

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Е. В. Мещерякова

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**Тексты лекций для студентов специальности
1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)»**

Минск 2012

УДК 005.32(075.8)
ББК 88.59.18я73
М56

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра международных экономических отношений
Белорусского государственного университета
(заведующий кафедрой доктор экономических наук,
профессор *А. В. Данильченко*);
кафедра экономики и управления научными исследованиями,
проектированием и производством
Белорусского национального технического университета
(исполняющая обязанности заведующей кафедрой
кандидат экономических наук, доцент *Е. В. Гурина*)

Мещерякова, Е. В.

М56 Психология управления : тексты лекций для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» / Е. В. Мещерякова. – Минск : БГТУ, 2012. – 340 с.
ISBN 978-985-530-200-2.

В текстах лекций изложены основные вопросы, связанные с особенностями психологической подготовки руководителей любого уровня управления. Рассмотрены основные управленческие функции, проблемы и формы делового общения, причины и способы разрешения конфликтов в организации, а также даны рекомендации по созданию имиджа руководителя и осуществлению контроля над перегрузками. Отдельно проанализированы особенности поведения объекта управления исходя из теоретических подходов к формированию личности.

УДК 005.32(075.8)
ББК 88.59.18я73

ISBN 978-985-530-200-2

© УО «Белорусский государственный технологический университет», 2012
© Мещерякова Е. В., 2012

ПРЕДИСЛОВИЕ

Республика Беларусь, находясь в процессе рыночных преобразований, расширяет опыт эффективного управления ресурсами: сырьевыми, техническими, информационными, технологическими и т. д. На фоне мировой тенденции перемещения конкуренции в область оптимизации использования трудовых ресурсов одной из наиболее актуальных проблем является необходимость применения психологических методов управления персоналом. Наиболее производительными компаниями сегодня управляют руководители нового типа, осознающие, что люди – основное достояние каждой организации.

Любая организация развивается в первую очередь за счет использования личностного потенциала человека, его накопленного делового опыта. Но этого для современного руководителя недостаточно. Поэтому в последнее десятилетие возрастает роль фундаментального образования менеджеров любого уровня в области психологических аспектов управления.

Целью данного пособия является обобщение наиболее актуальных на современном этапе вопросов психологии управления. При написании материала были использованы передовые разработки отечественных и зарубежных ученых в области психологических аспектов управленческой деятельности.

В настоящем пособии кратко изложены вопросы, касающиеся психологических особенностей основных управленческих функций, объекта управления и субъекта управления, рассмотрены основные аспекты делового общения и психологические подходы к принятию управленческих решений, проанализирована психология конфликта и психология ведения переговорного процесса, а также описаны этапы построения имиджа руководителя и механизм контроля управленческих стрессов.

По мнению автора, пособие может являться источником полезной информации не только для студентов, но и для руководителей, уже имеющих опыт управленческой деятельности и стремящихся повысить ее эффективность.

ТЕМА 1. ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ КУРСА «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

Вопросы

1. Психология управления: ее объект и предмет.
2. Базовые понятия психологии управления.
3. Основные принципы и закономерности управленческой деятельности.

1. Психология управления: ее объект и предмет

В настоящее время в нашей стране идет строительство социально ориентированной рыночной экономики. Ломаются привычные стереотипы. Обществу требуются люди, умеющие предлагать новые идеи, брать на себя руководство другими людьми. В решении этих проблем особое место принадлежит перспективному направлению в современной психологической науке – психологии управления, целью которого является психологическое обеспечение эффективной деятельности любой организации, и в первую очередь руководителей. Искусство общаться с людьми и эффективно руководить ими – это не только результат специальной профессиональной подготовки управленческих кадров, но и товар, который сегодня пользуется спросом и высоко оценивается на рынке профессиональных услуг.

Успешное развитие на протяжении длительного периода экономики Японии, Германии, Южной Кореи, США побудило ученых и практиков внимательно изучить механизм и причины, за счет которых обеспечивается высокая эффективность производства в этих странах. Анализ показал, что здесь в центре концепции управления находится человек, который рассматривается как высшая ценность организации.

Следовательно, современный менеджмент целенаправленно разворачивается в сторону психологизации. Работники и сотрудники рассматриваются не столько как средство для достижения определенных результатов, сколько как главная цель управления, субъект деятельности [1].

Психология менеджмента учит достигать поставленных целей опираясь на творчество, способности, интеллект, профессиональные знания и умения людей.

