти. Вот и получается, что вокруг разбитые головы да разваленные стены.

Выполнение (изменение субъективной реальности объекта влияния)

Раскрывать истину следует в меру разума, прикрывая её перед слабыми, чтобы не свести их с ума, пряча её от злых, чтобы они не могли схватить её отрывки и сделать из них орудие разрушения. Замкни её в сердце своём, и да проявится она через дела твои. Знание будет твоей силой, вера – мечом, а молчание – твоими непроницаемыми доспехами.

Иерофант пророк Аммона-Ра, откровения

Выполнение выражается в непосредственном взаимодействии, которое мы **организуем, мобилизованные** ресурсы и в процессе которого решаем задачу **мотивирования**, запускация этих ресурсов.

К числу **организационных методов** относят:

- 1) организационное проектирование,
- 2) регламентирование,
- 3) нормирование.

Принятые решения необходимо довести до сознания подчинённых. Как правило, доводятся они **распорядительными методами**, которые реализуются в форме:

- 1) приказа,
- 2) постановления,
- 3) распоряжения,
- 4) инструктажа,
- 5) команды,
- 6) рекомендации.

Но такие методы влияния не на всех подействуют с одинаковой эффективностью. В зависимости от особенностей ситуации, субъекта и объекта управления возможны, необходимы и желательны разные по форме и содержанию процессы взаимодействия. Вернёмся к третьему компоненту процесса общения – **интеракции** – выработке единой стратегии взаимодействия и рассмотрим основные его элементы.

Элементы выполнения (возможно не все):

- методы как способы решения определённых задач;
- приёмы как реализация метода в конкретных условиях;
- технологии как алгоритм решения задач, приводящий к определённому эффекту;
- техники как формы применения средств;
- стили;
- стратегии ...

Уровни выполнения:

- тактический – происходит от слов строю, строй, построение, **структура**, организация, последовательность, порядок;
- оперативный – операция, действие, **функция**, взаимодействие;
- стратегический – слой, пласт, целостный, **цель**, отношение.

Стратегия, оперативное искусство и тактика

Наблюдения из повседневной жизни и наши эксперименты показывают, что вопрос понимания разницы понятий тактической, оперативной и стратегической эффективности имеет особое значение в достижении общей личной эффективности и конечной удовлетворённости своей деятельностью и жизнью в целом. В основном эти категории изучают проклятые милитаристы (и надо сказать их взгляд далеко не объективен), но разве в обычной твоей жизни менее важно различать и понимать, что имеет отношение к твоей тактике, а что к стратегии. Я скажу, даже более важно, чем ты можешь себе представить.

Почему отличные мастера, виртуозы технических приёмов, талантливые манипуляторы, способные выудить выгоду из самых сложных ситуаций в конечном итоге нередко оказываются у разбитого корыта? Умеет превосходно замолаживать девчонок, а у самого семья развалилась. Ловкий делец способный раскрутиться с нуля за короткий срок не может создать стабильного процветающего производства, а когда дело переходит в руки наследников, оно умирает совсем. Более того, эти умельцы, обворожённые своей ловкостью, пренебрегают формированием эффективной стратегии. Почему отличные тактики далеко не всегда становятся хорошими стратегами, а средненький мастер может быть превосходным начальником цеха?

Тактика – структурный компонент, (греч. Taxis – расположение) строй, позиция выбор позиции, движение, действие, влияние. Тактика определяет, как умеешь влиять, как «кирпичи кладёшь». Соответствует роли актёра.

Оперативное искусство – (лат. operatio – действие) конкретный способ осуществления отдельного действия *в последовательности других действий, объединённых одной целью*, взаимодействие, выбор методов взаимодействия, соединение разных тактик, организация здесь и сейчас в соответствии с текущими настоящими изменениями ситуации, поэтому оперативность ассоциируется с *быстрым, своевременным* реагированием. Определяет то, как согласовываешь с сантехниками и электриками свою работу. Соответствует роли режиссера-постановщика. Цель взаимодействия – облегчить, упростить достижение цели. Математическая категория *операционального* исчисления также отражает упрощение действий с образами по сравнению с действиями над оригиналами (мы упоминали это, описывая роль эмоционально-образного мышления). В образах отражаются, соединяясь в единое целое самые общие существенные системные связи и отношения явления в данном контексте.

Стратегия – целевой компонент, (лат. stratum – слой, пласт) внутренний план действий, выбор целостного направления, цели, главных ударов. Стратегия определяет, какие отношения строишь, какой дом строишь. Соответствует роли продюсера.

