



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**
Кафедра управления образованием

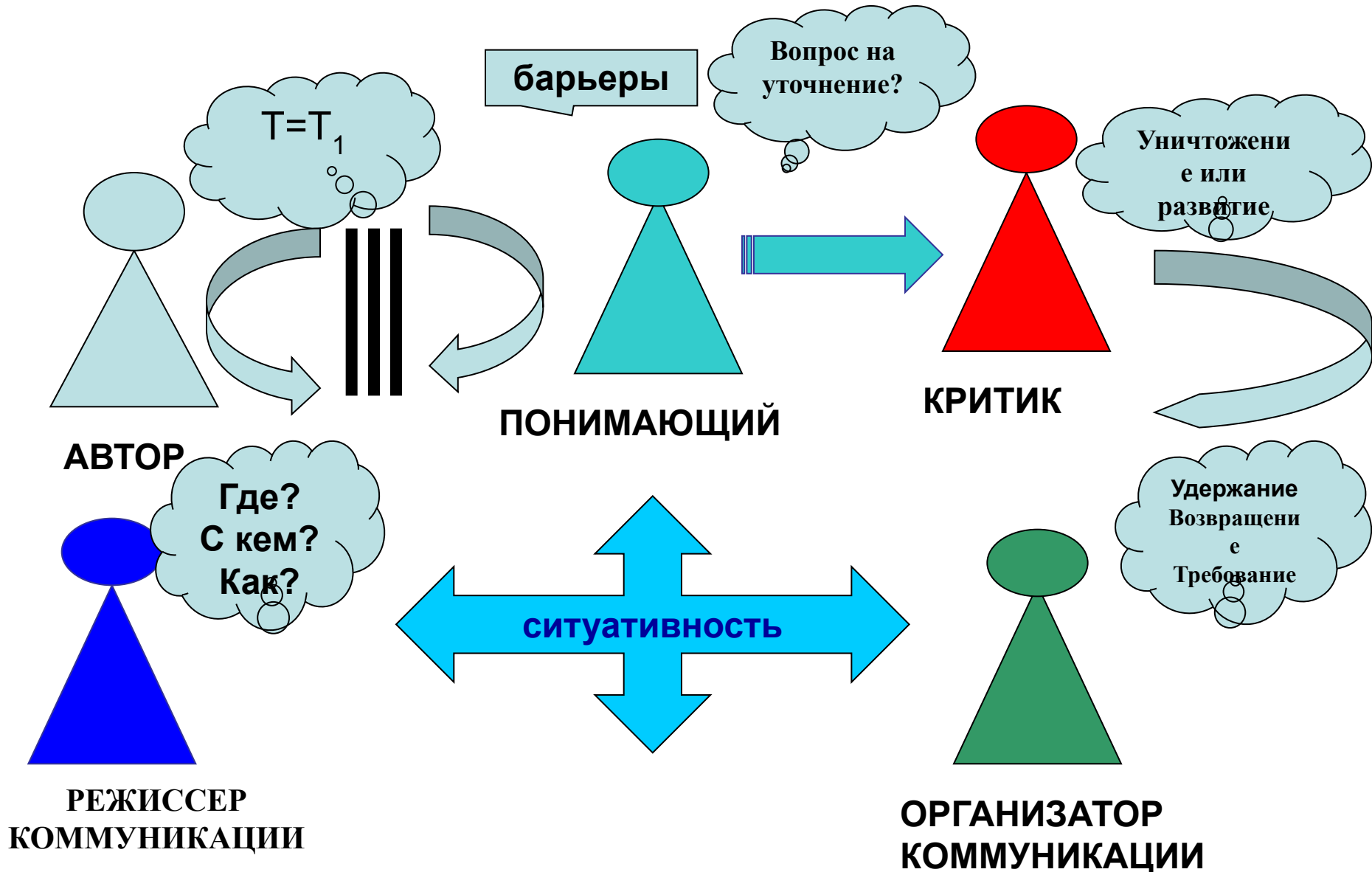
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ АНТРОПОЛОГИЯ

ГУМАНИТАРНЫЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru



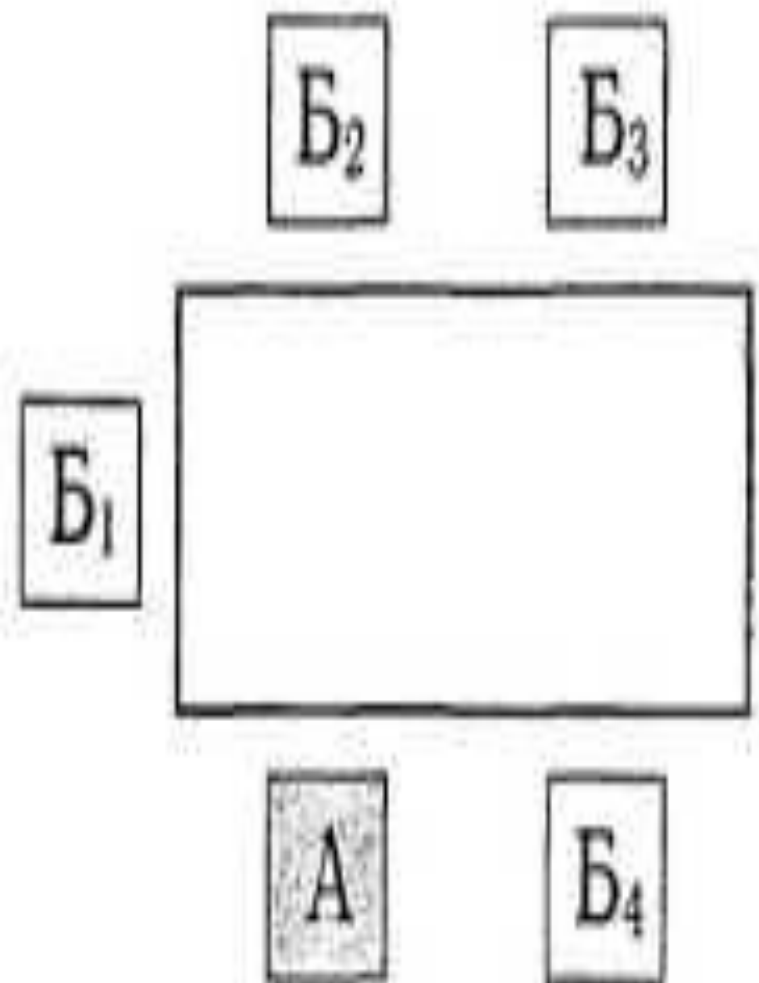
ТЕХНОЛОГИЯ СЛОЖНОЙ КОММУНИКАЦИИ



Ведущие факторы обустройства

- дистанция между вами,
- предметы между вами и
- разворот друг к другу.

