

## **Руководитель дошкольного учреждения: каким должно быть его деловое общение**

Шебеко В., Семенова Е.

Общение имеет огромное значение в формировании человеческой психики, ее развитии и становлении разумного поведения. Благодаря общению с людьми человек совершенствует собственную личность, приобретает многие познавательные способности и высшие качества. О его роли в жизни людей восторженно и достаточно метафорично писал Антуан де Сент-Экзюпери: «единственно настоящая роскошь — это роскошь человеческого общения». Однако для современных людей вообще, и руководителей в частности, общение не столько роскошь, сколько жизненно и профессионально необходимая потребность. От эффективности общения во многом зависят успех, служебное продвижение и в целом карьера любого начальника.

Педагогическое общение – это профессиональное (деловое) общение, имеющее определенные педагогические цели. С его помощью устанавливается взаимопонимание, меняются мнения и установки. Профессионализм в сфере педагогического общения основывается, в первую очередь, на психологических знаниях, которые становятся все более значимыми в повседневной деятельности руководителей. Неумение устанавливать психологический контакт, определять истинное психологическое состояние людей, склонять их к своей точке зрения, неспособность «почувствовать другого человека» часто приводят руководителя к тому, что он уже не отличает то, чего хочет сам, от того, чего от него хотят окружающие. В результате он перестает понимать других людей, что говорит о несовершенстве его управленческих способностей.

Трудно ждать высоких достижений от руководителя, если он не владеет искусством управленческого воздействия и высокой культурой делового общения. В повседневной жизни руководитель может окружать себя теми людьми, которые ему приятны. В деловой — вынужден общаться с теми, кто ему нужен. Прекрасно, если это совпадает, но так бывает далеко не всегда. Если в своей личной жизни руководитель может перестать общаться с человеком,

чем-то рассердившим его, то в деловом мире контакты не прерываются по принципу «не хочу — не буду». Хорошим работникам нередко прощают недостатки характера. Важная особенность делового общения состоит в том, что нужно уметь строить отношения с разными людьми, добиваясь максимальной эффективности деловых контактов. Понимание специфики делового общения приводит к пониманию того, что нужно учиться культуре делового общения.

Культура делового общения предполагает:

- высокую коммуникативную культуру, т.е. искусство говорить и слушать;
- умение объективно воспринимать и правильно понимать партнера;
- умение строить отношения с любым партнером, добиваться эффективного взаимодействия на основе обоюдных интересов.

Руководителю любого уровня следует помнить, что его речь, будь то выступление с трибуны, разговор за рабочим столом, обращение к подчиненным или непринужденная беседа с посетителями, целиком раскрывает его личность, интеллект и психологическое состояние. Интеллект говорящего, как известно, оценивается логичностью высказываний и богатством лексики. Свободный подбор слов, их разноплановая связь во фразах и, наконец, легкость произнесения — индикаторы высокого интеллекта. Известный американский ораторовед Фрэнк Снелл писал: «Не допускайте того, чтобы через ваши речевые недостатки собеседники нарисовали ложную картину ваших способностей. Заставьте вашу речь работать на вас». Знание теории красноречия, изучение психологии, постоянная практика выступлений и упорная работа над словом дают возможность влиять на аудиторию или партнера. Это — насущная необходимость наших дней.

Среди коммуникативных способностей руководителя учреждения особое место отводится *умению слушать*. На первый взгляд, это умение может показаться легким и доступным, поэтому некоторые начальники разговор на эту тему считают пустой тратой времени. Однако исследования последних лет (В.В.Бойко, Е.В.Сидоренко) показывают, что даже в среде профессионально

подготовленных к деловому общению людей — руководителей, менеджеров — далеко не все способны умело выслушать своего партнера.

Выработанное умение слушать позволяет:

- ✓ лучше разбираться в том, что вам говорит или что утверждает собеседник;
- ✓ предотвращать возможные межличностные конфликты;
- ✓ определять, что стоит за высказыванием партнера;
- ✓ формировать у собеседника уверенность в вашей надежности;
- ✓ повышать степень доверия к себе собеседника;
- ✓ повышать эффективность совместной деятельности.