Грубо говоря, стратегия отвечает на вопрос **что** и **для чего** делать, оперативное искусство – **с кем, с чем** делать, а тактика – **как** делать. Стратегия определяется **целями** и определяет миссию. Тактика определяется **структурными** возможностями и определяет **функциональность операций**. Актуализатор может эффективно применять тактическое манипулирование, но стратегический манипулятор всегда обречён на противодействие, ему всегда будет угрожать разоблачение и реванш независимо от его тактико-технического совершенства. В итоге, манипулируя другими людьми, манипулятор неизбежно становится объектом собственных манипуляций, жертвой манипулятивного влияния созданной им ситуации.⁸ Хорошие тактики терпят поражение, когда оказывается, что они успешно достигли того, что им совершенно не нужно, а нужно было, оказывается, что-то другое. Гонялся за бабками, а оказалось – хотел любви, думал любовь это тактика денег, но оказалось так-

⁸ Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. – Минск, 1992.

тика денег это секс, а любовь – это стратегия добра. Кто уступает в тактике выгоды, всегда может оставить за собой право выиграть в стратегии пользы. Стратегическое формирование отношений с друзьями и родственниками отличается от тактического обмывания сделки с деловым партнёром. Стратегическая цель предполагает желаемые действия после её достижения, тактика определяет движение к этой цели. Везде и всегда необходимо различать имеющие место в нашей жизни стратегические союзы и оперативно-тактические объединения.

Если, к примеру, анализировать так называемые психологические (или информационные, что несколько иное) войны, то в соответствии со сказанным можно выделить **формы**, в которых они осуществляются:

- стратегические психологические кампании;
- психологические операции;
- тактические психологические приёмы.

Стратегия отражает то, на что ты делаешь ставку (какая масть у тебя козырная): на людей или на технику, на порядок или на свободу, на правила или на фантазию, на количество или качество, на подмогу друзей или ошибки врагов.

Виды стратегий политической борьбы.

- По основанию психологических компонентов:
- стратегия денег, купли-продажи, подачек, подарков и взяток;
- стратегия позитивного образа, харизмы;
- стратегия разума, последовательной критики и оптимальной программы.

По основанию позиционирования сил:

- западная – восточная;
- стратегия молодого нового капитала – старого партийно-номенклатурного.

Другие виды:

- стратегия властной доминации, админресурса;
- стратегия опыта, достигнутых результатов;
- стратегия инноваций, радикальных преобразований, запала молодости;
- стратегия героя-оппозиционера;
- стратегия спекулирования оригинальностью или чем-нибудь другим и многие другие.

Анализ динамики побед стратегий и мониторинг доминирующих и ведущих ценностей и убеждений электората позволяют определить оптимальные стратегии победы.

Беря во внимание наличие двух основных стратегий в аспекте взаимодействия: сотрудничество и соперничество, мы можем выделить соответствующие им оптимальные стратегии в аспекте достижения эффективности: стратегия максимизации результата (отражает мотивацию достижения результата) и стратегия минимизации максимума затрат (мотивация избегания неудач). В условиях конкуренции для двух участников наиболее оптимальна стратегия минимизации максимума затрат,⁹ стратегия же достижения результата оптимальна и неуязвима в условиях сотрудничества. То есть, стремишься к результату, создавай условия сотрудничества. Если стремишься конкурировать, будь готов к тому, что тебя заставят привязаться к затратам. Например, в футболе тот, кто больше владеет мячом или чаще бьёт по воротам, не обязательно оказывается в результате победителем.

Определяя стратегию, ты выбираешь то, чем будешь брать. И помни, чем будешь брать, то и получишь. Поставишь на деньги – будешь иметь деньги, поставишь на обман – получишь обман, поставишь на ум, доброту и радость – будешь счастлив. В этом смысле, несмотря на тактические черты способа достижения цели, стратегии всегда отражают цель.

⁹ Джон фон Нейман. Теория игр.

Наиболее универсальными стратегическими приоритетами, проверенными историей человечества, и отражёнными во всех дошедших до наших дней информационных источниках люди выработали ценности красоты, мудрости и добра. Более подробно о стратегических принципах мы говорили в предыдущих разделах.