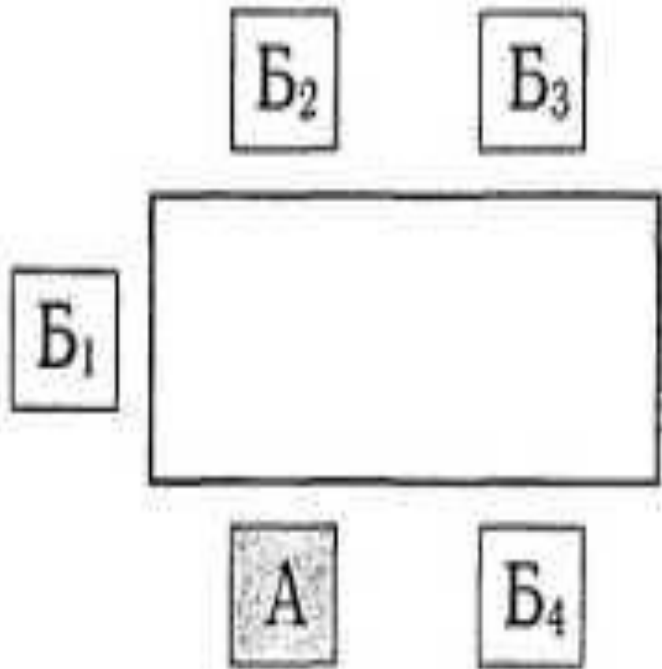
А-БЗ



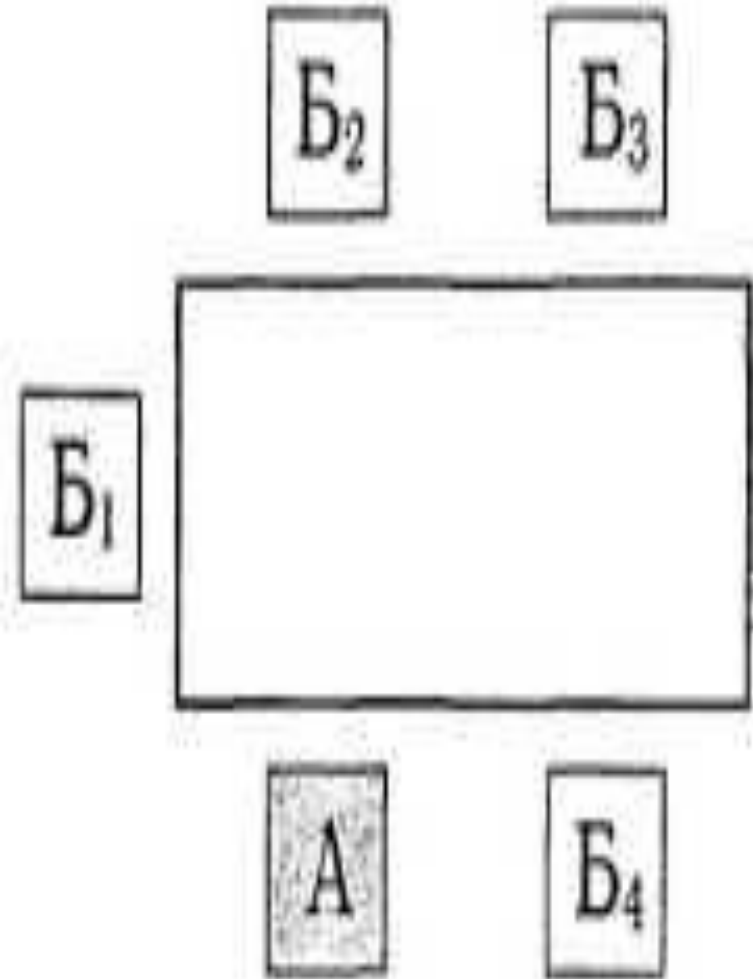
ТАК СТОИТ САДИТЬСЯ,
ТОЛЬКО ЕСЛИ ВЫ
ХОТИТЕ ПОДЧЕРКНУТЬ
СВОЮ
НЕЗАВИСИМОСТЬ ОТ
ПАРТНЕРА ИЛИ
НЕЖЕЛАНИЕ С НИМ
ОБЩАТЬСЯ.

А-Б2

- подходит для деловой беседы с элементами противостояния: у вас есть общие вопросы, но вы смотрите на них с разных сторон, и каждый со своим интересом. Эта позиция, естественно, разрешает конкуренцию, атаку и защиту.
- Если на переговорах используется игра «хороший-плохой», то очевидно, что «плохой» (вредный, неуступчивый, задающий неудобные вопросы) должен сесть напротив (А-Б2), а «хороший» (милый, дружественный, стремящийся к компромиссу) будет вести свою обработку из личной позиции А-Б1.

