

**Автономная некоммерческая организация по оказанию
психологической помощи населению «Добро»**

УТВЕРЖДАЮ

Исполнительный директор

Шагаачы Ч.К.

«24» января 2024 г.

Приказ №15 от 22 января 2024



**Дополнительная общеразвивающая программа
«Профессиональная мотивация руководителя. Психология
лидерства»**

Категория обучающихся: руководители разных уровней.

Срок реализации : 1 месяц, 1 раз в неделю, всего 8 часов.

Автор-составитель программы

Шагаачы Ч.К., педагог-психолог

дополнительного образования

г. Кызыл-2024 год

Пояснительная записка

Настоящая дополнительная общеразвивающая программа **«Профессиональная мотивация руководителя. Психология лидерства»**

разработана с учетом Федерального закона Российской Федерации от 29.12.2012 г №273 «Об образовании в Российской Федерации», Приказа Министерства просвещения Российской Федерации от 27 июля 2022 г №629 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам», Сан Пин 2.4.3648-20 Санитарно-эпидемиологические требования к организации воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи», содержанию и организации режима работы образовательных организаций дополнительного образования, Письма Минобрнауки РФ от 11.12.2006 № 06-1844 «О примерных требованиях к программам дополнительного образования обучающихся».

Актуальность программы обусловлена тем, что современная социально-экономическая ситуация диктует настоятельную необходимость в повышении психологических компетенций у руководителей для повышения эффективности руководящих кадров всех отраслей управления.

Феномен профессиональной компетентности прочно вошел в практику управления человеческими ресурсами современных организаций. Особо важную роль он играет в психологической культуре руководителя как лидера организации, поскольку именно компетентность руководства становится «примером для подражания» сотрудникам организации. В данной статье рассматривается понятие психологической культуры, оценивается уровень психологической культуры и частных видов культурно-психологических поведенческих проявлений руководителей разного уровня управления. В результате проведенного исследования выявлена связь между уровнем психологической культуры руководителей и их социально-демографическими характеристиками. На основе полученных данных разработаны рекомендации по проведению групповой подготовки руководителей. Результаты исследования могут быть применены в организациях России для реализации компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами как ключевыми в их деятельности.

В программе обучения предусмотрен комплексный подход при подготовке руководителей. Программа охватывает ключевые компетенции руководителя.

Будут проводиться много практических заданий и тренингов развития компетенций для закрепления знаний и применения их в своей работе.

Программа подойдет для руководителей организаций и департаментов.

Они во время обучения систематизируют знания и освоят актуальные подходы и инструменты для собственного развития, найдут новые идеи и зоны для развития организации, поймут, как выстраивать эффективную работу и вырасти до лидера.

Тренинги развития компетенций:

- помогут сотрудникам развить практические навыки за 2–4 занятий
- сплотят команду организации через совместную активную работу и обмен опытом.

Во время обучения организовывается в активная работа в командах от 4 человек, обсуждение, обмен мнениями и опытом друг с другом.

Учебный план

№	Наименование разделов и тем	Количество часов			Формы аттестации
		всего	теория	практика	
1.	Понятие мотивации, структура потребностей	2 час	30 минут	1,5 час	Отзывы обучающихся
2	Психология лидерства	2 час	15 мин	1.45 час	Отзывы обучающихся
3	Идеальный руководитель	2 час	15 мин	1.45 час	Отзывы обучающихся
4	Психологические приемы управления людьми	2 час	15 мин	1.45 час	Выполнение итогового упражнения с моделированием служебной ситуации
5	Всего:	8 часов			

Тема: Профессиональная мотивация руководителя, психология лидерства.

Вопрос №1 : Понятие мотивации, структура потребностей.

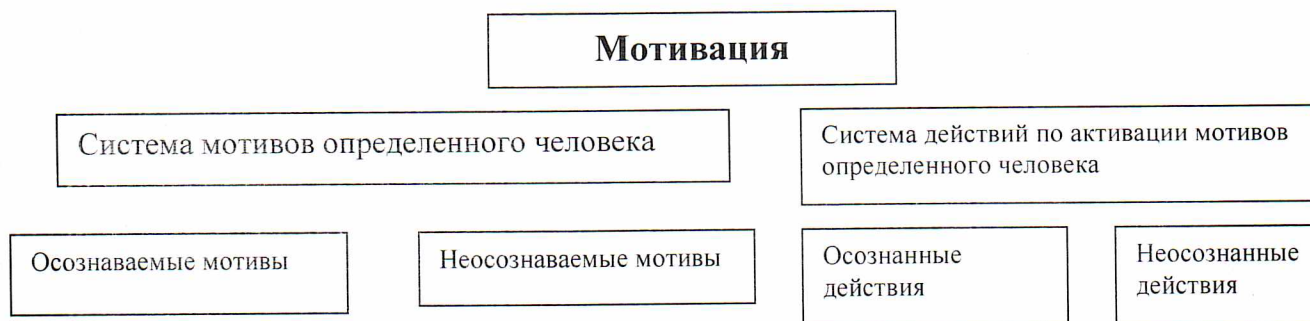
Любая система, будь то правоохранительная, экономическая, политическая или другая, эффективно функционирует, в первую очередь, благодаря эффективному управлению. Управление является древнейшей областью человеческой деятельности. Оно существует столько, сколько люди живут и трудятся сообществами. Только благодаря скоординированным действиям люди могли развиваться и создавать огромные материальные и социальные ценности.