Стиль и стратегия

В качестве основных характеристик поведения, в том числе и процессов влияния, используют стиль и стратегию. О стратегии мы уже имеем представление. Стратегия поведения определяется когнитивным компонентом психики (смотри схему вначале раздела), в ней проявляются характерологические особенности личности (или организации в организационной стратегии). Стиль же определяется эмотивным компонентом, в нём проявляются темпераментальные свойства личности которые трудно изменить даже на протяжении жизни. Если стратегия отражает системную программу функционирования, («что делать и для чего?»), то стиль отражает внутренние свойства, склонности, манеру, почерк, форму («как ему удобней это делать?»). Стратегический порядок операций при продаже товара, или организации производства может быть один у разных людей, но при этом один склонен при расхваливании товара улыбаться, проявляя яркую эмоциональность, возбуждённость, другому свойственно эту же операцию осуществлять спокойно, размеренно, акцентируя внимание на разумности аргументов. Придерживаясь одной стратегии, они проявляют разный стиль. Критерии классификации стилей бывают разные, и соответственно разные виды стилей. Но мы остановимся на предложенном понимании разницы стиля и стратегии. Остальное можно прочесть в массе психологической литературы. Для чего же нужно понимать разницу? Чтоб представлять роль одного и другого. От стиля зависит то, как нас воспримут, как мы включимся в процесс взаимодействия и включим других, от стратегии – как долго и как эффективно будет осуществляться это взаимодействие в наших интересах.

Стиль поведения человека, несмотря на свою наглядную очевидность, сложно определить однозначно. Каждому человеку присущ индивидуальный стиль, конституциональной, природной неэффективности, на который в процессе социализации и адаптации нарастает личный стиль адаптивной, компенсаторной и защитной эффективности.

Выделяют стили:

- переживания – позитивное, негативное, внешнеобусловленное, внутреннеобусловленное, в соответствии со свойствами нервной системы (сила, уравновешенность, подвижность) и т. п.;
- мышления – эмоционально-образное, логическое, прагматическое, абстрактное и конкретное;
- поведения – активный – пассивный, восприятие – выражение, сила – слабость, принятие – отвержение, дружелюбие – агрессивность, авторитарность-либеральность.

Здесь хочу оградить тебя от поверхностного понимания названий стилей. Довольно часто мешают в одну кучу понятия авторитарный и диктаторский. Обрати внимание: авторитарный – авторитет – автор, человек с властью, которая основана на том, что он творец, что-то создал или создаёт лучше других, и они это признают. Авторитарность это скорее стратегия признания личного творчества руководителя. Хотя употребляют этот термин для описания человека приписывающего себе авторитет, пытающегося выглядеть автором. Диктаторский же стиль – это диктование, навязывание своей воли, когда подчинённые работают под диктовку, а не самостоятельно. Чем чреват такой стиль, ты уже понимаешь. Таким же образом смешивают в один либерально-попустительский стиль разные вещи: liberalis – свободный и безвольно-попустительский (вообще противоположные понятия). Подобный анализ ярлыков позволяет видеть в плохом хорошее, а в хорошем – относительность.

Что касается стратегий, то наиболее широко распространена классификация стратегий, выделяющая:

- мягко – слабую,
- жёстко – агрессивную,
- конструктивно – гибкую стратегию взаимодействия.

И здесь хочется критически отнестись к определениям. Сила и слабость – это характеристики внутренних качеств процесса на тактическом уровне, а не на стратегическом. Сама по себе жёсткость или мягкость не являются целевыми компонентами. Поэтому сила и слабость могут быть характеристиками не столько стратегии сколько стиля.



Конкурируя, помни слова китайского полководца Ян Цзы: «Не прикрывайте врагу путь к отступлению, ибо он будет вынужден сопротивляться до последнего».

Манипуляторам тоже полезно помнить, что они могут увязнуть в сетях собственной ограниченности с одной стороны, с другой, зло будет отражаться злом (что посеешь, то и пожнёшь). Объективно же манипуляция абсолютно нормальный вид эффективного влияния лишь очень опосредованно связанный с аморальностью влиятеля-манипулятора.

Тактика влияния

Я не могу повлиять на ветер так, чтобы изменить его направление, но я могу поставить паруса так, чтобы всегда добраться до цели.

О. Уайльд

Влюблённую женщину легко заставить сделать всё, что ей хочется.

Ф. Феллини

Смысл стимула в реакции.

Принцип NLP

Если компьютер не то показывает, то это значит, что не компьютер дурак, а что ты нажал не на ту кнопку.

