# **Введение**

Любой руководитель (отдела, службы, фирмы) повседневно осуществляет деятельность по управлению подчинёнными подразделениями, сотрудниками, т.е. он выполняет функцию управления.

Под управлением понимают осуществление воздействий, выбранных (на основании определённой информации) из множества возможных и направленных на поддержание или улучшение функционирования какой-либо системы. Являясь специфически человеческой функцией, управление в обществе, где в качестве субъекта и объекта выступают человек либо разнообразные социальные группы и организации, может быть определенно как целенаправленное, планомерное и систематическое информационное воздействие субъекта управления на его объект, с корректирующим учётом изменений, происходящих в последнем. Управление предполагает не подавление, манипуляцию, навязывание объекту противоречащих его природе требований, а максимальный учёт его особенностей, согласование каждого действия с логикой его развития, понимание совокупности его возможностей.

Успех в любой сфере деятельности при приблизительной эквивалентности материальных условий зависит именно от способности руководителя наилучшим образом реализовать энергию и способности подчинённых. Специфика совместной деятельности требует системы управления коллективом, то есть предполагает разделение сотрудников на ведущих и ведомых. Поскольку управление осуществляется через взаимодействие людей, руководителю в своей деятельности необходимо учитывать **психологические особенности, определяющие процессы межличностных взаимоотношений**, групповое поведение.

Цель данной работы: выбрать одну из предложенных ситуаций и подготовьте письменный ответ на поставленный в конце описания ситуации вопрос.

# **Ситуация №4**

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний - она расплакалась.

Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

**Ответ**

Слёзы оказывают сотруднице хорошую помощь, поскольку ей удается таким образом избежать неприятного разговора. Хотя возможно, что её желание удержать вас от критики является неосознанным, и она будет давать волю своим чувствам всякий раз, когда вы будете критиковать её.

Следовательно**, выход состоит в том**, чтобы не прерывать своих критических высказываний.

Когда она начнёт плакать, дать ей время успокоиться, затем следует продолжить; не останавливаться, пока не скажете всего, что считаете необходимым, и в особенности пока не получите от неё обещание исправить ошибку, за которую её критиковали.

Всякий раз, когда появляется желание прекратить разговор, следует помните: вами (пусть и даже подсознательно) манипулируют.

Отметим также, что **позитивная критика** всегда *ситуативно уместна*, и осуществляется *в присутствии объекта* критики.

*Предметом* критики являются **дела и поступки**, а не личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал.

Объективная критика *опирается только на конкретные факты и аргументы*.

*Конечной целью* критики является

**решение**, помогающее изменить ситуацию,

**конкретные предложения** по устранению недостатков и снятию возникших проблем.

Цель критикующего - выявить **действительные причины** допущенных ошибок.

Критика должна быть **щадящей!**

Приемы снижения негативного воздействия замечаний:

ссылки на чужой опыт и высказывания;

«сжатие» нескольких замечаний;

одобрение плюс уничтожение;

перефразирование;

«эластичная оборона»;

принятие замечания;

сравнение;

метод опроса;

упреждение или - отсрочка.

Кроме того, следует помнить, что критика сотрудника, его точку зрения - довольно опасный элемент в ситуации делового общения. Желательно прибегать к критике лишь в крайних случаях, обязательно учитывая следующие моменты:

. учитывать личностные особенности сотрудника;

. создать благоприятную психологическую атмосферу, фон для восприятия критики. Всякое замечание воспринимается легче, если следует за одобрением, например:

«Я благодарен вам за то, что вы с присущей вам прямотой поставили этот вопрос. Однако…»;

«Ваши слова показывают, что вы искренне переживаете за исход дела. И все же…»;

. прежде чем критиковать, можно указать на свои собственные ошибки. Психологически легче выслушать ошибки, если критикующий сначала укажет на свои,

. если возникает необходимость в том, чтобы сотрудники придерживались определенной точки зрения, необходимо дать им понять, что излагаемая идея принадлежит сотрудникам;

. не менее важной является форма подачи информации - проявление внимания к сотруднику, использование приемов активного слушания, обращение по имени (имени-отчеству), необходимо следить за тоном, темпом речи, интонациями, а также избегать слов-паразитов, обидных слов и слов «по случаю» («Я, конечно, не оратор,…», «Давайте быстренько обсудим с вами…»).