Чем сложнее управление, тем больше растут требования к интеллектуальным функциям управленца и другим его психическим процессам, начиная от восприятия и внимания и заканчивая ответственностью за человеческие жизни. Руководителю приходится побуждать других людей к выполнению определенной деятельности, приводить направленность их побуждений в соответствие с задачей подразделения, ориентировать их на достижение определенного результата, воодушевить их и поддержать их энергию и настойчивость, помогать им преодолеть апатию и усталость и т.д.

Эффективное решение мотивационных задач затрудняется тем, что мотивация как система мотивов определенного человека существует по своим законам не всегда понятным и тем более не всегда доступным для регуляции извне. Мотивационные силы возникают, развиваются, сталкиваются и борются друг с другом, ослабевают и замирают по своим собственным законам, как силы природной стихии. Необходимо использовать эти силы во благо организации, но при этом не во вред носителям этих сил-людям.

«Многие привыкли думать, что человек ходит на работу, чтобы «затрачивать усилия» уставать, терпеть, преодолевать трудности, мучиться от неразберихи и неорганизованности, проявлять хитрость для избегания репрессий, возвращаться домой как «выжатый лимон» и два раза в месяц получать за все эти неприятности денежную компенсацию под названием зарплата... Нам предстоит революция в отношении человека к работе. Чтобы создать высокую мотивацию, надо создать условия для удовлетворения потребностей. Нужно превратить работу из занятия по профилактике и раскрытию преступлений в занятие по реализации потребностей сотрудника подчиненного.

Термином мотивация могут обозначать две группы явлений: индивидуальная система мотивов и система действий по побуждению других сделать что-либо, которая часто обозначается неуклюжим термином «мотивирование».



И те и другие явления зачастую не осознаются, остаются в «подводных глубинах» психики.

Идея айсберга

Известно, что лишь 10% общего объема айсберга находится над водой, а остальные 90% скрыты.

Аналогичным образом и в мотивации:

А) наши истинные мотивы могут быть в значительной степени неосознаваемыми;

Б) наши действия по мотивированию других также не осознаваемы, а зачастую и неосознаваемы, т.е. плохо понимаемы нами самими и безответственны.

Поэтому руководители всех степеней органов внутренних дел на сегодняшний день должны не только владеть современными концепциями управления, но и уметь использовать их в своей практической деятельности.

Одна из наиболее известных моделей мотивации принадлежит Абрахаму Маслоу. Маслоу предложил рассматривать основную мотивацию человека как иерархию из пяти уровней.

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ ЧЕЛОВЕКА (по А.Маслоу, Годфруа)

*Самореализация
(самоактуализация)*

Когнитивные и эстетические потребности.

Потребность в уважении, признании.

Потребность в привязанностях и общении в группе.

Потребность в безопасности (физической и психологической).

Физиологические потребности (в пище, воде, кислороде)

Если мы обратимся к этой иерархии, то увидим, что направленность на себя отражают не только два низших уровня пирамиды, но и ее высший уровень, ее вершину- стремление к самоактуализации.

А. Маслоу выделяет также особые группы когнитивных и эстетических потребностей. Однако когнитивные потребности (прежде всего, в познании и понимании), в его представлении, служат удовлетворению базовых потребностей.

В соответствии с концепцией А.Маслоу, у человека должны быть удовлетворены сначала потребности более низкого уровня. Чтобы он мог начать удовлетворять потребности более высоких уровней. Но человек тем более человек, чем более высокими потребностями он движим.

«Человек должен быть тем, чем он может быть. Эту потребность мы можем назвать самоактуализацией» Маслоу А. 1954 г.

«Здоровый человек мотивируется главным образом потребностью развиваться и актуализировать в наиболее полной степени свой потенциал и способности. Если у человека активно проявляются иные базовые потребности, да еще в хронической форме, тогда он просто нездоровый человек» А.Маслоу, 1943 г.

Для большинства руководителей важно. Чтобы их подчиненные были ориентированы на задачу и на результат. Однако при этом не стоит забывать, что современный руководитель должен сочетать в себе направленность на задачу с направленностью на людей. Люди- главный ресурс организации. Фактически не одна задача не может быть выполнена без людей.

Упражнение «Самый немотивированный сотрудник»

Упражнение « Самоисполняющиеся предсказания»

Вопрос: Психология лидерства.

Вопрос: Практические упражнения

Управление собой.

Если мы не видим солнца над горизонтом, это не значит, что оно прекратило свой путь по небосводу.