Теперь поговорим о непосредственном влиянии друг на друга в процессе взаимодействия, а именно в процессе общения, и начнём с рассмотрения способов подстройки. На нашем языке подстройка представляет процесс взаимного включения себя в клиента и клиента в себя. Подстроиться – это как в коробке передач, согласовать вращение шестерёнок так, чтобы они, плотно прилегая, свободно вращались, а не скрежетали, гнулись, ломались.

Подстроиться к клиенту – значит отразить в полной мере его структурные элементы (1), функции (2) и цели (3) его: мимику, позу, жесты, одежду т. п.; говорить с футболистом о футболе, с водителем – о машинах, с романтиком – на природе, с гедонистом (любителем удовольствий) – в кабаке, с лохом – на жаргоне, с учёным – категориями; о проблемах, о желаниях, интересах, выгоде. **Задачи подстройки** определяются целью *включения себя и клиента в процесс взаимодействия* и сводятся к раскрепощению клиента, формированию у клиента позитивного отношения к тебе, внутренней уверенности и доверия. Клиента необходимо успокоить, вызвать симпатию, чтобы он, воспринимая от тебя информацию, не возводил барьеры скептицизма, предвзятого неконструктивного отношения.

Порядок программирующей (мотивирующей, управляющей) подстройки (адекватного отражения субъективной реальности клиента):

1. К прошлому	1. К проблеме клиента (непосредственно подстройка)
2. К настоящему	2. К его актуальному переживанию, желанию (включение его мотивации)
3. К будущему	3. К его возможному поведению (программирование)

Например, желая познакомиться с девушкой, подходи к этому как к возможности интересно пообщаться, а не с целью уложить в постель. За редким исключением девушки не хотят быть просто оттраханными, но любой человек хочет быть интересным. Опирайся на эту особенность.

Подстройка к репрезентативным системам:

Система	Примеры выражений
К визуальной	Видите ли, посмотрите как, очевидно, ярким примером, блестяще.
К аудиальной	Согласно этому, настройтесь, прислушиваясь к, созвучно тону вашего выступления.
К кинестетической	Что касается, чувствуете как, взвешено, разбирая.

Подстройка к сферам осознания:

Сфера	Примеры
Внешний мир ощущений	Несмотря на шум за окном, погружаясь в бархатную мягкость кресла.
Внутренний мир ощущений тела	Увлекаемые ударами сердца, наполняясь свежестью в лёгких, в сладкой истоме натруженных мышц.
Мир чувств, эмоций, мыслей, фантазий, желаний	Постигай радость предвкушения мечты, вспомни прекрасное будущее, представь себе это чудо.

Подстройка к компонентам психики:

Компонент	Примеры
К эмоциям, чувствам	Будь уверен, твоё спокойствие, интерес возбуждает, чувствуешь.
К мыслям, знаниям, идеям	Понимаешь, что значит, подумай, эта идея, бесспорная логика.
К поведению	Следуя примеру, повторяя, отвечая делам, поступкам

Подстраиваться или присоединяться можно к инстинктам (чувство *глубокого* удовлетворения, *твёрдые* убеждения), к потребностям, к миссии, к ценностям, к убеждениям и т. п.

Средства подстройки и воздействия:

Вербальные (отражение структуры речи) что говорит, пишет?		Невербальные (отражение структуры поведения) Что и как делает?	
Предикаты	Сенсорноопределённые слова, указывающие на использование той или иной репрезентативной системы – прилагательные, наречия, глаголы.	Проксемика	Система организации пространства и времени.
Модальные операторы	Необходимости: должен, обязан, нужно. Возможности: способен, можно, могу.	Кинесика (оптико-кинетическая)	Позы, жесты, мимика, пантомимика, одежда, рисунки, каракули, почерк.
Существительные	Предпочитаемые клиентом к частому употреблению.	Визуальный контакт	Система контакта взглядом, глазами.
Глаголы	\ - \	Паралингвистика	Диапазон, тембр, тональность, ритм, темп, интонация, дикция, модуляция.
Сравнения	\ - \	Экстралингвистика	Смех, плач, шепот, вздохи, кашель, сопение, паузы, назальные (носовые) звуки
Смыслы и контексты	\ - \	Ритм дыхания	Большая часть движений задаётся ритмом сердца и дыхания, шагов, фрикций

Подстраиваться можно к *содержанию* взаимодействия или к *форме*, к *контексту* или к *информации*, к убеждениям, критериям, намерениям, инстинктам....