Когда люди чувствуют искреннюю заинтересованность собеседника в решении их вопросов, они начинают особенно уважать его и готовы к сотрудничеству с ним.

Существует миф, что в деловом общении абсолютная власть принадлежит говорящему. Большинство руководителей искренне верят в то, что высказывание своих мыслей — путь к власти. Чаще всего для таких людей невозможность говорить — это просто наказание. Для них говорение является олицетворение силы, а слушание ассоциируется со слабостью, безволием. В действительности это не так. Власть — это информация, а не говорение. Именно те руководители, которые умеют эффективно слушать и способны извлекать из услышанного ценную информацию, обладают властью.

Психологи (И.В.Комогорцева, А.С.Прутченков, А.Фомин) различают несколько видов слушания: активное, пассивное и эмпатическое.

В *активном виде слушания* на первый план выступает отражение информации. К отражению относятся постоянные уточнения той информации, которую хочет донести собеседник путем задавания уточняющих вопросов.

Продуктивными способами активного слушания могут быть:

1. Повторение. Оно состоит в дословном воспроизведении слов говорящего, цитировании сказанного партнером. Используя эту технику, собеседник повторяет дословно последние слова партнера, вставляет цитаты из высказываний партнера в собственные фразы. Например: «Итак, вы считаете...»

(далее цитата), «Насколько я вас поняла...» (далее цитата).

2. «Перефразирование» (эхо-техника). Заключается в формулировании слов оппонента в собственной редакции, но при обязательном сохранении его точки зрения. Возвращение говорящему сути его сообщения позволяет ему оценить, правильно ли он был понят. Реализовать данный прием слушания помогут фразы: «Другими словами, вы считаете...», «По вашему мнению...», «Итак, вы полагаете...». Главная цель «эхо-техники» — уточнение информации. Для перефразирования выбираются наиболее существенные, важные моменты сообщения. Но при «возврате» реплики не стоит что-либо добавлять «от себя», интерпретировать сказанное. Эхо-техника позволит дать собеседнику представление о том, как его поняли и натолкнуть на разговор о том, что в его словах кажется наиболее важным. Более того, перефразированием можно сформулировать мысль собеседника лучше, чем это делает он сам, а затем, доказав (при необходимости) ее несостоятельность, предложить свою.

3. «Резюмирование» — краткое повторение сказанного. Эта техника предполагает воспроизведение слов партнера в сокращенном виде, краткое формулирование самого главного, подведение итога. Это можно сделать с помощью следующих фраз: «Если теперь подытожить сказанное вами, то...», «Обобщая то, что вы сказали...», «Итак, если я правильно поняла, основная ваша мысль такова...». Резюмирование помогает при обсуждении, рассмотрении претензий, когда необходимо решить какие-либо проблемы. Оно особенно эффективно, если обсуждение затянулось, идет по кругу или оказалось в тупике. Резюмирование позволяет не тратить время на не относящиеся к делу рассуждения и может быть действенным и небидным способом закончить разговор со слишком словоохотливым собеседником.

4. Развитие идеи (техника интерпритации). Эта техника отличается от предыдущих тем, что высказывание собеседника не просто перефразируется или резюмируется, а делается попытка вывести из него логическое следствие, выдвинуть предположение о причинах услышанного. Интерпретация позволяет уточнить смысл сказанного, быстро продвинуться вперед в беседе, дает

возможность получить информацию без прямых вопросов. Используя эту технику, собеседник задает уточняющие вопросы: «Вы, наверное, имеете в виду...?», «Вы, наверное, говорите это потому, что...?», «По-видимому, вы хотите, чтобы...?». Также можно использовать технику пробных вопросов: «А может быть так, что Вы надеетесь, что...?», «А может быть так, что вы хотели бы...?». Предположительные вопросы предпочтительнее прямых, так как передают уважение к партнеру и оставляют за спрашивающим право ошибаться, а за партнером – право уйти от ответа.