Умей радоваться неудаче и извлекать из нее полезные уроки. Определить, что постигло человека: удача или неудача можно только по его реакции, по выражению его лица и поведению. И о нас будут судить лишь по реакции, мимике и поведению. Между моментом события и нашей реакцией есть некоторый промежуток времени, овладение которым поможет нам достигать цели. Поддался неудаче - потерял авторитет и ухудшил положение. Увидел крупницу удачи, быстро развил ее в успех - стал победителем. Успех, возможно извлекать из любой ситуации, но достичь его можно лишь тогда, когда реакция-поступок, реакция-слово на результат (удачу или неудачу) совершена в момент до реакции невербальной, реакции-эмоции.

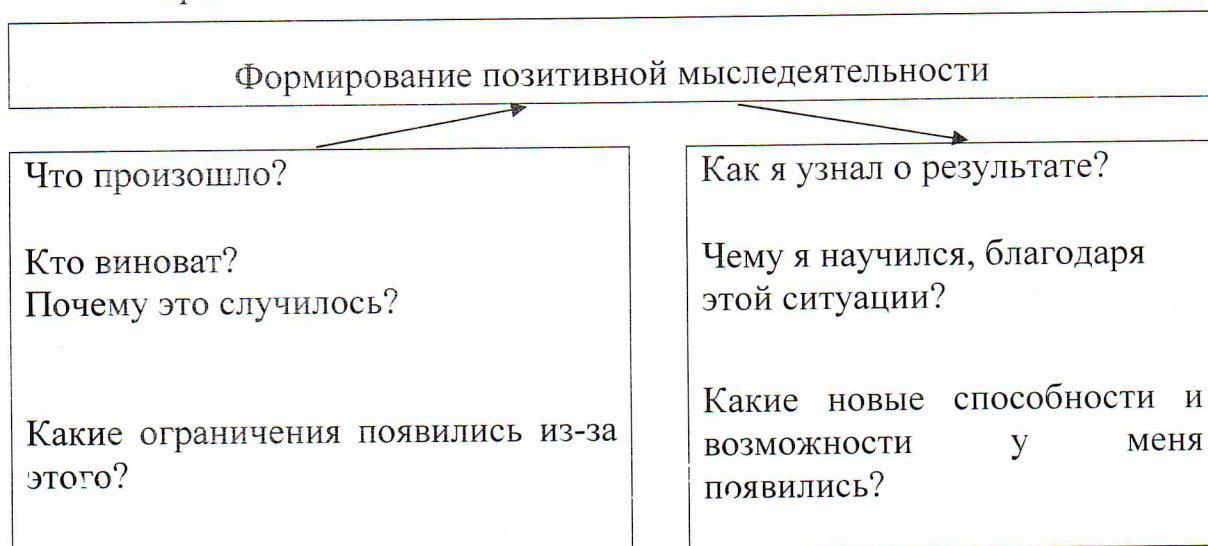
Наиболее простые психологические приемы овладения управлением поведением и фиксации паузы между событием и реакцией на него:

1. Мыследеятельный прием.

Человек живет и действует в трех планах: *Физическом, Астральном и Ментальном*, следовательно, в *поступках, чувствах и мыслях*, поэтому человек влияет на мир, как материальными, так и нематериальными составляющими самого себя.

Именно поэтому необходимо не только хорошо поступать, но и хорошо думать.

Вариант №1



Чего я стал бояться?

В каких ситуациях в будущем я смогу использовать свой новый опыт?

Прием прост, для его реализации внутренние вопросы – размышления, представленные в левом красном столбце, заменяем на размышления самоанализа, представленные в правом зеленом столбце. В результате реакция, мимика и поведение работают на наш авторитет.

Вариант №2

Проведите самоанализ по следующим позициям

1. Что для меня случиться (произойдет), если я буду (для меня будет)....?
2. Что не случиться (произойдет), если я буду (для меня будет).....?
3. Что случиться (произойдет), если я не буду (для меня не будет)....?
4. Что не случиться (произойдет), если я не буду (для меня не будет)....?

Например: От Вас уходит перспективный подчиненный, который обеспечивал хорошую прибыль Вашей фирме. Вместе с собой он планирует увести неплохих специалистов и открыть фирму, конкурирующую с Вами, по рынку сбыта товаров.

1. Что для меня случиться, если я буду его удерживать, идя на уступки?

– У меня останется этот специалист и не уйдут другие; они будут знать, что меня можно шантажировать своим уходом; у меня не будет проблем с поиском и обучением нового персонала; я буду спокоен, и ничего не буду менять; у меня будет меньше конкурентов, знающих мой стиль работы и моих покупателей ...

2. Что для меня не случиться, если я буду удерживать специалиста?

– У меня не будет новых людей; я не приобрету новый опыт выживания; меня нельзя будет считать принципиальным, не поддающимся шантажу начальником; у меня не появится активного притока новых покупателей; я не буду повышать свою конкурентоспособность, я не стану осмотрительнее при наборе, обучении и допуске к секретам бизнеса своих специалистов...

3. Что случиться если я не буду удерживать специалиста?