Люди, профессионально занимающиеся управленческой деятельностью, называются **менеджерами**. Слово «менеджмент» («management») пришло к нам из английского языка. Его истоки в глаголе «to manage», который означает «объезжать лошадей» и, в свою очередь, восходит к латинскому «manus» – рука. В русском языке аналогичным является понятие «руководство».

Менеджеру необходимо теоретическое осознание и практическое применение знаний в различных аспектах сферы управления. Менеджер любого уровня, желающий выполнять свою работу квалифицированно, должен:

- понимать природу управленческих процессов;
- знать основы функционирования организационных структур;
- уметь распознавать проблемы и эффективно принимать решения;
- знать информационные технологии и средства коммуникации, необходимые для управления персоналом;
- уметь устно и письменно выражать свои мысли;
- быть компетентным в управлении людьми, при отборе и подготовке требуемых специалистов, поиске лидеров, при оптимизации рабочих и межличностных взаимоотношений среди работников, находящихся в подчинении;
- быть способным создать рабочую атмосферу в организации и установить высокое качество отношений между сотрудниками и клиентами;
- уметь осознавать свои цели, оценивать собственную деятельность, правильно распределять время, снимать стрессы;
- иметь представление об особенностях организационного поведения, структурах в группах, мотивах и механизмах поведения работников и коллективов.

Управление – это творческий процесс, и менеджеру необходимо научиться анализировать конкретные ситуации и делать из проведенного анализа правильные выводы.

М. И. Дьяченко и Л. А. Кандыбович дают следующее определение этой отрасли психологии **«Психология управления – отрасль психологии, изучающая управленческую деятельность, свойства и качества личности, необходимые для ее успешного осуществления»** [11]. С. Ю. Головин говорит о психологии управления как об *отрасли психологии, изучающей психологические закономерности управленческой деятельности* [37].

А. А. Урбанович определяет психологию управления как «отрасль психологической науки, объединяющую достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленную на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса» [39].

В поле зрения психологии управления находятся следующие проблемы:

- личность менеджера, вопросы его самосовершенствования и саморазвития;
- организация управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности;
- коммуникативные умения менеджера;
- конфликты в производственном коллективе и роль менеджера в их преодолении.

Менеджер обязан обладать высокой психологической культурой, которая является неотъемлемой частью общей культуры человека. Психологическая культура включает следующие необходимые элементы: познание себя, познание другого человека, умение регулировать свое поведение и направлять поведение группы.

Объектом изучения психологии управления являются люди, входящие в юридическом и финансовом отношении в разнообразные организационные системы управления.

Предмет изучения психологии управления – психологические аспекты, факторы и механизмы функционирования управляющей и управляемой подсистем организации, определяющие эффективную ее деятельность.

Предмет психологии управления обычно подразделяется на четыре основные области.

1. Психологические закономерности управленческой деятельности.
2. Психологические закономерности субъекта этой деятельности – руководителя.
3. Основные особенности взаимодействия руководителя с подчиненными.
4. Психологические закономерности управляемой подсистемы и ее субъектов (подчиненных).

Личность работника изучается в психологии личности, психологии труда, инженерной психологии. Вместе с тем рабочая груп-

па или трудовой коллектив изучается социальной и педагогической психологией.

Психология личности изучает качества, свойства и психологические особенности личности и их влияние на поведение, деятельность и общение. Психология управления сосредоточивает внимание на тех свойствах личности, которые оказывают решающее воздействие на эффективность управления.

Социальная психология изучает специфические аспекты поведения групп людей, законы, определяющие взаимодействия внутри этих групп и между ними. Психология управления, помогая человеку строить свое поведение, опирается на данные социальной психологии.

В психологии управления, в отличие от психологии труда, например, актуальна не проблема соответствия работника его профессии, не проблема профессионального отбора и профессиональной ориентации, а проблема соответствия работника организации, проблема отбора людей в организацию и их ориентации в отношении особенностей данной организации.

В психологии управления, в отличие от социальной психологии, объектом изучения становятся не просто отношения людей в коллективе или социальной группе, а отношения людей в организации, т. е. в условиях, когда действия каждого участника совместной деятельности заданы, предписаны, подчинены общему порядку работ, когда участники связаны друг с другом не просто взаимной зависимостью и взаимной ответственностью, но и ответственностью перед законом.

Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые существуют только в организации, – это управленческие отношения людей. Это не отношения в связи с деятельностью, а отношения по поводу организации совместной деятельности.