Активное слушание незаменимо в конфликтных ситуациях, когда собеседник ведет себя агрессивно или демонстрирует свое превосходство. Это очень хорошее средство успокоиться, настроиться, если возникает желание надерзить партнеру, развить начавшийся конфликт.

Типичной ошибкой людей при применении активного слушания является чисто формальное следование правилам. В таких случаях человек задает «нужный» вопрос: «Правильно ли я вас поняла, что...», но, не услышав ответа, продолжает развивать аргументы в пользу своей собственной точки зрения, фактически игнорируя точку зрения собеседника. Потом такой человек удивляется, что техника активного слушания не работает.

Бывает, что приходится слушать человека, находящегося в состоянии сильного эмоционального возбуждения, в этом случае приемы активного слушания не срабатывают. В таком состоянии человек не контролирует свои эмоции, не способен улавливать содержание разговора. Ему надо только одно – успокоиться, прийти в состояние нормального самоконтроля, только потом с ним можно общаться. В таких случаях эффективно работает прием пассивного слушания.

*Пассивное слушание* – умение дать понять собеседнику, что он не один, что его слушают, понимают и готовы поддержать. Лучше всего при этом действуют так называемые «угу – реакции»: «да-да, угу-угу, ну конечно», кивание головой. Эмоциональное состояние, подобно маятнику: дойдя до высшей точки эмоционального накала человек, начинает успокаиваться, затем

сила его чувств опять увеличивается, дойдя до высшей точки, затем падает. Если не вмешиваться в этот процесс, не «раскачивать» маятник дополнительно, то, выговорившись, человек успокоится, и после с ним можно будет общаться нормально. Главное в этом виде слушания:

- не молчать, потому что глухое молчание у любого человека вызывает раздражение, а у возбужденного человека тем более;
- не задавать уточняющих вопросов, потому что это только вызовет ответный взрыв негодования;
- не говорить партнеру: «Успокойтесь, не волнуйтесь, все уладится» – он этих слов адекватно понять не может, они его возмущают, ему кажется, что его проблему недооценивают, что его не понимают. Иногда в таких случаях полезно «пристроиться» к партнеру, повторить его слова, эмоции, движения, т.е. вести себя так, как он, разделять его чувства. Но делать это нужно искренне, в противном случае повторение действий оценится как издевательство над его чувствами.

*Эмпатическое слушание* позволяет переживать те чувства, которые переживает собеседник, отражать эти чувства, понимать эмоциональное состояние собеседника и разделять его. При эмпатическом слушании не дают советов не стремятся оценить говорящего, не критикуют, не поучают. Именно в этом и состоит секрет хорошего слушания – такого, которое дает другому человеку облегчение и открывает ему новые пути для понимания самого себя.

Правила эмпатического слушания:

- необходимо настроиться на слушание: на время забыть о своих проблемах, освободить душу от собственных переживаний и постараться отойти от готовых установок и предубеждений относительно собеседника. Только в этом случае можно понять, что чувствует собеседник, «увидеть» его эмоции;
- в своей реакции на слова партнера необходимо в точности отразить переживание, чувство, эмоцию, стоящие за его высказыванием, но сделать это так, чтобы продемонстрировать собеседнику, что его чувство не только правильно понято, но и принято;

- необходимо держать паузу. После ответа собеседнику необходимо помолчать, подумать, чтобы разобраться в своем переживании;

- необходимо помнить, что эмпатическое слушание – не интерпретация скрытых от собеседника тайных мотивов его поведения. Надо только отразить чувство партнера, но не объяснять ему причину возникновения этого чувства;

- в случаях, когда партнер возбужден и беседа складывается таким образом, что партнер говорит «не закрывая рта», а беседа носит достаточно доверительный характер, вовсе необязательно отвечать развернутыми фразами, достаточно просто поддерживать партнера междометиями, короткими фразами типа «да-да», «угу», кивать головой или повторять его последние слова.