– Я останусь без специалистов, которые меня могут бросить, как только это им будет выгодно; у меня прекратиться потенциальная утечка клиентов; я стану опытнее и осмотрительнее при работе с подчиненными; я не подготовлю сильных и профессионально подготовленных, чем сейчас, своих будущих конкурентов; я смогу обновить свою команду, без конфликта с увольнением специалистов, которые себя дискредитировали...

4. Что не случиться, если я не буду удерживать специалиста?

– Меня этот специалист не предаст в будущем, и я не разорюсь из-за этого; я не буду столь беспечен, как был до сих пор ...

Пример этих размышлений наглядно показывает, что преимуществ от потери специалиста и ухода вместе с ним его сторонников, намного больше, чем от его удержания и сохранения прежней, «благополучной» ситуации при всех отработанных связях и внешнем спокойствии внутри фирмы.

Завершение самоанализа по этим позициям увеличивает паузу и не позволяет проявиться не нужной реакции, так как приводит к осознанию разновариантных преимуществ личностной позиции.

Вывод: При таком приеме анализа, Ваша реакция после сообщения – реакция радости, удовлетворения, согласия, поддержки решения подчиненного и собранности, активности, целеустремленности по сохранению профессиональных, торговых секретов, продуманности, мобилизации, такта по сообщению изменений в персональном составе фирмы своим покупателям. (Дальновидный покупатель знает, что лучше иметь дело с проверенным продавцом, нежели переключаться на другого кто способен к предательству, - ведь предать, обмануть можно не только своего шефа, но и своего покупателя.)

2. Позиционный прием.

Обеспечивает перевод в менее значимую эмоциональную позицию, что позволяет избавиться от ненужной эмоции.

Вариант №1

В необходимый момент самоорганизации, как можно четче представьте себе, как Вы выглядите, так как – будто посмотрели на себя со стороны в зеркало.

Вариант №2

Ответьте себе на внутренний вопрос: «На сколько сейчас значимо то, что происходит для... (вариант подбирается индивидуально):

- проходящего за окном пешехода;
- водителя утреннего троллейбуса;
- Президента Республики Мари Эл... и т.д.»

3. Эмоционально-образный прием.

Вариант №1

Представьте в своем воображении защитную стену, разделяющую Вас и объект, провоцирующий возникновение у Вас ненужной реакции. Чем ярче и реальнее представлена «защита», тем выше вероятность Вашей спокойной реакции. Защитную стену целесообразно представлять толстой и прозрачной, высокой и широкой, с полной уверенностью, что ее нельзя ничем разрушить.

Вариант №2

Уменьшите в своем воображении объект раздражения, или представьте, что Вы смотрите на него сверху. «Взгляд сверху» защитит и скроет при необходимости нежелательную эмоциональную реакцию.

Поразмышляете над этими высказываниями:

- Только тогда мы понимаем, что мы, собственно, можем, когда понимаем, что именно мы не можем.
- Во многой мудрости много печали. (Библия).
- Большинство людей счастливы ровно настолько, насколько они к этому приспособлены. (Авраам Линкольн)
- Мы знаем, что легче просить за другого (за **КОГО-ТО**), чем за себя.
- Легче заснуть спокойно, если **КТО-ТО** обещал разбудить вовремя.
- Легче настаивать на выполнении приказа другого (**КОГО-ТО**), более авторитетного. Легче отказать, ссылаясь на **КОГО-ТО** другого. Многого легче, если за нашей спиной **КТО-ТО** другой, более сильный и авторитетный.

Успех приходит тогда, когда этот **КТО-ТО** - наша цель на нашем пути.

Когда мы имеем путь, мы знаем, что мы можем, мы понимаем, что мы не можем, и достигаем невозможного, управляя неуправляемыми событиями через события.

Идеальный руководитель.

Это как тяжелобольной в доме. Любое его желание выполняется. Лишь бы не ошибиться, лишь бы правильно понять желание! Вот что движет всеми.

Неопытный руководитель сначала много думает над тем, какой приказ отдать. А уж после того, как отдаст, развивает кипучую деятельность, чтобы обеспечить его выполнение. Опытный - сначала создаст условия для выполнения всякого своего приказа. А уж потом и не отдаст его вовсе, а лишь выскажет пожелание. И не заботится о его выполнении. Не его это дело, а других людей. Ему не о чем беспокоиться.

Идеальный руководитель на этом этапе - бездействующий. Зачем отдавать приказы, если люди сами должны догадываться, что им делать. Зачем спрашивать, сделано ли, если не было землетрясения или новой мировой войны, которые могли бы помешать выполнению?

Он непредсказуем. Трудно сказать, что произойдет, если нарушить его слово. Ясно одно - произойдет что-нибудь совершенно ужасное. И мысль о неповиновении обрывается на середине.

Он - как мрак. Ничего в его планах разглядеть невозможно.

Он - как гром. Никогда не угадать, когда ударит.

Он - как молния. Никогда не угадать куда ударит.

Он - как огонь. Невозможно приблизиться. Тепло рядом, но невыносимо горячо, если попытаться встать еще ближе.