Предмет управленческой деятельности – коллективный труд конкретной организации, руководимой данным персоналом управления. Так как по условиям и содержанию труда организации существенно различаются, психологические особенности управленческой деятельности обретают в каждом случае специфический характер и подлежат специальному изучению.

В психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив анализируются в контексте организации, в которую они входят.

К числу наиболее **актуальных для организации психологических проблем** относят следующие:

- повышение профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней, т. е. совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия решений, стратегического планирования и маркетинга, преодоление стрессов и др.;
- повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала;
- поиск и активизация человеческих ресурсов организации;
- оценка и подбор (отбор) менеджеров для нужд организации;
- оценка и улучшение социально-психологического климата;
- сплочение персонала вокруг целей организации.

2. Базовые понятия психологии управления

Процесс управления предполагает наличие в определенной организации системы управления. Особенности управленческой деятельности связаны как с иерархическим местом руководителя в ней, так и с типом организационной структуры.

Базовые понятия управления – **«организация»**, **«управление»**, **«управленческие функции»**.

Организацией может считаться группа людей, которая удовлетворяет трем обязательным требованиям:

- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Организация – дифференцируемое и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на базе общих целей, интересов и программ [37]. Различаются: организация формальная и организация неформальная.

Формальная организация имеет административно-юридический статус, ставит индивида в зависимость от обезличенных функциональных связей и норм поведения. Любая формальная организация является социальной средой, где люди взаимодействуют не только так, как предписано, но и на основе личных симпа-

тий, антипатий и желаний, на основании чего и складывается неформальная организация.

Неформальная организация – это общность людей, сплачиваемая личным выбором и непосредственными внедолжностными контактами. В отличие от создания формальной организации, образование неформальной – это непреднамеренный процесс. Может возникнуть как в рамках формальной организации, так и независимо от нее.

Управление – целенаправленное воздействие на определенный объект [39].

Организации могут иметь разное число уровней управления в зависимости от целей, задач, размеров, формальной структуры и других внешних и внутренних факторов. Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления в конкретной организации, руководителей традиционно делят на три категории.

Руководитель низового звена. Этот уровень управления находится непосредственно над конкретными исполнителями работ. Низовое звено обеспечивает постоянство и воспроизводство заданных параметров элементов системы, их устойчивость. Большая часть руководителей вообще и инженеров в частности – это руководители низового звена. Работа руководителя низового звена является напряженной и разнообразной. Она характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой, кратковременностью каждого конкретного действия. Временной период для реализации решений, принимаемых мастером, также очень короткий. Более половины рабочего времени руководители низового звена проводят в общении. Больше всего они общаются со своими подчиненными, немного с другими руководителями низового звена и намного меньше со своим начальством.

Руководитель среднего звена координирует и контролирует работу низовых звеньев. Он создает жизнеспособную структуру, функционирующую в единстве и изменчивости элементов и связей. За последнее время среднее звено существенно выросло по численности и значимости. Характер работы среднего звена значительно варьируется от организации к организации, но в основном эти руководители участвуют в процессе принятия решений, определяют проблемы, начинают обсуждение, дают рекомендации по организации деятельности. Руководители среднего звена часто возглавляют подразделения организации – начальники служб,

главные специалисты. По данным исследований, около трети рабочего времени руководители среднего звена проводят в одиночестве. Большая часть общения у них проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звеньев.

Высший организационный уровень – руководители высшего звена. Этот уровень гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях их всего несколько человек. Они определяют направление развития организации, отвечают за принятие важнейших решений. Сильные руководители высшего звена часто определяют облик организации. Работа руководителя высшего звена характеризуется большой напряженностью, высоким темпом и огромным объемом. Она не имеет четкого завершения: организация продолжает действовать, внешняя среда продолжает меняться, всегда существует риск неудачи. Успешно действующие руководители высшего звена во всем мире ценятся очень высоко.

Различные виды управленческих действий называют **функциями управления**. Функции управления отвечают на вопрос: Что делает руководитель?

Среди всех управленческих функций выделяют следующие.

1. Функции производственные.
2. Функции социально-психологические.

Производственные функции.

- Планирование деятельности подчиненных.
- Организация их деятельности.
- Координация деятельности подчиненных.
- Обеспечение повышения производительности труда.
- Контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных.
- Поддержание трудовой дисциплины.
- Расстановка рабочей силы согласно индивидуальным особенностям подчиненных и специфике труда.

Социально-психологические функции.

• Снижение у подчиненных неудовлетворенности трудом и различными элементами производственных операций (условия труда, заработная плата и т. д.).