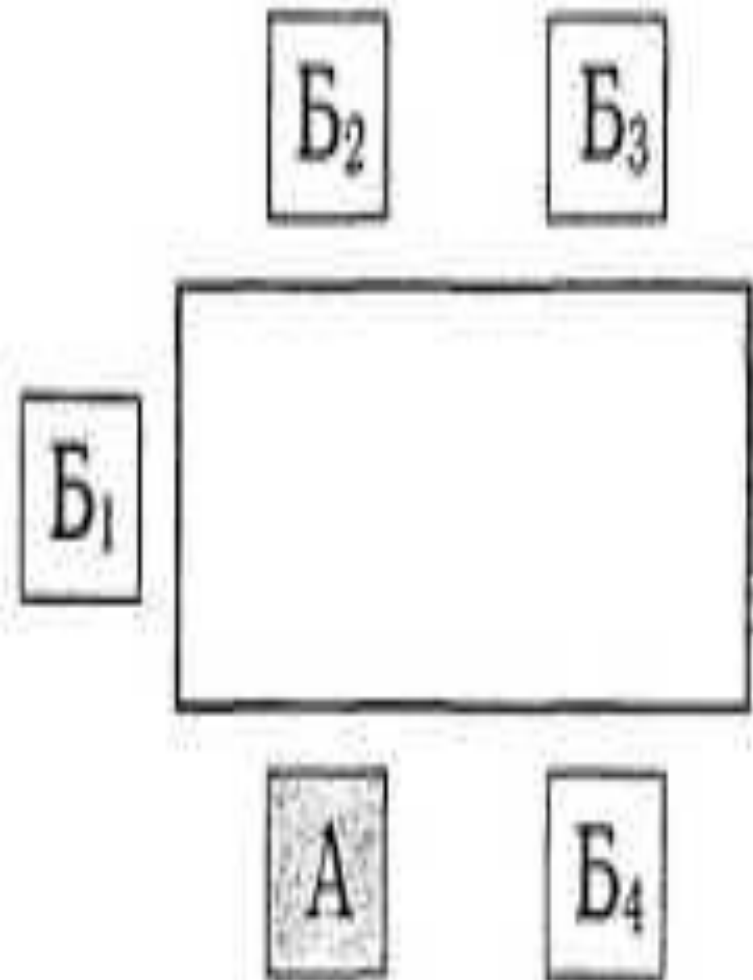


А-Б1



- Расположение через угол располагает не просто к партнерским, но к партнерско-личным отношениям: между вами есть пространство, но вы рассматриваете все вопросы практически «плечом к плечу». С другой стороны, нужно учитывать, что в этой позиции вы «завязаны» друг на друга и отсутствие общения переживается как тягостная пустота.
- Иногда это проблема, а иногда бывает очень «на руку».

А-Б4



- Самое универсальное, подходящее и для партнерских деловых, и для ненавязчивых личных отношений.
- Вы рядом, вы можете смотреть на вопросы с общих позиций, но как легко обернуться друг к другу, продемонстрировав дружелюбие или интерес, также необременительно погрузиться в свои размышления, на некоторое время позабыв о партнере.

ПОЗИЦИИ В КОММУНИКАЦИИ

Лицом к лицу

- подчеркнуть уважение и расположение к человеку, который с вами разговаривает,
- подчеркнуть деловой характер разговора,
- если хотите сказать нечто важное, то, что обязательно должно быть отмечено. (В том числе когда хотите какой-то фразой человека расстрелять.)
- С другой стороны, если вам нужно предупредить конфронтацию и подвести человека к позиции сотрудничества, ищите возможность уйти от расположения «напротив», от позиции «лицом к лицу» и пристроиться плечом к плечу.

Дистанция в общении

- официальных переговоров — от 3,6 м,
- делового разговора: 1,2—3,6 м,
- личной беседы: 45 см — 1,2 м.
- интимного сообщения: 15—45 см.

Правило «право-лево»

- Левая сторона — сердечная, личная, интимная.
- Правая — деловая, общественная, формальная.

ПОДСТРОЙКИ

Подстройки — это такие тонкие изменения в поведении, которые бессознательно ощущаются собеседником как признаки вашей с ним похожести.

Виды подстроек

1. **прямая подстройка по позе** заключается в том, чтобы, внимательно присмотревшись и оценив положение тела партнера, принять максимально похожую позу.
2. **подстройка зеркальная**, когда вы повторяете позу партнера ее симметричным отражением: главное, чтобы сохранялся общий рисунок, если хотите — настроение позы.
3. **подстройка через дополнение.**
 - Он начал фразу — вы ее закончили.
 - Она сделала паузу — вы ответили выразительным лицом.
 - Он достал сигарету — вы щелкнули зажигалкой.