Он бездействует. Как бездействует плывущий под стремительным парусом по сравнению с гребущим веслами.

Его любят и его боятся. Эти два самых сильных чувства идут за ним рука об руку.

Поразмышляете над этими высказываниями:

- Уважение к человеку в значительной степени зависит от того, что держит ли он данное им слово.
- Смотрите. Вы должны видеть то, что Вы видите, а не то, что Вас пытаются заставить увидеть другие.
- Умейте радоваться... Живите трудом, а не для труда.
- “Мы не знаем, каких способностей нам не хватает, и не страдаем от своей бедности именно потому, что просто не в силах вообразить себя иными, одаренными щедрее” (К.Саймак)
- Если у человека нет жизнестойкости, он не добьется радости счастья.

Управление людьми.

*Истинное достоинство подобно реке:
чем она глубже, тем меньше издает
шума.*

Мишель де Монтень

Поведение с позиции, знающего себе цену в ситуации борьбы интересов, образно описывает притча «о боевом петухе».

Один боевой петух имел хорошие задатки и подавал серьезные надежды. Опытный тренер взялся за его обучение. Петух все время рвался в бой. Тренер не позволял ему этого, потому что сначала петух был слишком самонадеян и рвался в драку. Спустя некоторое время он был очень нервным и на все реагировал, чуть где какой петух крикнет он все принимал на свой счет.

Прошло еще какое-то время, но и тогда петух не был готов к бою, к безусловной победе, потому что ярость переполняла его, прорывалась наружу, и это было заметно. Но тренер знал свое дело и наступил момент, когда петух был уже готов к борьбе. Он был неподвижен и словно вырезан из дерева. На чужие крики не реагировал, но другие петухи не хотели драться с ним, и едва завидев его, с криком убегали прочь.

Тренер знал свое дело.

Когда тренер **ВРЕМЯ**, а ступени мастерства - **ЖИЗНЕННЫЙ ОПЫТ**, важно правильно построить отношения с ним, понимая все то, что происходит. В данном случае понимание выше знания.

Поразмышляете над этими высказываниями:

- “Отношение человека к человеку производно и зависит от отношения к самому себе” (Н. Бердяев)
- Побуждайте окружающих демонстрировать то, что они надежные люди и чтобы они действительно заслуживали доверия. Они сами станут больше себя ценить, не говоря уже об остальных.
- Доказательством истинной компетентности является конечный результат. Поощряете достижение компетентности в любом стоящем деле. Хвалите и вознаграждайте компетентность всякий раз, когда Вы с ней сталкиваетесь.
- “Пример более укорачивает путь мудрости, нежели правила” (Сенека)
- Старайтесь поступать с другими так же, как Вы хотели бы, чтобы поступали с Вами.
- Кто слишком много ожидает от окружающих, постоянно испытывает раздражение. Принимайте людей такими, - какие они есть.

Невербальное общение

НАИБОЛЕЕ ПРОСТЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ДРУГИХ

1. Умение понимать психологические признаки своего воздействия.

Мы делаем по отношению к другим не то, что думаем, что мы делаем по отношению к ним, а то, что видим в их эмоциональной, мимической, поведенческой и другой ответной реакции на наше воздействие.

Для того, чтобы эффективно управлять другими, необходимо «читать» результаты своего воздействия по реакциям людей, на которых это воздействие производится, и корректировать свое влияние, учитывая динамику и силу выраженности этих реакций, а при необходимости изменять стиль и специфику

*Самостоятельно
предварительно*

своего воздействия, для того, чтобы прийти к признакам необходимых реакций, которые соответствуют Вашей цели влияния.

2. Умение слышать лингвистический канал наиболее эффективного восприятия сообщений.

Определить в какой системе работает человек можно, если прислушаться к процессным словам (предикатам), которые наиболее часто используются данным человеком. Предикаты (глаголы, наречия, причастия, деепричастия) так же можно разделить на группы, соответствующие основным репрезентативным системам (см. таблицу №1).

Таблица №1

Репрезентативная система	Предикаты
Визуальная	<i>ясно, ярко, в перспективе, кажется, выглядит, видно, посмотрим, взгляни</i> и т.д.
Аудиальная	<i>Звучит, созвучно, кричащий, шепчет, монотонно, послушай</i> и т.д.
Кинестетическая	<i>Чувствую, давит, сковывает, балансировать, ощутить, горячий, холодный</i> и т.д.

Существуют слова, которые явно не относятся ни к одной из модальностей. Это так называемые полимодальные предикаты. Например, *осознавать, знать, понимать, вспомнить, подумать* и др. Используя полимодальные предикаты в своей речи, коммуникатор не рискует столкнуться с рассогласованием своей ведущей системы и ведущей системы партнера.

Вывод: Для того чтобы эффективно влиять на человека, необходимо вести разговор в системе используемых им предикатов. При такой стратегии Вас будут воспринимать с пониманием и вниманием.

3. Использование диспозиции «позитивного» бессознательного.

В чем суть использования диспозиции «позитивного» бессознательного?