Методика эмпатического слушания применима только в том случае, когда человек сам хочет поделиться какими-то переживаниями. В случае же, когда он задает обычные вопросы «А вы не знаете, что означает то-то?» или же просто не хочет говорить с вами, а вы бы очень хотели обсудить с ним что-либо, применение эмпатического слушания просто невозможно.

Для того чтобы оценить свое умение слушать и воспринимать собеседника можно ответить на следующие вопросы:

1. Не ждете ли вы нетерпеливо, пока другой закончит говорить и даст возможность высказаться вам?
2. Не спешите ли принять решение до того, как поймете проблему?
3. Не отвлекаетесь ли, когда говорят другие?
4. Не запоминаете ли вы вместо основных моментов беседы какие-либо несущественные?
5. Прекращаете ли слушать, когда встречаются трудности?
6. Занимаете ли негативную позицию, когда слушаете?
7. Может быть, вы только притворяетесь, что слушаете?
8. Избегаете ли вы взгляда собеседника, не смотрите ли по сторонам, когда слушаете другого?
9. Возникает ли у вас непреодолимое желание прервать собеседника и вставить свое слово за него или определить его выводы?

Если вы не уверены в своих ответах, эта памятка, по сути, является перечнем советов, как нужно слушать, чтобы слышать.

Рекомендации по развитию умения слушать.

- ✓ Относитесь к говорящему с уважением. Помните, что люди перед тем, как вступить в разговор, обычно готовятся к нему и ставят перед собой конкретные цели.
- ✓ Предоставьте собеседнику возможность высказаться, показывая, что вы заинтересованы в том, что он говорит.
- ✓ Дайте ему время высказаться, чтобы он выразил свою мысль до конца. Не подчеркивайте своим поведением, что вам трудно слушать.
- ✓ Стремитесь следить за главной мыслью партнера и не отвлекайтесь на частности.
- ✓ Не доминируйте в процессе общения. Помните, что тот, кто доминирует, мало слышит, а значит, и мало понимает из того, что ему говорят.
- ✓ Старайтесь спокойно реагировать на высказывания говорящего и не давать волю эмоциям. Когда эмоции берут верх, разум обычно притупляется, и человек плохо понимает, что ему говорят. Следите за так называемыми «горячими кнопками», то есть научитесь распознавать высказывания-уловки, доводящие вас до такого состояния, когда вы перестаете слушать и начинаете мысленно готовить свои возражения.
- ✓ Не принимайте позы обороны (сложенные на груди руки, скрещенные ноги), поскольку это сигнализирует о несогласии, закрытости и недоверии к тому, что говорит ваш собеседник. Создайте своим невербальным поведением доверительную атмосферу (внимательность, сосредоточенность, чуткость к словам говорящего).

- ✓ Во время слушания не обращайтесь внимания на отвлекающие внешние факторы (внешность и манеры собеседника, звуковые помехи, окружающая обстановка и т.д.). Старайтесь абстрагироваться от внешних обстоятельств.
- ✓ Оценивайте содержание сообщения, а не поведение говорящего. Прежде чем вынести свой приговор, выслушайте собеседника полностью.
- ✓ Воздерживайтесь от желания решить проблему за говорящего. Предоставьте партнеру возможность самому найти выход из ситуации.

Умение эффективно слушать можно выработать только в том случае, если знания о профессиональном слушании будут применяться на практике. Только тогда у руководителя выработаются прочные навыки, т.е. автоматическое умение эффективно слушать и понимать собеседника.

Важным дополнением речевой коммуникации выступают *невербальные средства общения*. К невербальной коммуникации относятся воспринимаемый внешний вид и выразительные движения человека — жесты, мимика, позы, походка и т. д. Их роль определяется не только тем, что они в состоянии усилить или ослабить речевое влияние коммуникатора, но и тем, что они помогают участникам общения выявить намерения друг друга, делая тем самым процесс коммуникации более открытым.

