**Тема: Управленческие диалоги**

**Д/з читать, конспектировать выделенное.**

**Управленческие диалоги в**[**правоохранительных органах -**](http://nashuch.ru/ekzamen-1-ponyatie-pravoohranitelenih-organov-rf-ponyatie-prav.html) это взаимный, равноправный обмен мнениями, совместные обсуждения и поиски руководителями и исполнителями решений актуальных проблем, консультирование друг друга.

Их результативность во многом зависит от умений руководителей устанавливать психологические контакты с исполнителями. При прочих равных условиях исполнители, как уже отмечалось, легче соглашаются с теми руководителями, к которым испытывают положительные чувства.

По мнению специалистов, формирование симпатий к себе является для руководителей своего рода "служебной необходимостью".

Прежде всего, это может быть достигнуто уважительным отношением к исполнителям как к личностям, вне зависимости от их заслуг, должностей и социального статуса.

Положительные эмоции у исполнителей вызывают вежливость, дружелюбие и открытость руководителей, создание ими обстановки комфорта и безопасности.

Большое значение имеет также воздержание руководителей от критики личности исполнителей, а также тех проблем, которые затрагивают их интересы.

Кроме того, по возможности руководителям рекомендуется использовать комплименты, то есть слова, содержащие небольшие преувеличения положительных качеств исполнителей. **К возможным комплиментам предъявляются следующие требования:**

1) они должны отражать положительные (и только положительные) качества конкретных исполнителей, без двойного смысла;

2) преувеличения не должны быть большими, иначе они будут восприниматься исполнителями как лесть;

3) они должны повышать собственное мнение исполнителей о себе;

4) они должны соответствовать по направленности претензиям самих исполнителей;

5) они должны констатировать факты, а не содержать рекомендации по улучшению качеств личности исполнителей;

6) они не должны содержать негативных добавок ("ложек дегтя").

Не менее значимым для завоевания симпатий исполнителей является признание руководителями их правоты в тех либо иных ситуациях, если это реально соответствует действительности, а также снисходительное отношение к незначительным промахам и ошибкам, на которые должен иметь право любой исполнитель.

В ходе диалогов руководителям рекомендуется излагать свои мысли с [помощью простых и точных понятий](http://nashuch.ru/otchet-po-laboratornoj-rabote-1-sintez-cifrovih-shem-na-osnove.html), соответствующих уровню подготовки, образования и интеллекта исполнителей. Не следует использовать слишком много специальной терминологии либо говорить на малопонятном им языке.

В то же время, ради большей доступности не стоит заниматься упрощенчеством, наоборот, руководителям необходимо стремиться поднимать исполнителей до своего уровня развития.

Как правило, желательно избегать пустых фраз, неделовых формулировок и громких лозунгов, а также искажения информации (как преувеличения, так и преуменьшения).

Значительная роль в управленческих диалогах принадлежит умению руководителей слушать и понимать сказанное исполнителями.

В принципе специалистами **выделяются два вида слушания: рефлексивное и нерефлексивное.** Первый вид предполагает установление руководителями активной обратной связи с исполнителями, а второй - поощряет пассивное восприятие того, что они сами хотят сказать.

Рефлексивное слушание рекомендуется использовать в таких ситуациях, когда у исполнителей отсутствует желание много говорить, или они истолковывают молчание руководителей не в качестве поощрения, а как признак нежелания слушать, и тогда для продолжения активных диалогов необходима дополнительная поддержка и одобрение руководителей.

**Выделяется несколько**[**методов рефлексивного слушания**](http://nashuch.ru/urok-dal-mne-dlya-jizni.html): перефразирование, отражение чувств, резюмирование и выяснение.

Перефразирование - это передача исполнителям их сообщений словами руководителей для проверки точности понимания их содержания. При этом наиболее существенные моменты сообщений формулируются несколько иначе, что побуждает исполнителей в случаях необходимости делать те или иные уточнения.

Отражение чувств исполнителей осуществляется руководителями как с помощью специфических высказываний типа "я Вас понимаю", так и путем использования невербальных средств: жестов, мимики и так далее. Это подбадривает исполнителей, которые, видя, что их понимают, сочувствуют и готовы слушать, продолжают высказывать свои мысли и дальше.

Резюмирование заключается в подытоживании диалогов путем объединения руководителями их фрагментов в единое целое. Как правило, резюмирование применяется в продолжительных диалогах, а также при обсуждении разногласий, в [конце совещаний и телефонных](http://nashuch.ru/zadacha-1-imeetsya-baza-so-sleduyushimi-tablicami-create-table.html) разговоров.

Под выяснением понимается обращение к исполнителям с вопросами, которые помогают руководителям, с одной стороны, что-то уточнить, а с другой - подхватить либо удержать инициативу в своих руках. Это позволяет направить процессы диалогов в нужное русло, активизировать исполнителей, дать им возможность проявить себя.

**Вопросы могут быть различных видов:** зеркальные - имеющие форму утверждений с [вопросительной интонацией](http://nashuch.ru/rabota-nad-intonaciej-kak-napravlenie-razvitiya-rechi-mladshih.html), что позволяет уточнять недосказанные моменты; риторические - подчеркивающие слабые места в высказанных мыслях; информационные - предназначенные для получения подтверждения или более глубокого раскрытия изложенных позиций.

Нерефлексивное слушание целесообразно использовать в [тех случаях](http://nashuch.ru/krejcmejsele.html), когда исполнители буквально горят желанием высказаться, но им трудно собраться с мыслями и изложить их, особенно, если они глубоко личные, связанные с какими-либо ограничениями на информацию.

Определенные сложности могут возникнуть также из-за больших различий в статусах руководителей и исполнителей.