- Моральное и материальное стимулирование.
- Регулирование межличностных отношений подчиненных и разрешение конфликтов, снижение психологической напряженности.
- Отстаивание законных интересов подчиненных.

- Сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью кадров.
- Обеспечение профессионального совершенствования подчиненных.
- Воспитательная работа с подчиненными.

3. Основные принципы и закономерности управленческой деятельности

Принцип – это основное, исходное положение некоей теории, учения и пр. Это руководящая идея, главное правило деятельности [37].

Функции управления ориентированы в большей степени на организационную структуру, принципы управления больше направлены на поведение людей. Если функции управления показывают, что должен делать руководитель в организации, то принципы управления – как он это делает. Функции – обязательные элементы управленческого процесса. Выпадение одного из таких элементов ведет к нарушению всей технологии управления. Они четко выверены и структурированы. Принципы воплощают субъективный опыт руководителя, его философию, они нежестко связаны между собой, поэтому могут заменяться, дополняться или существенно трансформироваться в зависимости от конкретной ситуации. Совокупность принципов всегда открыта, она обогащается за счет нового управленческого опыта.

Управление организацией строится на следующих принципах:

- **принцип соответствия людей структуре**: нельзя подстраивать организацию к способностям работающих людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели. Первоначально создается продуманная структура с минимально необходимым количеством уровней управления, разрабатывается перечень должностных обязанностей, исходя из которого и определяются необходимые для данной работы качества персонала, и только после этого предпринимаются усилия по поиску подходящих людей;

- **принцип единоначалия**, или административной ответственности одного лица. Ни один работник не должен отчитываться о

своей деятельности более чем перед одним руководителем, и он должен получать приказы только от этого же руководителя. Если один исполнитель получает непротиворечивые приказы сразу от двух руководителей, то это всего лишь неэффективно, так как налицо ненужное дублирование. Но если приказы разные или даже противоречивые, то неэффективным становится само исполнение. Кроме того, расплывается ответственность административных лиц, неясно, кто должен отвечать за неправильный приказ;

- **принцип специализации управления:** все регулярно повторяющиеся действия следует распределять между работниками аппарата управления и не дублировать их;

- **принцип диапазона управления:** на одного руководителя не должно приходиться более 6–12 подчиненных в среднем. Некоторые ученые считают, что при исполнении физической работы в подчинении у руководителя может находиться до 30 человек, а чем выше уровень управления, тем должно быть меньше количество подчиненных, которых может контролировать руководитель. Для высшего звена управления – это 3–5 человек;

- **принцип вертикального ограничения иерархии:** чем меньше иерархических степеней, тем легче управлять организацией, меньше искажение управленческих сигналов. Управление становится более мобильно;

- **принцип делегирования полномочий:** руководитель не должен делать сам то, что может сделать его подчиненный, при этом управленческая ответственность остается за руководителем;

- **принцип соотношения:** на всех уровнях управления власть и ответственность должны совпадать и быть равными. И в рамках своих полномочий руководитель несет всю полноту личной ответственности за действия подчиненных ему людей;

- **принцип подчинения индивидуальных интересов общей цели:** все функционирование организации со всеми подразделениями должно быть подчинено стратегической цели ее развития. Интересы цеха должны выстраиваться исходя из целей предприятия, бригады – исходя из целей цеха и интересы каждого члена коллектива должны выстраиваться в цели структурного подразделения;

- **принцип вознаграждения:** каждый работник должен получать вознаграждение за свой труд и оно должно оцениваться им как справедливое. Этот принцип должен обязательно учитываться при разработке компенсационного пакета.

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения.

К числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие.

1. Закон неопределенности отклика. Другая его формулировка – закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Реакцию конкретного человека в конкретных условиях определяет множество факторов, которые практически невозможно учесть. Реакция зависит как от эмоционального состояния, так и от потребностей, определяющих именно сегодня поведение человека, и от его интересов и т. д. Вы никогда не можете быть уверены со стопроцентной точностью, что то или иное Ваше распоряжение приведет именно к такому результату, который Вы запланировали. Нужно уметь определять основные движущие мотивы поведения человека.

Неумение быстро ориентироваться в ситуации может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей и поступков субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат – к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

2. Закон неадекватности отображения человека человеком. Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который *непрерывно меняется* в соответствии с законом возрастной асинхронности. В самом деле, в разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, сексуального, мотивационно-волевого состояний.

Более того, любой человек *осознанно или неосознанно защищается* от попыток понять его особенности во избежание опасно-

сти стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми. Имеет значение даже то обстоятельство, что нередко *сам человек не знает себя* достаточно полно.