Роль всех этих невербальных знаков в общении чрезвычайно велика. Можно сказать, что значительная доля человеческого общения разворачивается в подводной части «коммуникативного айсберга» — в области невербального общения. В частности, именно к этим средствам чаще всего прибегает человек при передаче обратной связи партнеру по общению. Через систему невербальных средств транслируется и информация о чувствах, испытываемых людьми. Жесты, мимика и контакт глазами помогают определить искренность другого. Профессор Альберт Мерабиан, самый цитируемый ученый, когда речь заходит о языке тела, утверждает, что важнейшую роль в общении играют три

основных фактора, вес которых распределяется следующим образом: что мы говорим — 7%; как мы говорим — 38%; язык нашего тела — 55%. Поэтому каждый из тех, кто заинтересован в том, чтобы наиболее полно, точно и ясно донести до слушателей свои мысли и представления, непременно должен учитывать сигналы тела. Необходимо постоянно контролировать его «слова» и не упускать из поля зрения то, о чем безмолвно сообщают вам собеседники.

Правила пользования жестами:

- они должны быть произвольными, использоваться по мере надобности и не подавляться на полпути;
- жестикуляция не должна быть непрерывной. Не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом;
- необходимо управлять жестами. Жест не должен отставать от подкрепляемого им слова;
- следует вносить разнообразие в жестикуляцию;
- жесты должны соответствовать своему назначению. Их количество и интенсивность — характеру речи и аудитории.

Известно, что при непосредственном взаимодействии с людьми значение жестов повышается. По жестам мы получаем чрезвычайно важную информацию об окружающих.

Каждый человек имеет типичные жесты, определяющие его индивидуальный имидж. В случае управляемого имиджа необходимо не только знать язык жестов, но и целенаправленно использовать жестовую символику.

Народная молва гласит: лучше сто раз увидеть, чем один раз услышать. Увиденному мы доверяем больше, чем тому, что слышим. Исходя из этого, по жестам быстро и довольно точно распознаем состояние человека, его характер и отношение к нам. При этом оценку характера следует проводить по типичным (повторяющимся) для данного человека жестам, а его состояние — по изменившимся в данный момент телодвижениям.

Ниже представлены наиболее распространенные в западной культуре жесты и их символическая интерпретация.

<i><b>Жест</b></i>	<i><b>Возможные интерпретации</b></i>
Расслабленные руки	Спокойствие
Расстегивание пиджака	Открытость
Улыбка	Готовность к общению
Раскрытые руки	Открытость
Спокойные редкие движения	Уверенность
Голова чуть наклонена, зрачки расширены, мышцы рта расслаблены	Внимание, интерес к собеседнику
Расхаживание со сцепленными руками, покусывание ручки, пощипывание переносицы, потирание мочки уха	Сомнения, потребность в принятии решения
Привычка сидеть верхом на стуле	Агрессия
Сжатые кулаки, суженные зрачки	Нападение
Опора руками в пояс	Соперничество, вызов
Длительный, пристальный взгляд	Вызов, агрессия, угроза
Чрезмерное приближение	Вторжение
Бегающий взгляд, кривая усмешка	Неискренность
Указательный палец возле лица	Критика
Потирание ладоней	Радость, нетерпение
Жестикуляция кулаком	Власть, агрессия
Взгляд исподлобья	Отрицание
Отведение взгляда	Неискренность

Объединяясь в устойчивые комплексы, жесты порождают общее впечатление о человеке. Нередко они расходятся со словесными заявлениями последнего, вызывая недоверие или даже неприязнь к нему. Для построения положительного имиджа необходимо довести до «полезной» привычки целенаправленное использование нужных жестов. Например, если руководитель хочет произвести общее хорошее впечатление, то должен прибегать к жестам уверенности и открытости, избегая неуверенных или агрессивных сигналов.