В таких ситуациях молчаливое благожелательное выслушивание поощряет их на откровенные разговоры, а также к тому, чтобы сказать даже больше, чем они намеривались сделать вначале диалогов.

Участвуя в диалогах, руководителям не следует приводить излишне много доводов в [поддержку своих позиций](http://nashuch.ru/s-a-leskov-g-ulan-ude-buryatskaya-gosudarstvennaya-seleskohozy.html) (не больше трех-четырех) или повторять помногу раз одни и те же утверждения. Лучше всего обеспечить своим словам хорошую наглядность, используя для этого сравнения, связанные с личным опытом исполнителей.

Успешной аргументации способствуют достаточно эмоциональный и экспрессивный уровень речи руководителей, их умеренно громкий, но твердый и уверенный голос, правильная расстановка акцентов и паузы, несущие иногда больше информации, чем слова, а также яркие и запоминающиеся формулировки. В целом же характер речи должен приспосабливаться к особенностям личности и темперамента руководителей.

В случаях, когда в ходе диалогов возникает необходимость изменить позиции исполнителей и приблизить их к своим, руководители могут применять различные формы убеждения.

Наиболее жесткой формой убеждения можно считать запрещения руководителями тех или иных действий, обычно опирающиеся на возможности использовать методы принуждения, если исполнители не будут подчиняться.

**Категорические требования руководителей** - форма убеждения, близкая к запрещениям, предполагающая, что исполнители могут "одуматься".

Действенность запрещений и категорических требований руководителей обусловливается их реальной властью либо авторитетом.

**Менее жесткой формой убеждения** являются советы, наставления и намеки руководителей, которые в своей основе также могут иметь возможности применения методов принуждения, но менее определенные, чем в [случаях запрещений и категорических](http://nashuch.ru/referat-metrologiya-standartizaciya-i-sertifikaciya-4.html) требований.

В целом эта форма используется в ситуациях положительного отношения исполнителей к руководителям, признания их авторитета. Советы и наставления даются прямо и открыто, а намеки являются косвенной формой убеждения. Последние адресуются, скорее, не сознанию, а эмоциям, и предполагают возможности употребления разных шуток и иронии.

**Разъяснения руководителей** как форма убеждения могут быть двух видов: инструктивные - помогающие исполнителям не только осознать необходимость, но и запомнить те или иные важные действия; рассуждающие - позволяющие исполнителям осмысливать предлагаемые руководителями доводы и контрдоводы.

Теоретические доказательства руководителями тех или иных положений с помощью общепризнанных аргументов - форма убеждения, близкая к разъяснениям.

В то же время доказывать (опровергать) эти положения можно и путем наглядной демонстрации их преимуществ (недостатков).

Формой убеждения является также информирование руководителями исполнителей о сложившихся ситуациях, действиях других исполнителей, а также о преимуществах, которые можно получить, действуя в соответствии с предлагаемыми решениями.

Убеждения, применяемые руководителями в любой форме, могут сопровождаться комплиментами или критикой. Последняя эффективна в тех случаях, если исполнители готовы ее воспринимать, осознавать и соответственно изменять свои действия.

В ходе диалогов между руководителями и исполнителями могут возникать споры из-за несовпадения взглядов на те или иные проблемы.

Характер этих споров во многом зависит от остроты проблем, составляющих их предмет, психологических типов и эмоционального состояния руководителей и исполнителей, особенностей их личных взаимоотношении и занимаемых должностей (социальных статусов).

Руководителям необходимо уметь проигрывать в спорах, не теряя при этом своего "я", "не выходя из себя". Победы же в спорах следует воспринимать спокойно, сохраняя скромность.

Как известно, споры состоят из совокупностей различных замечаний (высказываний, выпадов) и способов их нейтрализации.

В принципе руководителям желательно предупреждать возникновение замечаний, поскольку наилучшими из них являются те, которые не появились у исполнителей в ходе диалогов.

Обычно это [достигается путем подробного](http://nashuch.ru/stateya-uchrejdenie-obshestva.html) изложения собственных точек зрения на те или иные проблемы, тщательного их аргументирования с учетом возможных вопросов и замечаний, которые могут быть сделаны исполнителями.

В ситуациях, когда замечания все же поступают и на них необходимо отвечать, руководителям следует пользоваться имеющимися знаниями и опытом ведения полемики.

При этом им рекомендуется спокойно воспринимать высказываемые исполнителями замечания, демонстрируя полное внимание к ним, не "уходить" от них, не отшучиваться, не показывать ухудшения настроения и не стараться изменять темы разговоров.

Если исполнители делают какие-либо замечания, руководителям важно, прежде всего, правильно понять их смысл и причины возникновения. Это помогает определиться, что делать дальше: опровергать эти замечания или признавать правоту исполнителей.

Даже в случаях, когда исполнители ошибаются, необходимо проявлять максимальное уважение к их мнениям, сдержанность в оценках их поступков, особенно когда они не требуются, а также не демонстрировать своего превосходства. Не следует парировать каждое замечание, тем более давать немедленные ответы - для виду лучше немного подумать.

Если замечания сформулированы недостаточно четко, руководителям лучше всего лишний раз уточнить все неясные моменты. Это необходимо сделать, чтобы в дальнейшем не приписывать исполнителям того, чего они не имели в виду, и не создавать из них недругов.

В [любом случае следует показать](http://nashuch.ru/zanyatie-zemlya-kak-faktor-proizvodstva-i-ego-osobennosti.html) исполнителям, что их критика понятна, что вовсе не означает ее принятия.

Полемика требует от руководителей постоянного контроля за состоянием и реакциями исполнителей посредством наблюдения за их внешними проявлениями либо путем постановок прямых вопросов.

**И наконец, в ходе управленческих диалогов руководителям обязательно следует учитывать особенности национальной психологии исполнителей.**