Дело в том что в этой зоне создается благоприятная обстановка для возникновения раппорта на почве готовности бессознательного к доверию. На бытовом уровне это воспринимается как появление симпатии. Механизм будет понятен, если Вы выполните следующее упражнение:

- Мысленно выберите двух человек, которых Вы хорошо знаете и которых Вы в одной и той же области оцениваете по-разному. К одному Вы относитесь положительно, а к другому – отрицательно.
- Представляя их в своем воображении, расположите одного справа от себя, а другого – слева.
- Запомните, с какой стороны оказался образ положительного человека.

- Повторите все то же самое, только выбрав в своем воображении других людей.
- После размещения, убедитесь, что образ положительного человека был вновь помещен в ту же сторону, что и в первом случае.

Вывод: У нашего бессознательного есть своя, индивидуальная сторона позитивного восприятия, и если Вы, взаимодействуя с человеком, находитесь на стороне его позитивного бессознательного, то Вы можете повлиять на данную личность с меньшими для себя временными, интеллектуальными, энергетическими, физиологическими затратами.

4. Работа с дистанцией между Вами и оппонентом.

Для успешного влияния на человека необходимо **поддерживать оптимально-минимальную** дистанцию. Это означает, что необходимо всегда стремиться к сокращению дистанции общения, с учетом этических норм взаимного расположения людей, и минимизируя дистанцию, посредством обратной связи, т.е. наблюдением за реакциями собеседника, выбирать оптимальное расстояние, на котором реакции и мимика оппонента **позитивны**.

5. Обеспечение бессознательного доверия к себе и своим словам со стороны оппонента.

Бессознательное доверие к себе и своим словам строится на соответствии псевдения. Именно благодаря этому достигается качественный контакт с партнером. Существует несколько способов построения бессознательного доверия, но все они основаны на подстройке к тому или иному поведению (проявлению) человека (смотри таблицу №2).

Таблица №2

Виды подстройки	Содержание подстройки
Полное копирование человека	Прямое и перекрестное копирование (отзеркаливание).
По позе	Тело, голова, ноги, корпус, открытость, закрытость позы.
По жестам	Уровень жестикляции по отношению к телу, энергетика жестов, движение рук, головы, плеч и т.
По микродвижениям (по психомоторике)	Обозначение начала или конечной позиции движений корпуса, головы, рук, тела.
По эмоциональному состоянию	Мимика, интонация, смех, грусть, сосредоточенность, бодрость и т.п.
По динамике состояния (ритмике)	Ритмичное копирование динамики состояния оппонента кивками головы и короткими фразами поддержки.
По речи	Тембр, темп, интонация, ритмика речи. Предикат сообщений, используемые оппонентом.
По дыханию	Прямое совмещение дыхания, кратное совмещение дыхания, замена ритмикой руки, совпадающей

	ритмичной дыхания.
По дистанции	Сохранение минимально-оптимального расстояния, уход от разделяющих предметов, избегание противостояния тел, соблюдение полноты этики дистанции и нравственных ограничений социума.
По позитивному бессознательному	Пребывание с той стороны, с которой у оппонента бессознательном уровне находится бессознательное позитивное предпочтение.

Подстраиваться можно к позе человека, к его голосу (темпу, тембру, интонациям), к специфике его языка (предикатам), к жестике, к дыханию. Подстройка должна быть незаметной.

Различают два вида несловесной синхронизации (подстройки, присоединения):

- прямое отражение - подстройка дыхания под дыхание, жестов правой руки под жесты правой руки, микропокачивание тела под микропокачивание тела и т.д.
- не прямое отражение, суть которого состоит в замене одного невербального канала на другой. Например, подстройка под дыхание движением руки.

Оптимальная стратегия формирования доверия чужого бессознательного, выглядит следующим образом:

- присоединение по движению тела, позе посредством психомоторных микродвижений (обозначаем часть позиции тела и его динамики, которое для бессознательного оппонента, с точки зрения существования его доверия – достаточно);
- присоединение по дыханию – посредством ритмичных движений Вашей руки в такт дыханию оппонента (в такт движения его грудной клетки или плеч);
- присоединение по динамике состояния – ритмичной движением своей головы, и ритмичной коротких фраз поддержки.

А все остальные виды присоединения, осуществляете только на короткое время, для решения специальных задач, обеспечивающих «ведение» оппонента к намеченной Вами цели.

6. Тройная конгруэнтность (полное соответствие).

Возможность эффективно воздействовать на другого возрастает при тройной конгруэнтности, что является соответствием **вербального языка с невербальными проявлениями** во время произношения и **внутренней уверенностью** сообщений, проявляющейся в построении изречений, интонации, чувствах, вкладываемых в слова.

Невербальные проявления – это жесты, положение тела, пантомимика.

Внутренняя уверенность в сказанном воспринимается посредством бессознательного анализа при восприятии голосовых составляющих речи, отдельных слов и высказываний, эмоционально-чувственной составляющей сообщения.