Уверенное поведение распознается с помощью следующих жестов: открытая поза, расслабленность тела, спокойный прямой открытый взгляд, улыбка, ровная неторопливая речь, отсутствие суетливых движений, звучный голос, «согласованность» сигналов.

Неуверенное поведение выдают: бегающий взгляд, отведенный взгляд, защитная улыбка, отсутствие улыбки, прикрывание рта рукой, суетливые движения рук, «закрытая» поза, опущенные или втянутые плечи, согнутость или сжатость тела, спешка, частое поверхностное дыхание, стремление отдалиться от партнера, рассогласованность сигналов.

Агрессивному поведению соответствуют: длительный прищуренный взгляд, сжатые губы, сжатые кулаки, спрятанные руки, скрещенные руки, резкие жесты (размахивание руками, закидывание ноги на колено), угрожающие жесты (кулаком или пальцем), частое громкое дыхание, напряжение во всем теле, положение — прямо напротив партнера, слишком сильное приближение, вызывающее поведение.

Высокая культура педагогического общения невозможна без проявления *коммуникативной толерантности* – отношения к людям, показывающего степень переносимости непринятых или неприемлемых, по мнению конкретной личности психических состояний, качеств и поступков партнеров по взаимодействию. Руководитель, обладающий высоким уровнем данного качества, достаточно уравновешен, терпим и совместим с очень разными людьми. Благодаря этим достоинствам создается психологически комфортная обстановка для совместной деятельности в педагогическом процессе.

В механике коммуникативной толерантности решающую роль играет совместимость или несовместимость одноименных качеств партнеров по взаимодействию: интеллекта с интеллектом, характера с характером, привычек с привычками, темперамента с темпераментом. Чем меньше неприятных или неприемлемых для себя различий находит один человек в другом, тем выше у него уровень коммуникативной толерантности, тем реже он раздражается по поводу отличительных особенностей другого.

Нередко в профессиональной деятельности человека можно наблюдать динамику коммуникативной толерантности. Например, в начале педагогической деятельности демонстрируется сниженная толерантность к некоторым типам людей, но с возрастом терпимость возрастает. Возможна и обратная зависимость – с увеличением стажа работы все больше проявляется раздражение некоторыми типами людей.

Особенно важно проявление коммуникативной толерантности в напряженной, конфликтной ситуации. Однако в таких ситуациях обычно наблюдается высказывание прямых негативных оценок в адрес сотрудника: «Вы всегда ведете себя так...», «Вы как всегда не готовы...», «Вы снова начинаете оправдываться...». На такие высказывания сотрудник обычно отвечает отрицанием, обидой, защитой. Высказывая свои чувства без приказа, осуждения или выговора, руководитель оставляет за сотрудником возможность самому принять решение.

Схема его «Я-высказывания» такова:

1. Описание ситуации, вызвавшей напряжение: «Когда я вижу, что вы...», «Когда это происходит...», «Когда я сталкиваюсь с тем, что...».
2. Точное название своего чувства в этой ситуации: «Я чувствую...», «Я не знаю, как реагировать...», «Я огорчаюсь...».
3. Называние причин этого чувства: «Потому что я не люблю грязь», «Потому что Вы нарушили обещание».

Развитию коммуникативной толерантности и формированию позитивного имиджа руководителя способствует знание и выполнение следующих рекомендаций:

- в общении необходимо признавать за любым человеком право на свободное проявление его индивидуальности, если это не противоречит общепринятым нормам при возникших обстоятельствах. Человек проявляет свою индивидуальность в силу того, что это естественная форма его бытия, а не потому, что вы готовы разрешить ему это или нет;

- быть гибче в своих оценках других людей, учитывать мотивы и обстоятельства их действий;

- не стараться перевоспитать, переделать партнера, подогнать под себя и сделать его удобным;