Я смотрю-слушаю музцентры и продавец тихонько делает громче свой товар, наслаждается со мной. Я смотрю на пылесосы, и он рядом смотрит, и как я трогает-пробует, мол как классно работает, как удобно нажимать кнопки... Я возмущаюсь, и он сердится со мной.

Подстройка к контексту сообщения клиента особенно эффективна, когда информационное содержание несёт для тебя негативный характер. Например, если после попыток убедить клиента встречаешь его сопротивление, можешь заметить ему: «У меня такое ощущение, будто вы не доверяете мне, не согласны с моими доводами, я вас правильно понимаю?» Тем самым находишь общую точку в контексте ситуации: мы друг друга понимаем:

– Да, на первый взгляд это может показаться именно так.

– Да, вы можете так думать.

– Я вижу, ты думал над этим.

– Наверно это важно для вас, и вы хотели бы об этом поговорить.

Подстройка – это формирование в голове клиента позитивных ассоциаций о тебе и о том, что ты делаешь.

Ассоциации формируются, связываются, по принципам:

сходства;

смежности;

зависимости (причинно-следственная связь).

Как же практически на деле формировать эти ассоциации вербально, то есть словами. Каждому виду отмеченных связей в языке соответствуют свои сова и частицы связки. С их помощью образы о желаемом поведении, мыслях и чувствах связываются с реальным опытом клиента.

Пусть X – это подстроечное высказывание, представляющее собой констатацию и форму интерпретации актуальной реальности и описывающее непосредственно наблюдаемое текущее поведение и опыт клиента. А У – это высказывание ведущего воздействия, то, что ты хочешь внушить. Связываются они следующим образом, например:

X1 и X2, когда X3, а X4 вызывает У.

Х	Вид связи	У
общезвестно ...	Схожесть (структурная, функциональная, отношения): и, и не, но, а, как, так и, тоже, также;	можете позволить себе купить...
достижения в этой области ...		воспользоваться удачным моментом, приобрести...
признанные авторитетными ...		вы конечно понимаете необходимость, закономерность...
это завоевало интерес ...		ваше желание совершенно справедливо и своевременно...
долгое и широкое применение, доказывающие эффективность ...	Смежность: пока, когда, до того, во время, всё время, следуя за, что, вместе с;	то, что вам нравятся отдельные моменты...
на каждом шагу мы сталкиваемся ...		вам приятно...
вы можете видеть...		вы заинтересовались...
вы слышите...		осознаёте что можете потерять, отказываясь от нашего предложения...
вы думаете, что...	Зависимость: заставит, вызывает, способствует, позволяет, приводит, потому что;	
в любой ситуации мы испытываем...		
вы смотрите на всё это...		
имея возможность пробовать эту...		
слушая отзывы и замечания ...		
вас интересуют мнения специалистов...		
спрос ваших конкурентов на подобные вещи обращает на себя внимание...		

Целый ряд продавцов, начитавшись книжек о выгоде внимательного учтвого отношения к покупателю, стараются применить эти принципы на практике. «Что вы хотите? Вам помочь? Что вам нужно? Спрашивайте», – это не присоединяющая учтливость, а навязчивость, хороший способ отпугнуть клиента. Такие обращения большинство потенциальных покупателей воспринимают как попытку «влезть в душу» без спросу, сомнение в их способности разобраться самостоятельно, от меня чего-то хотят. Учтливость – это не когда выспрашивают, а когда предлагают в соответствии с интересом, помогают и благодарят. *«Если хотите, посмотрите ещё здесь; можете попробовать; позвольте я вам помогу развернуть; вот, пожалуйста, этот вариант тоже неплох».*

Подстройка всегда осуществляется по принципу отражения. Отражение в позиции охотника (сверху) позволяет снять психологические коммуникативные барьеры у клиента и легко вести его за собой (держать в нужном контексте) в процессе общения. Грубо говоря, манипулировать им. Отражение в позиции жертвы (снизу) позволяет, отзеркаливая манипулятивное поведение, сбить программу манипулятора-охотника. Для него важна обратная связь в виде твоего, выражающегося в определённом поведении, мук сопротивления и, в результате, недовольства подчинения. Но, глядя в своё «отражение», он теряет себя. Вместо того, чтобы видеть ослабленного, глупого тебя, он видит сильного и хитрого, такого, как он сам. Его действия приводят к вредным результатам, и подсознательно от них хочется отказаться.