Поэтому, если мы говорим человеку с своим уважением к нему и при этом тыкаем в него указательным пальцем, то это приводит к нарушению конгруэнтности между вербальным и невербальным языком. А если в речи использовать слова-связки, - «как бы», «вроде того» и т.п., то нарушается третья составляющая конгруэнтности, что создает барьер между бессознательным оппонентов.

Пример нарушения тройной конгруэнтности: **Я Вас, как бы, уважаю, и поэтому, сегодня спешил на встречу!** (*В ходе сообщения в оппонента направлен указательный палец говорящего*).

7. Применение приема «Иллюзия выбора».

Прием применяется, когда необходимо достичь своего варианта разрешения проблемы, при предположительном или явном нежелании оппонента согласиться с Вами.

Суть его заключается в том, что аналитическая и оценочная активность оппонента направляется в сферу выбора незначимого для Вас варианта, который сам по себе является способом отвлечения от желаемого для Вас действия.

Пример: Вы где желаете со мной вести переговоры, в офисе или на смотровой площадке?

Суть приема заключается в том, что для **Вас важно наличие переговоров**, а оппоненту предоставляется право выбора, где их проводить. Это не ставит под сомнение саму **возможность ведения переговоров**. В результате мы достигаем желаемую цель.

8. Применение приема «Инертность сознания»

Это лингвистический прием, основан на некоторой инерционности работы человеческого мозга.

Если человек, несколько раз подряд получает сообщение – вопрос, по сути своей являющейся аксиомой, требующей утвердительного ответа (аксиома - выражение, основанное на очевидном сенсорном опыте и в связи с этим не подлежащее сомнению), то он, безусловно, несколько раз подряд отвечает "Да". В процессе ответов на аксиомы появляются симптомы «инертности сознания», это говорит о том, что сильно возрастает вероятность получить на необходимое нам утверждение (вопрос) ответ "Да".

Это используется для того, чтобы человек дал нужное нам обещание.

Эффект высок тогда, когда мы имеем дело с «человеком – слова», или с личностью, чьи мировоззренческие позиции неустойчивы.

Симптомы «инертности сознания»:

- уменьшение времени на обдумывание сообщения (сокращается время между сообщением и ответом оппонента);
- уменьшение времени на ответ (сокращается длительность самого утвердительного ответа);
- изменение динамики мимики отвечающего в сторону его обеднения;
- изменение динамики дыхания отвечающего, в сторону его успокоения.

Например:

- Вы сидите в этой комнате? - Да!
 - Вы слышите мой голос? - Да!
 - Вы держите в руках ежедневник? - Да!
 - Вас зовут Виктор? - Да!
- При фиксации проявления хотя бы одного из перечисленных симптомов инертности сознания, следует сообщение:
- И мы с Вами найдем компромиссное решение нашей проблемы!
- По инерции Виктор отвечает «Да!»:
- - Да!
 - «Да» Виктора обеспечивает конструктивность переговорного процесса, снимая предполагаемые до этого затруднения в расхождении точек зрения участников переговоров.

9. Снижение «критичности сознания» у оппонента.

Это также лингвистический прием, который, в отличие от приема «Инертность сознания», основан на способе «сужения сознания» и отстранения его критичности в момент необходимой реакции на наше сообщение, он также основан на специфике работы человеческого мозга. Отличием является то, что снижение «критичности сознания» реализуется в монологе и не требует ответов оппонента.

Оппонент, получает одно за другим сообщения – аксиомы, а мы при этом, одновременно наблюдаем за появлением симптомов «торможения (сужения) сознания», что обеспечивает нам прохождение следующего, необходимого нам утверждения, как внушения, установки.

Это используется для того, чтобы человек действовал так, как мы ему скажем.

Эффект высок тогда, когда симптомы «торможения (сужения) сознания» проявились.

Симптомы «торможения (сужения) сознания»:

- изменение динамики мимики в сторону его обеднения;
- изменение динамики дыхания в сторону его успокоения.

Например:

- Как хорошо, что мы с Вами встретились в среду! (*среда – аксиома*).
- Присаживайтесь в это кожаное кресло! (*кожаное кресло – аксиома*).

- Я сейчас включу кофеварку! (включает в ходе сообщения кофеварку – это аксиома).
- И сяду справа от Вас! (садится справа от оппонента – аксиома).
- Мы старались создать здесь уют, поставив аквариум и музыкальный центр! (аквариум и музыкальный центр находятся в помещении – аксиома).
- При фиксации проявлений хотя бы одного из перечисленных симптомов торможения (инертности) сознания, следует сообщение:
 - Это будет способствовать нашей договоренности! (сообщение – установка, внушение).

10. Применение приема ритмического управления.

Прием ритмического управления применяется тогда, когда оппонент находится в возбужденном состоянии и эмоциональное присоединение к нему приведет к Вашему неестественному поведению или потере самоконтроля.

В этом случае присоединение осуществляется в соответствии с динамикой состояния или поведения оппонента (ритмикой эмоционального состояния). Делается это посредством утвердительного покачивания головой (ритмического покачивания рукой), в такт активности оппонента и короткими сообщениями поддерживающего характера типа «да», «конечно», «понимаю», «согласен», «безусловно» и т.п.