ЗАКОНЫ ПОДСТРОЙКИ

- **«Эхо».** Подстройка (подчеркнем: любая, не только по телу, но и по речи, и по дыханию) должна выполняться с меньшей интенсивностью, чем оригинальные действия клиента. Он рассмеялся — вы улыбнулись, он закинул ногу на ногу, вы скрестили щиколотки, он сложил руки на груди, вы положили одну ладонь на другую. И так далее.
- **«Настроение».** Подстройка должна воспроизводить не столько внешний рисунок позы и жестов, сколько внутреннее состояние партнера, физическое или душевное. Важно прочувствовать, как распределен вес тела партнера (и повторить это своим телом), какое состояние выражают эти так напряженные или расслабленные мышцы. В вашем внимательном к партнеру теле должно происходить не просто внешнее чередование его быстрых или плавных жестов, а проживание его интереса, энтузиазма, задумчивости, решительности...
- **«Комфорт».** Любая воспроизводимая поза и любой повторяемый жест должны быть для вас комфортны и органичны. • При минимальной тренировке это не так уж и сложно. В практике актерского искусства есть специальное задание: один делает самую нескладную, невообразимую позу, а другой ищет возможность ее оправдать — повторить так, чтобы в ней оказались и смысл, и естественность.
- **«Логика».** Ваши позы и жесты должны быть логичны и осмысленны, соответствовать сути ситуации и содержанию беседы.

ПОДСТРОЙКИ ПО ТИПАМ

Персоналист: Кто?

- Для него важны люди, кто и с кем, и если его куда-то приглашают, то наиболее важный для Персоналиста вопрос: «Кто там будет?»
- А если вы отправите в налоговую инспекцию выяснить результаты внеплановой проверки, по приезду он непременно расскажет об охраннике, с которым чуть не вышел конфликт, о прекрасных людях, которые его пропустили без очереди,

Вещист: Что?

- Ему важны вещи и предметы. Если вы отправили в налоговую инспекцию не Персоналиста, а Вещиста, то он вам будет рассказывать, что там за здание, какие обои и календари в кабинете инспектора и на каком принтере было отпечатано заключение об итогах проверки.
- Впрочем, там же был и «трудный разговор», и «перекус в буфете: с соком» — дело в том, что для вещиста «вещами», как правило, оказываются и действия, для этого их достаточно упаковать в существительные.
- Этот фокус получил название «номинализация»: любые живые глаголы и текучие процессы, например «ехать», «договариваться», «кушать», Вещист может сделать послушными вещами и называть существительными: «маршрут», «переговоры», «обед».

Временщик: Когда?

- Для Временщика самое важное — это время, а точнее, когда все это началось, когда закончилось и сколько длилось.
- Если вы даете ему задание ехать в налоговую, в первую очередь он посмотрит на часы и скажет, сколько ему нужно времени закончить дела.
- Возвратившись, он доложит вам о том, во сколько он выехал, когда наконец-то попал на прием, сколько все это продолжалось и когда теперь надо ехать в следующий раз.

Наместник: Где?

- Место — это главная реальность для этого типажа, которого всегда интересует «Где?».
- «Вы знаете, где, оказывается, теперь находится налоговая? Это куда вы послали меня в прошлый раз, но немного дальше!»
- Заключение от нашего инспектора у меня с собой, в портфеле, а в следующий раз нам сказали подойти туда же!»

Процессор: Как?

- Для Процессора очень важно, КАК что-либо делать, ход процесса, и все происходящее он раскладывает на цепочку дел: прошлых и будущих задач.
- Рассказывая о своем походе в налоговую, вначале он детально опишет, как долго он не мог дождаться автобуса, после — как искал нужное здание, потом нужный кабинет, как препирался с инспектором и какую кучу дел теперь надо делать в связи с полученным постановлением.

Философ: Зачем?

- Философ живет ценностными представлениями о мире, ему важно отличить важное от ерунды, твердое от пустого.
- Итоги визита в налоговую он сформулирует кратко: «Ничего страшного, все нормально», а подробности рассказывать смысла не видит.

МОДАЛЬНЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ

- **Вы все увидите.** Перед нами — **визуал**. Очевидно, что в его словаре также: «Надо присмотреться. Какая четкая картинка! Гляди: полная ясность и радужные перспективы!»
- **Вы все услышите.** **Аудиал** всегда прислушивается, как — громко, тихо или ритмично — говорят собеседники, и ему режет уши, когда вместо мелодичного журчания беседы начинается визг или хриплый лай.
- **Вы во всем разберетесь.** **Кинестетик** стремится двигаться и действовать. Сидеть попой, ощущая себя мешком с... картошкой, его вот так(ладонью проводит по горлу) достало. Нечего ушами хлопать, надо брать ноги в руки и мотать отсюда, пока задница цела.
- **Вы все поймете.** Является фактом, что некоторые субъекты в ситуации наличия альтернативы предпочитают модально неопределенные языковые конструкции, тем самым обоснованно заслужив оценочно нейтральное наименование: дигиталы.

СОПОСТАВИТЬ.....

Язык запроса	Язык ответа
1.Поймите, это же логично!	1. Я чувствую ваше беспокойство
2.Неужели вы не видите?	2.Я вас услышал
3.Послушайте, я же вам русским языком...	3.Да, я вижу
4. Я чувствую, что нужно...	4. Да, это обоснованно

КОММУНИКАТИВНЫЕ СХВАТКИ

Универсальная схема коммуникативной схватки

ЗАХВАТ	Первичный контакт
	Определение поля и условий схватки
	Привлечение и фиксация внимания
	Депотенциализация противника
ПРИЕМ	Удар (прием)
	Латентный период (дымовая завеса)
	Коридор для отхода партнера в нужном направлении
	Толчок и помощь в полете
ФИКСАЦИЯ	Пресечение попыток увернуться
	Фиксация итогов
	Завершение контакта

РАЗБОР АЛГОРИТМА

ЗАХВАТ	Первичный контакт	Первичный контакт: поздоровались
	Определение поля и условий схватки	Обустройство ситуации: сели адекватно теме разговора, создали нужную атмосферу, пристройки общего плана
ЗАХВАТ	Привлечение и фиксация внимания	Тезис: «Вопрос о зарплате»
	Депотенциализация противника	Тематическая пристройка и подготовка почвы: «Фирма мне много дала, я дал тоже фирме много»
ПРИЕМ	Удар (прием)	Проблема: «Собрался жениться, а тут выгодное предложение»
	Латентный период (дымовая завеса)	Туман, журчание, направление к решению: «Уходить от вас не хочу...»
	Коридор для отхода	Довесок: «Готов работать больше!»
	Толчок и помощь в полете	Финальные требования: «Мне надо столько и с такого срока»
ФИКСАЦИЯ	Пресечение попыток увернуться	Отбивка атак: «Техника заезженной пластинки»
	Фиксация итогов	Фиксация договоренностей
	Завершение контакта	Позитивное завершение: благодарность

Эффективное распоряжение

Этап	Первичный контакт	Привлеките к себе внимание
ЗАХВАТ	Определение поля и условий схватки	Обустройте ситуацию, наладьте контакт, сделайте подчиненного подчиненным
	Привлечение и фиксация внимания	Тезис: «У меня к вам задание»
	Депотенциализация противника	Построение. Введите в нужное состояние и формат: «Сядьте, возьмите блокнот, запишите!»
ПРИЕМ	Удар (прием)	Обрисуйте проблему, поставьте задачу
	Латентный период (дымовая завеса)	Сделайте личностный ход: «Обращаюсь к вам, потому что вы...»
	Коридор ему для отхода	Конкретизируйте по шагам: «Это не сложно. Во-первых...»
	Толчок и помощь в полете	Обозначьте время и критерии: «К такому-то сроку должно быть сделано то-то и то-то»
ФИКСАЦИЯ	Пресечение попыток увернуться	Укажите возможные ошибки Покажите конфетку (или страшилку) Поставьте на контроль: «Отчет тогда-то и в такой форме»
	Фиксация итогов	Проверьте понимание и готовность
	Завершение контакта	Дайте отмашку и толчок, пометьте себе контроль