Кроме того, *любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает*, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т. п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

3. Закон неадекватности самооценки. В основе этого закона лежит та закономерность, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов – осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного), и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга. Поэтому человек оценивает себя неадекватно. Ему свойственно в чем-то себя недооценивать, в чем-то переоценивать. Недаром – самая большая и часто неподъемная задача для человека – познать себя.

4. Закон искажения смысла управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Установлено, что устная информация воспринимается с точностью до 50%. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой – различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и тем более психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу звеньев, через которые она проходит.

Если информация неполная и имеется ограничение доступа к ней, то люди неизбежно начинают домысливать, додумывать и передавать по цепочке именно эту – более негативную или более интересную для партнера по общению информацию.

5. Закон самосохранения. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельно-

сти является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства. Управленческие действия руководителя не должны быть направлены против личности человека и его достоинства.

6. Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку недостаток каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Если компенсация осуществляется сознательно, то эффект от нее можно увеличить. Например, при слабо развитой памяти можно использовать записные книжки, диктофоны, еженедельники. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не работает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

7. Закон критики. Критика останавливает нежелательное поведение, но желательное поведение моделирует только похвала. Если Вы хотите, чтобы подчиненный развивался в каком-либо направлении – отмечайте его даже небольшие достижения в этой области.

8. Закон мотивации. Для того чтобы человек захотел что-либо делать, у него должна быть внутренняя мотивация, а она бывает тогда, когда появляется желание это делать, а желание появляется, когда интересно. Любому управленцу необходимо знать систему потребностей (желаний) подчиненных и подбирать стимулы к работе в зависимости от этой структуры.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Психология управления и решаемые этой наукой проблемы.
2. Объект и предмет психологии управления.
3. Методы психологии управления.
4. Понятия «формальная» и «неформальная организации».
5. Области деятельности руководителей низового, среднего и высшего звена управления.
6. Основные управленческие функции.
7. Основные принципы и закономерности управленческой деятельности.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕМА 2. ОСОБЕННОСТИ ОСНОВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

Вопросы

1. Психологические особенности планирования.
2. Психологические особенности реализации функции организации.
3. Психологические особенности регулирования.
4. Психологические особенности контроля.

1. Психологические особенности планирования

Функции планирования, организации, контроля, регулирования связаны со стратегическими задачами, решаемыми в организации, они являются основными [22]. Кратко остановимся на них.

Функция планирования заключается в определении того, какими должны быть цели организации и что надо делать для их достижения. По своей сути функция планирования отвечает на *три основных вопроса*:

Где мы находимся в настоящее время? (Оценка реальных возможностей с учетом внешних и внутренних факторов).

Куда мы хотим двигаться?

Как мы собираемся сделать это?

Планирование – это не одноразовое действие, а процесс постоянного согласовывания с реальностью.

Цели, которые достигаются организацией путем реализации функции планирования: устранить отрицательный эффект неопределенности и изменений, сосредоточить внимание на главных задачах, добиться эффективного экономического функционирования и облегчить контроль.

Вес психологических проблем в экономике переходного типа значителен. В первую очередь это связано с переходом от директивного планирования к стратегиям сценарного развития. Возможных вариантов будущего развития может быть несколько (от 3 до 15 и более). Использование подобных вероятностных программ делает необходимым введение в систему элементов, обеспечивающих гибкость при переходе с одной модели на другую.

Планирование может различаться по степени жесткости. Предстоящие действия организации могут носить *контурную прорисовку*, при которой обозначаются лишь общие контуры предстоящих действий. *Структурирующие планы* определяют относительно строгие рамки деятельности исполнителей, а в *планах-алгоритмах* расписана пошаговая программа действий.

Цели – это те рубежи, к которым направлена деятельность организаций. Правильная формулировка целей позволяет концентрировать усилия в необходимом направлении.

Курс действий – общие положения и понятия, которыми руководствуются, когда принимают решения, или которые ограничивают альтернативы при принятии решений.

Стратегия – генеральное направление действий, через зафиксированное распределение приоритетов и ресурсов для достижения целей.

Программа – это комплекс мероприятий, направленный на достижение единой цели, приуроченный к определенным срокам и обеспеченный необходимыми ресурсами.

В текущей деятельности руководителя должны учитываться как существующие правила, процедуры и режимы, так и решения вышестоящего уровня управления.