Мудрость в том, что такое взаимное отражение вынуждает в итоге обе стороны от деструктивной стратегии манипуляций перейти к конструктивным стратегиям актуализации совместных потенциалов. Здесь хочу подчеркнуть, что полное отражение, буквальное копирование очевидно, заметно для других. При предельно нормальных отношениях, дружеских может вызвать смех, но в других случаях считается оскорбительным и может вызвать агрессию. Эффективная подстройка – это всегда незаметное отражение, то есть с меньшей амплитудой и с использованием «перекрёстного отражения» (движений руки слабым движением кисти, движения тела ответным кивком головы).

Формы отражения.

- Отражение элементов структуры: ты меня ругаешь – я возмущаюсь, тебя (с тобой) ругаю;
- Отражение функциональных свойств: ты меня ругаешь – я обсуждаю, критически рассматриваю;
- Отражение целевых отношений: ты ругаешь – я плачу, каюсь...или реально меняю поведение.

Подстройка осуществляется по принципу «Я С Вами», «Я КАК Вы» и «Я ДЛЯ Вас»:

- *Вы тоже ищете...? У меня тоже...*
 - *Я согласен с Вами...*
 - *Я как и вы думаю, что...*
 - *Когда выбираешь лучшие всего смотреть на...*
 - *Сейчас так много разных производителей и ещё больше посредников, попробуй разобратся, даже если специалист...*
 - *У вас твёрдый голос – наверно умеете быть решительным?*
 - *Хороший качественный товар сегодня нужно постараться поискать...*
 - *Вы наверно разбираетесь в психологии, что бы вы посоветовали моему сыну из того, что Вам нравится?*
 - *Правда в этих (ботинках) что-то есть?...*
 - *Хотел бы научиться так быстро, просто и эффективно влиять на любого человека?*
- Классно, согласись... Да?*

Подстройка через опосредованное диссоциированное описание (гипотетическое):

- 1) если представить, как будто** я (спрошу о важном, сделаю желаемое)...
вы смогли бы, как умный человек, понять помочь... (желаемая реакция)
ответ «да» – хорошо, предлагаем спрашиваем
ответ «нет» – хорошо, я тоже так думаю
- 2) мне показалось**, вы хотите сами всё хорошенько рассмотреть?
- 3) если бы вы хотели** найти (выбрать) ..., я мог бы вам дать больше информации о...
- 4) может быть, вы** ещё не совсем точно определились, что именно хотели бы у нас найти?

Подстройку часто рассматривают как совокупность:

1. Отражение

- поведенческая – поза и жесты;
- ценностно-смысловая – слова;
- эмоциональная – мимика, интонация, эпитеты.

2. Присоединение – позитивная реакция на прояснённый и позитивно интерпретируемый стимул, типа «Да, Вы можете так думать».

3. Ведение – рисование необходимых состояний и программ поведения.

Любое напряжение, сомнение, возражение в общении – реакция на форсированное нераппортное присоединение.

Психологические методы влияния

На жадину не нужен нож, ему покажешь медный грош и делай с ним, что хошь.

На дурака не нужен нож, ему немножечко соврёшь и делай с ним, что хошь.

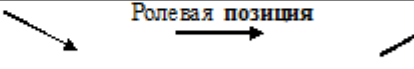
На гордеца не нужен нож, ему немного подпоёшь и делай с ним, что хошь.

Песня кота Базилио и лисы Алисы

Следующий важный момент – это методы влияния. Влияние определяется особенностями взаимодействия субъекта и объекта, тем, что на выходе у первого и на входе у второго. Наиболее общие, очевидные и простые параметры этих особенностей – это позиция субъекта по отношению к объекту, и принимающая влияние сфера психики объекта, сознательное и бессознательное. Поле этих двух критериев даёт нам шесть основных методов прямого психологического влияния. А сочетание их в разных контекстах множество форм. Под методом мы будем понимать способ решения определённой *психологической* задачи.¹⁰

Методы психологического влияния в процессе общения.

¹⁰ Кабаченко Т.С. Методы психологического воздействия. Учебное пособие. – М.: Педагогическое Общество России, 2000. – 544с.