**Задание 1**

Необходимо заменить в колонке справа **категоричные утверждения менее категоричными, более мягкими утверждениями**

|  |  |
| --- | --- |
| **Категоричные утверждения** | **Некатегоричные утверждения** |
| **1**. Вы **всегда** опаздываете | В последнее время участились случаи вашего опоздания. |
| 2. Вы **всегда** противоречите мне | Бывают случаи, что вы противоречите мне. |
| 3. Ты **никогда** не доводишь свои планы до конца | Случается, что ты не доводишь дело до конца. |
| 4.Ты **никогда** не дослушиваешь меня до конца | Очень жаль, но, как правило, ты не выслушиваешь меня до конца. |
| 5. Вы **всегда** оправдываетесь | Сожалею, но вам свойственно иногда оправдываться. |
| 6. Ты **никогда** не делаешь ничего вовремя | К сожалению, тебе иногда не удается выполнить поручение вовремя. |
| 7. Вы всегда на что-то жалуетесь | Странно, но вам свойственно иногда жаловаться. |

**Задание 2**

Необходимо в правой колонке позитивно интерпретировать мрачные чувства, указанные в левой колонке. Т.е. надо найти в негативных эмоциях позитивный смысл, значение (например, как в первой строке с понятием «страх»).

|  |  |
| --- | --- |
| **Страх** | вы предвидите то, к чему нужно подготовиться; |
| **Неадекватность** | способность реагировать на что-либо спонтанно, эмоционально и расторможено; |
| **Дискомфорт** | рассчитывать на худшее и надеяться на лучшее; |
| **Перегрузка** | понять, что нужен хороший отдых (в отпуск!); |
| **Обида** | человек, который обижается, хочет, чтобы к нему относились большим вниманием, уважением, любовью, чтобы ценили. позитивное намерение обиды - изменить к себе отношение*;* |
| **Разочарование** | верить в свои силы и возможности, ошибаться и пробовать снова, искать возможности получить желаемое и не сдаваться |
| **Ущерб (вред)** | направлен на формирование уважения прав других людей и к бережливости имущества; |
| **Вина** | способность принять как жизненный урок, как свидетельство нравственности: человек воспринимает чувство вины как голос совести и приходит к выводу, что это чувство абсолютно нормально, и наоборот, было бы ненормально (безнравственно), если бы он его не испытывал; |
| **Одиночество** | потребность быть в обществе других людей; |

психологический конфликт критика позитивный

Назовите пять других негативных эмоций, свойственных вам или вашим партнерам, и дайте им позитивные интерпретации.

|  |  |
| --- | --- |
| **Депрессия** | способность реагировать на конфликты с глубокой эмоциональностью; |
| **Стресс** | способность организма приспособиться к новой ситуации; |
| **Тревога** | способность подготовиться к будущему и не поддаваться иллюзии безопасности; |
| **Уход от контактов** | не желание подвергать себя опасности и давления со стороны окружающих; |
| **Лень** | способность избегать требований достижения; |
| **Упрямство** | способность сказать «нет». |

# **Список литературы**

1. Агеева Л.Г. Конфликтология: краткий теоретический курс: учебное пособие / Л.Г.Агеева. - Ульяновск: УлГТУ, 2010. - 200 с.

2. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии/ С.М.Емельянов. - СПб.: Питер, 2009. - 384 с.

. Скаженик Е.Н. Практикум по деловому общению: Учебное пособие / Е.Н.Скаженик. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. - 101 с.