Сформулированные цели и задачи, провозглашенный курс действий и реализующие его стратегии, разработанные на этой основе программы деятельности, которые опираются на стандартизированные процедуры и правила, выступают основой для организации деятельности подразделения или службы.

Психологические проблемы планирования обусловлены следующими факторами:

- Снижение мотивации планирования в связи с постоянным давлением «сверху».

- Снижение мотивации планирования в связи с деструкцией планов на фоне текущих событий.

- Преобладание краткосрочных оперативных планов. Долгосрочное планирование отождествляется с установками вышестоящих уровней или с производственным планом.

- Формальное существование долгосрочных планов. Оперативные планы ориентированы в соответствии с текущими обстоятельствами и локальными целями.

Таким образом, психологические проблемы планирования – это проблемы мотивации и волевой регуляции деятельности.

Сказываются индивидуальные особенности руководителя, его способность составлять планы и желание их реализовывать.

Выделяют три основные тенденции действий руководителей, снижающие эффективность планирования.

1. *Установка на жесткие планы.* Ситуация приходит в противоречие с действительностью, возникает стрессовая ситуация, желание не планировать. Рекомендуется применять гибкое планирование, суть которого состоит в учете прогнозируемых изменений ситуации. Это планирование носит вероятностный характер.

2. *Ситуативный подход.* Руководитель действует в зависимости от ситуации и не выделяет цель и задачи, которые должны быть решены. Цель должна быть четко сформулирована и направлена на продукт, а не на процесс. Цель организации разбивается на цели подразделений.

3. *Неразделение главного и второстепенного.* Принцип Парето гласит, что 80% результата приносит 20% затрачиваемого времени, и наоборот. Умение выделить главное не по срочности, а по важности и отличает эффективного руководителя.

2. Психологические особенности реализации функции организации

Организовать – создать определенную структуру. Организация состоит из множества формальных и неформальных элементов, которые необходимо приводить в соответствие, координировать процесс решения различных задач для достижения общих целей.

Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей предприятия.

Организация работ – это функция, которую должны осуществлять все руководители, независимо от их ранга. Организация деятельности предприятия разрабатывается сверху вниз. Вначале руководители должны осуществить деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии и решить, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными. В конечном итоге определяются должностные обязанности, поручаемые конкретным лицам.

При рассмотрении организации процесса управления можно выделить несколько этапов реализации ее функции.

1. Установление целей предприятия.
2. Формулирование задач, планов и направлений работы.
3. Выявление и классификация видов деятельности.
4. Группировка этих видов деятельности исходя из максимально эффективного использования имеющихся материальных и людских ресурсов.
5. Наделение руководителей каждой группы полномочиями, необходимыми для продуктивной работы.
6. Горизонтальная и вертикальная увязка функционирования этих групп через должностные связи и систему информационного обеспечения.

Работу в организации выполняют люди, поэтому другим важным аспектом функции организации является определение того, кто именно будет делать конкретную работу. Для этого руководитель специально подбирает людей, делегируя им задания и полномочия использовать ресурсы организации. Люди – субъекты делегирования – принимают на себя ответственность за успешное выполнение задания. Таким образом, они признают себя подчиненными по отношению к руководителю. Делегирование прав и обязанностей можно назвать средством, используя которое руководитель обеспечивает выполнение работы при помощи других людей.

Специализация и разделение труда значительно увеличивают производительность группы людей. Однако если не будут четко определены и скоординированы отношения между людьми и организационными подразделениями, эффективность специализации будет потеряна.

Таким образом, сущность функции организации состоит в создании и поддержании в организации системы ролей, обусловленной необходимостью разделения труда и его кооперации.

Доля процессов, связанных с принятием решений, разработкой проектов или систем введения организационных мер в последние десятилетия увеличивается. Речь уже идет об организации организации. В помощь руководителям разработана техника практической организационной работы. Она включает в себя средства определения фактического состояния (опросы, интервью, наблюдения и др.) и технику представления организационного построе-

ния (планы, диаграммы, карты, описания, средства оргтехники), справочники по организации, правила и предписания. В различных видах справочной литературы значительное место занимают сугубо психологические рекомендации.

Чтобы осуществление функции организации имело смысл, для субъектов деятельности необходимы следующие условия:

- 1) на основании реализации функции планирования ставятся поддающиеся проверке цели;
- 2) дается четкое определение основных обязанностей или области деятельности;
- 3) существует определенная свобода действий и полномочий;
- 4) существует полноценное информирование;
- 5) организационная структура не является слишком жесткой.