Форма взаимоотношений, позиции	S O	S – O	O S
Характер-ки субъекта относительно объекта	Сильнее Увереннее	Результативнее Выразительнее	Умнее Хитрее
Компонент психики на который направлено влияние 1 сознательное 2 бессознательное	Рольевая позиция 		
	сверху принуждение внушение	рядом подражание заражение	снизу убеждение манипулирование
Активные потребности объекта в	защищённости вере	идентификации сочувствии, эмпатии	информации, понимании самоактуализации
Формальное отношение субъекта к ресурсам	Требует от объекта (энергетическое)	обмен (информационными)	предлагает (информационные)
	требует эмоциональные	обмен эмоциональными	предлагает эмоциональные
Цель объекта	иллюзия стабильности, восстановление равновесия, гомеостаза	включённость, поддержание равновесия, гомеостаза	(иллюзия) доминирующего определения, повышение гомеостаза

Есть три способа заставить человека хотеть; два способа заставить сделать, и нет способа заставить понять, но есть способ помочь понять.

Если нужно непосредственно изменить:

- эмоции – манипулируй, заражай, внушай;
- поведение – принуждай, показывай;
- знание – убеждай.

Механизмы формирования ошибок субъективной реальности, которые используются в процессе влияния:

- Генерализация – мысль «не изменятся так, как хочет он» превращается в идею «не изменяться вообще»;
- Упущение – формируя образ вызываемого им изменения, упускаем значение изменения для себя,
- Искажение – изменение, как адаптивная функция повышения эффективности, превращается в субъективный образ процесса потери самого себя.

Эти представления сильно влияют на наше поведение, определяя нашу эффективность.

Большинство методов достаточно подробно описаны в литературе. Больше всего вопросов вызывает лишь метод манипулирования, который в основном путают с манипуляционными техниками и манипулятивными стратегиями влияния.

Ещё Фрейд (а с ним Адлер и другие) говорил, что наши поступки имеют два мотива: сексуальное влечение и *желание быть великим*, причём второй зачастую перевешивает. **Манипулирование** – метод влияния, при котором субъект, принимая позицию «снизу»,

предлагает объекту тем самым проявить активную, доминантную роль. Объект принимает это предложение благодаря присущей каждому потребности в самоактуализации, самореализации и самоутверждении своего значимого «Я», выражающихся в гордыне. А приняв эту роль, объект автоматически берёт на себя **ответственность** за последствия взаимодействия в виде вины. Субъект же, освобождаясь от ответственности, получает право воспользоваться позитивными результатами, или в случае негативных последствий умывает руки и имеет козла отпущения для обвинений и обид, а объект попадает в **эмоциональную зависимость вины** от субъекта и часто этого даже не осознаёт.

Искусство спорить – это искусство позволять другому человеку делать по своему.
Даниэле Варе

Напоминаю, что мы рассматриваем сейчас психологическое манипулирование как один из тактических методов, которое не нужно путать с манипулятивными стратегиями и операциональными (или технологическими) манипуляциями.

Панкратов В.Н., анализируя в первую очередь спор, дискуссию и полемику, выделяет три группы **уловок-манипуляций**:

- уловки организационно-процедурные,
- психологические и
- логические.

То, что мы рассматриваем в данный момент скорее относится к психологическим.

Естественно манипулирование осуществляется как правило незаметно и не осознаётся объектом, кроме как неприятным ощущением вины, жалости, тревожности, разочарования. В процессе манипулирования жертва может наоборот испытывать неожиданную или чрезмерную эйфорию, эмоциональный подъём, восхищение, доверчивость, трудно аргументируемую симпатию. Если ощутил, насторожись: «А не манипулируют ли мною?»

Самый простой способ прекратить манипулирование – **«назвать дракона по имени»**, то есть, осознать неприятность, признать факт манипулирования, и ассертивно выразить своё отношение, например: «Я вас уважаю, но мне неприятно, будто вы мной манипулируете. Я так не играю. Давайте по честному, конструктивно».

Манипулирование всегда имеет отношение к самооценке. Именно по этому отношению можно определить какого характера это влияние. Позитивное, конструктивное, создающее доброе или злое, порабащающее, разрушающее. Если присутствует цель – сформировать эмоциональную зависимость, привязать самооценку к выгодному поведению (не сделаю то, что он хочет – самооценка падает) – это второй вариант. Если просто мягко и незаметно спровоцировать решительность и ответственность – это повышает самооценку, освобождает от лишних комплексов, формирует уверенность. Но в любом случае используется потребность в высокой самооценке. Только в одном – помогают удовлетворить потребность, а в другом – выуживают из неё выгоду. Другими словами когда мы, манипулируя, формируем и развиваем **ответственность человека за свои успехи** это можно назвать позитивным манипулированием, но когда манипулятор перекладывает **ответственность за других** – это деструктивное, негативное манипулирование.