Возникает присоединение, которое позволяет менять динамику поведения оппонента посредством изменения своей ритмики. Вы становитесь источником задаваемого оппоненту ритма. Любой сомневающийся в сказанном, может провести эксперимент и убедиться в действенности сказанного.

Суть эксперимента проста:

- замерьте свой пульс, допустим, он будет составлять 78 ударов в минуту.
- возьмите метроном, установите на нем 72 удара в минуту и побудьте в помещении, где он будет работать с такой частотой в течение 10 минут.
- Через 10 минут замерьте свой пульс, и Вы убедитесь, что он стал у Вас таким же, как частота работы метронома.

Соответственно меняя ритм утвердительных, поддерживающих оппонента сообщений и вместе с этим с такой же частотой меняя невербальную составляющую ритма (покачивание головой, рукой, ручкой или каким – либо другим предметом) Вы изменяете эмоциональную составляющую своего оппонента, успокаивая или активизируя его, переводя в состояние, в котором возможно решить стоящие перед Вами цели.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 381 с.
2. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: Учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - М.: Юнити, 2012. - 591 с.
3. Воеводина, Н.А. Социология и психология управления: Учебное пособие / Н.А. Воеводина, И.А. Данилова. - М.: Омега-Л, 2011. - 199 с.
4. Дедушева, Л.А. Социология и психология управления / Л.А. Дедушева, М.Н. Кузина, Е.В. Астратенкова. - М.: Русайнс, 2019. - 352 с.
5. Ефимов, В.В. Социология и психология управления / В.В. Ефимов. - М.: КноРус, 2012. - 256 с.
6. Журавлев, А.Л. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований / А.Л. Журавлев, Т.А. Нестик. - М.: Институт психологии РАН, 2010. - 248 с.
7. Захарова, Л.Н. Психология управления: Учебное пособие / Л.Н. Захарова. - М.: Логос, 2012. - 376 с.
8. Захарова, Л.Н. Психология управления: Учебное пособие / Л.Н. Захарова. - М.: Логос, 2013. - 376 с.
9. Зуб, А.Т. Психология управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 372 с.
10. Козлов, В.В. Психология управления: Учебник / В.В. Козлов. - М.: Академия, 2016. - 240 с.
11. Козлов, В.В. Психология управления: Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин. - М.: ИЦ Академия, 2011. - 224 с.
12. Козлов, В.В. Психология управления / В.В. Козлов. - М.: Academia, 2017. - 48 с.
13. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 477 с.
14. Королев, Л.М. Психология управления: Учебное пособие / Л.М. Королев. - М.: Дашков и К, 2016. - 188 с.
15. Кремень, М.А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов. / М.А. Кремень. - Минск: ТетраСистемс, 2011. - 400 с.
16. Курганов, В.М. Психология управления. Автотранспортная психология: Учебное пособие / В.М. Курганов. - М.: Приор, 2004. - 144 с.
17. Литвак, М.Е. Как управлять собой, делом и судьбой: психология управления в действии / М.Е. Литвак. - Рн/Д: Феникс, 2017. - 160 с.
18. Литвак, М.Е. Командовать или подчиняться? Психология управления / М.Е. Литвак. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 384 с.

19. Литвак, М.Е. Как управлять собой, делом и судьбой: психология управления в действии / М.Е. Литвак, Т.А. Солдатова. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 160 с.
20. Магомедов, К.О. Социология и психология управления: Учебное пособие / К.О. Магомедов. - М.: РАГС, 2009. - 198 с.
21. Милорадова, Н.Г. Психология управления в условиях стабильной неопределенности: Монография / Н.Г. Милорадова. - М.: АСВ, 2004. - 232 с.
22. Руденко, А.М. Психология управления персоналом: шпаргалка / А.М. Руденко. - РнД: Феникс, 2015. - 125 с.
23. Руденко, А.М. Психология управления персоналом / А.М. Руденко. - Рн/Д: Феникс, 2015. - 480 с.
24. Самыгин, С.И. Социология и психология управления: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. - М.: КноРус, 2015. - 311 с.
25. Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин. - Рн/Д: Феникс, 2016. - 391 с.
26. Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин. - РнД: Феникс, 2016. - 188 с.
27. Самыгин, С.И. Социология и психология управления: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. - М.: КноРус, 2012. - 256 с.
28. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях / В.Н. Смирнов. - М.: Academia, 2011. - 310 с.
29. Шуванов, В.И. Социальная психология управления: Учебник / В.И. Шуванов. - М.: Юнити, 2013. - 463 с.
30. Шуванов, В.И. Социальная психология управления: Учебник / В.И. Шуванов. - М.: Юнити, 2014. - 463 с.
31. Шуванов, В.И. Социальная психология управления: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Маркетинг", "Коммерция" / В.И. Шуванов. - М.: Юнити-Дана, 2013. - 463 с.