Жесткая структура может явиться причиной снижения конкурентоспособности организации. Организационная среда должна побуждать к конкуренции, что является основой динамично развивающихся компаний. Лучшие результаты в бизнесе наблюдаются у тех компаний, которые через изменения оргструктур динамично реагируют на запрос рынка. Чем динамичнее рынок, тем динамичнее должна быть реакция, и в том числе организационные нововведения.

Причины психологических проблем, возникающие в связи с реализацией функции организации:

- **нечеткое регламентирование:**
 - мелочное регламентирование подменяет эффективный контроль и ведет к нарушению прав нижестоящего звена, размыванию ответственности;
 - в регламентирующих документах может нечетко разграничиваться сфера деятельности образуемых подразделений.
 - в должностных инструкциях неполно прописываются разделы прав, обязанностей и ответственности;
 - **чрезмерная централизация в организации.** Эффективное управление предполагает минимальное воздействие. Избыточность применения любых методов управления чревата организационными и психологическими последствиями, в частности обесцениванием воздействия, снижением мотивации собственной активности сотрудников, неправильным оформлением документации;
 - **не** учитывается **динамика развития организации.** Нормативная база должна давать определенный спектр действий для руководителя и учитывать интересы и цели каждого работника;

• *отсутствие прогнозирования социальных последствий* при организационных изменениях.

3. Психологические особенности регулирования

Посредством этой функции достигается поддержание управляемых процессов в рамках, заданных программой, регламентом, планом. Регулирование осуществляется через руководство и координацию.

Материальные процессы в организации являются более регулируемыми, чем духовно-коммуникативные процессы работы или принятия решения.

Выделяются следующие ступени регулируемости, границы между которыми, однако, не являются жесткими [30]:

1-я ступень. Свободный ход работы. Выполнение задач не ограничивается каким-то организаторским регулированием.

2-я ступень. Связанный по содержанию ход работы. Необходимые для выполнения задания работы можно определить по содержанию. Как правило, дополнительно могут быть заданы используемые средства, а также место выполнения задачи.

3-я ступень. Связанный по очередности ход работы. Необходимые для выполнения работы могут дополнительно регулироваться по порядку. Путь обрабатываемого объекта фиксируется порядком рабочих операций.

4-я ступень. Связанный по времени ход работы. На этой ступени к компонентам действия и фиксации пути обрабатываемого объекта еще добавляется определенное время по отдельным рабочим операциям. Рабочие операции согласуются друг с другом по времени.

5-я ступень. Связанный тактом ход работы. Рабочие операции заранее определяются по плану и подгоняются друг к другу по такту.

Доля интеллектуально-коммуникативных процессов 2-й и 3-й ступеней во всем объеме рабочих процессов повышается.

Принципы руководства, обеспечивающие оптимальные регулирующие воздействия.

1. Минимизация воздействия. Минимальными воздействиями необходимо достигать максимального эффекта. Избыточность воздействия порождает как организационные, так и психологические последствия, подавляет инициативу.

2. Системность воздействия предполагает рассмотрение регулируемого процесса в рамках целостной системы.

3. Комплексность воздействия состоит в использовании стимулов, максимально полно отражающих структуру мотивации конкретного работника.

4. Непротиворечивость воздействия предполагает то, что применяемые стимулы не должны противоречить друг другу.

5. Своевременность воздействия: управленческие сигналы должны не запаздывать и не опережать события.

Методы регулирования могут быть правовые, экономические, социально-психологические, организационные (распорядительного и дисциплинарного воздействия).

Снижение эффективности регулирования связано с *недостаточностью интеллектуального уровня субъекта деятельности, а также с нарушением принципов регулирования*. Особое место среди факторов, снижающих эффективность регулирования, занимает несвоевременность воздействия (запаздывание или опережение событий). Много проблем связано с неадекватным прогнозированием психологических последствий применения различных методов управления. Недостаточно используются социально-психологические методы управления. Психологические методы управления могут подменяться манипулятивными воздействиями.

4. Психологические особенности контроля

Определение цели контроля дал еще А. Файоль. **Цель контроля** – выявить слабые места и ошибки, причины отклонения, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия.

Сущность контроля – в постоянном поиске наиболее эффективного пути достижения цели. Контроль тесно связан с планированием. Он выполняет функцию обратной связи. Выделяют три аспекта управленческого контроля.

Установление стандартов – точное определение целей, которые должны быть достигнуты к конкретному сроку. Оно основывается на планах.

Измерение того, что действительно достигнуто к этому сроку, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.