Типичными примерами негативных манипуляций в контексте менеджмента могут быть случаи когда:

- дают заведомо невыполнимое задание, чтобы потом попрекать, чтобы сделать виноватым;
- спрашивают подчинённого то, чего не знает (часто специально не из области компетенций) с той же целью;

• любым не самым культурным поведением, фразой, как бы не специально, вызывают раздражение, чтобы интерпретировать обиду подчинённого как невоспитанность, несдержанность, импульсивность.

Эффективный менеджер, конструктивный или делится информацией или определяет где её искать, он всегда ориентирован на сотрудничество, взаимообмен, взаиморазвитие и использование позитивности. Деструктивный, слабый, закомплексованный начальник не заинтересован в обратной связи, он никогда не выслушивает мнение подчинённого, для него не важно взаимодействие, такой начальник прячется за конфликтом, обвиняя в нём подчинённого. Для такого важно не решение задачи, а поиск виноватых.

Манипулятивные «кнопочки» представляют собой, как мы уже видели, стереотипные ценности, убеждения и связанные с ними привычки: гордость (а именно гордыня), чувство свободы и независимости (а точнее, страх потерять их), ощущение и желание физической состоятельности, самоуверенность, себялюбие, как эгоизм так и альтруизм и тому подобное. Главное, чтобы они выражались в сильных, слабо контролируемых эмоциях. Если мы угрожаем этим ценностям, человек вынужден оказывать сопротивление или противодействие, доказывая, в первую очередь себе, оправданность этих мультиков. Но мы можем лишь косвенно угрожать им, ставя под сомнение несколько иной контекст содержания или формы, заставляя человека проявлять желаемые им качества с той же целью самооправдания. И получить в итоге сопротивление в виде нужного нам поведения. Например, мы хотим, чтобы ребенок пошёл куда нам надо, и побуждаем его, типа «иди туда-то», а он сопротивляется, мол, «не пойду, буду стоять» (ну что ты, самостоятельный ведь, сам решает, что делать, даже если кому-то не нравится). Говоришь – стой и не ходи туда – идёт с удовольствием. Вот это своеобразное «детство в жопе» (в психологии называют ещё реактивным сопротивлением) у большинства уже формально повзрослевших заставляет их время от времени попадаться на крючки манипуляторов.

Таким образом, чтобы нажать на чьи-то упомянутые кнопки достаточно прямо или косвенно усомниться в его достоинствах, или чтобы его психика и организм восприняли твой стимул как сомнение, предполагая, что требуемое от него поведение докажет его гениальность.

Иллюзии о достоинстве и свободе особенно гиперболизированы у неокрепших духом юнцов и девушек. Они ещё не видят и не делают разницу между реальной свободой и социальными атрибутами свободы. Это связано с их реальной зависимостью от мнения окружающих, тех, кто внушает им идеалы. Реальная свобода – это зависимость от своего мнения. Юноше скажи «дурак», он обидится, или возмутится и начнёт доказывать обратное. Взрослый же (по-настоящему, а не по годам) не нуждается в подобных «доказательствах-оправданиях». Если ты белый, а тебя кто-то назовёт негром, вряд ли ты начнёшь перед ним оправдываться, доказывать, что это не так, скорее ты подумаешь, что сказавший дурак или плут.

Типичные признаки того, что тобой манипулируют – это чувство вины, неприятные ощущения, будто что-то не то или не так, неуверенность, нет полного удовлетворения от сделанного и тому подобное. Обращаю внимание на то, что мы разделяем понятие метода манипулирования и манипуляции как стратегии взаимодействия. Кроме этого мы эти явления рассматриваем не осуждающе с точки зрения этики и морали, а изучающе, как имеющие место быть эффективными в определённых ситуациях. Манипулирование как динамит, с помощью которого можно прокладывать дороги в горах, а можно рушить дома и лишать жизни.

Манипулятивные формы: просьба, плач, ехидность, высмеивание, ухмылка, вопрос, сомнение, разочарование, обида, обвинение, пристыживание, наговор, обман, слухи, похвала, подлизывание, демонстрирование ошибочных действий, неуклюжесть (эмот., когн., повед., +, —).

Методы обеспечения влияния (в соответствии с видами ресурсов):

- экономические (выгодно) средства;
- информационные (понятно) знания;
- эмоциональные (нравится) отношения.

Кроме этого при психологических манипуляциях в интересах выгоды часто целенаправленно используют те или иные особенности, общие и индивидуальные закономерности протекания познавательных психических процессов:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.