- не использовать себя в качестве эталона для оценки суждений, вкусов, взглядов, поступков других людей. Помнить, что никто, в том числе и вы, не является идеалом, истиной в последней инстанции, выразителем бесспорных мнений, вкусов и оценок; всякое ваше субъективное заявление («я считаю», «я бы поступил иначе»), сразу же предполагает право партнера сформулировать собственное субъективное мнение;

- научиться в своем сознании фиксировать степень притяжения – непритяжения партнера, что позволит обдуманно реагировать на ситуацию. Наиболее вероятны такие ситуации:

- партнер импонирует вам полностью – дайте ему понять это, поддерживайте в себе соответствующее умонастроение, не фиксируйтесь на деталях, способных разочаровать в партнере;

- партнер импонирует вам частично – постарайтесь руководствоваться в отношениях с ним лучшими представлениями о нем, способствуйте тому, чтобы он чаще и ярче представлял лучшие свои качества и не показывал отрицательные;

- партнер совсем не импонирует вам – в таком случае либо принимайте его таким, как он есть, либо постарайтесь нейтрализовать или уменьшить значимость различий между вашим и его «Я»;

- если партнер раздражает и вызывает сильное напряжение – сначала нужно осознать причину своего дискомфорта, а затем выбрать уместный вариант поведения. В данном случае уместна следующая схема поведения:

- конкретизируйте, что именно вы не принимаете в партнере – особенности проявления интеллекта, эмоций, ценностей, определенные черты характера и т.д.

- продумайте, как лучше всего при возникших обстоятельствах преодолеть неодолимые различия между вашими «Я».

Повысить уровень коммуникативной толерантности можно, если взять на вооружение «заповеди общения» (в психологической литературе они описаны А.Б.Добрович):

- отношения с людьми – главные в любой деятельности, а тем более в педагогической. Думайте над своими взаимоотношениями с окружающими людьми, стройте их на взаимопонимании и доверии;

- общаясь с человеком, никогда не заикливайтесь на достижениях ваших конкретных целей и задач;

- учитесь видеть в каждом человеке то, что выгодно отличает его от других, ту «изюминку», которая делает его уникальным, неповторимым. Помните, что каждый человек – уникален и к каждому необходим свой подход;

- придя к человеку, оставьте свои проблемы, амбиции, сложившиеся стереотипы. Говоря с человеком, общайтесь с ним, а не с его официальным статусом, своими представлениями о нем. Потребность в равенстве присуща всем;

- учитесь видеть себя как бы со стороны, глазами других людей. Анализируйте, как вы вели себя во время общения с ними, стремитесь поставить себя на место того человека, с которым общаетесь;

- чаще улыбайтесь людям. Улыбка располагает к вам окружающих людей, создает благоприятный эмоциональный настрой, вызывает у других стремление общаться с вами;

- развивайте свой внутренний духовный мир, ваши таланты и способности. Помните, что творческая, духовно богатая личность всегда привлекает других людей, особенно когда все это сопрягается с чуткостью, способностью понимать окружающих.

Любой руководитель в процессе своей деятельности решает различные коммуникативные задачи: организует поиск сотрудников, разрешает многочисленные конфликтные ситуации. Он должен уметь выслушать и понять

собеседника, добиться взаимопонимания, настроить на безупречное выполнение служебных обязанностей. Все это вполне выполнимо, если руководитель понимает, что, совершенствование собственных коммуникативных способностей, повышение культуры общения позволяют более эффективно взаимодействовать с людьми, формировать с ними особые взаимоотношения, которые во многом будут способствовать решению деловых вопросов, успешной работе возглавляемого им учреждения.

#### Список рекомендуемой литературы:

1. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других / В.В.Бойко.– М., 1996.
2. Добрович, А.Г. Воспитателю о психологии и психогигиене общения / А.Г.Добрович. – М., 1987.
3. Дэн, Д. Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома / Д.Дэн. – СПб., 1994.
4. Прутченков, А.С. Социально-психологический тренинг межличностного общения / А.С.Прутченков. – М., 1991.
5. Сидоренко, Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е.В.Сидоренко. – СПб., 2002.