Действия, предпринимаемые для коррекции выявленных отклонений. Одно из возможных действий – это пересмотр целей в направлении их большего соответствия реальной ситуации.

Выделяют три вида контроля: текущий, опережающий, результирующий.

Текущий контроль обладает некоторой инерцией и реализуется в три этапа.

1. Установление нормативов.
2. Сопоставление фактической деятельности с нормативами.
3. Корректирование отклонений от плана или норматива.

Опережающий контроль основан на предвидении, на прогнозе развития ситуации. При его реализации необходимо знать возможные критические точки. Организация системы опережающего контроля предъявляет к руководителю высокие требования, особенно к его аналитическим и прогностическим возможностям. Руководителю необходимо знать признаки, по которым можно оперативно прогнозировать возможные отклонения от намеченных целей. Эти признаки могут носить субъективный характер и зависеть от опыта, индивидуально-психологических особенностей и мотивационно значимых ценностей личности руководителя.

Опережающий контроль в сфере коммерческой и финансовой деятельности является предпосылкой выживания предприятия в условиях рынка.

Контроль выполнения, или *результирующий контроль*. Цель – определение степени соответствия конечного результата какой-либо деятельности ожидаемому результату. Применяется тогда, когда необходимо сделать выводы и наметить меры по усовершенствованию процесса.

Психологические предпосылки неоптимальной реализации функции контроля связаны с самой **структурой деятельности**, с **мотивацией контроля**.

Руководитель может использовать контроль как средство психологического давления.

Может не учитывать результаты контроля.

Работникам не объясняются задачи и цели контроля, что вызывает состояние психологической неопределенности.

При неэффективной организации контроля он бывает поверхностным.

Осуществляется не систематически.

Корректирующие мероприятия не проводятся или проводятся не в полном объеме.

Контроль не присутствует на всех уровнях и во всех формах деятельности.

Ошибки контроля заложены и в нерациональном распределении полномочий по контролю. Лицо, призванное осуществлять контроль, не должно находиться в подчинении руководителя, деятельность подразделения которого он призван контролировать.

Минимизация отрицательных психологических последствий контроля может быть обеспечена соблюдением некоторых принципов:

- контроль должен осуществляться систематически, что позволит на ранней стадии выявить негативные моменты;
- объектами контроля должны быть явления и процессы, играющие существенную роль в реализации решения, а не частности и детали;
- все сотрудники должны контролироваться, чтобы не возникали слухи о «любимчиках»;
- результаты контроля должны быть в вежливой форме доведены до контролируемого.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Психологические особенности функции планирования.
2. Психологические особенности реализации функции организации.
3. Психологические особенности функции контроля.
4. Психологические особенности функции регулирования.

ТЕМА 3. ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы

1. Понятие личности и ее структура.
2. Некоторые психологические школы изучения личности.
3. Типология личностей.
4. Характер, направленность личности, способности.

1. Понятие личности и ее структура

Современный подход к управлению основывается на признании приоритета личности перед производством. В мировом сообществе уже не говорят об управлении кадрами, рабочей силой. Во главу угла ставится управление человеческими ресурсами, эффективность управления которыми и определяет эффективность управления предприятием. Конкурентная борьба связана в первую очередь с вопросом – каким трудовым потенциалом обладает предприятие и насколько рационально оно его использует. Сегодня необходимо знание психологических аспектов управления. Одной интуиции, личного потенциала руководителя и даже его харизмы уже недостаточно, менеджеру необходим профессиональный подход к работе с персоналом.

Вот почему в ряде крупных фирм считается необходимым иметь не отдел кадров, а службу управления человеческими ресурсами, целую систему управления персоналом. Так, в 70-х гг. кадровая служба на предприятиях США преобразована в Службу человеческих ресурсов. Управление и планирование человеческими ресурсами на уровне фирм приобретает долговременный характер и становится одним из ведущих направлений стратегического управления корпорациями.

Начались подобные перемены и у нас на предприятиях. В перечне должностей служащих, одобренном Министерством труда указана должность менеджера по персоналу. Некоторые организации, в первую очередь иностранные предприятия, организуют у себя службы управления персоналом (СУП), которые имеют в своем составе и профессиональных психологов. Создаются и функ-

ционируют оценочные центры, подобно принятым на Западе, в которых работников подвергают тщательному изучению и отбору не только при приеме на работу, но и при любых должностных перемещениях. В том числе изучаются и личностные характеристики.

Рассмотрение этой темы начнем с анализа понятий «человек», «личность», «индивидуальность».

М. И. Дьяченко и Л. А. Кандыбович приводят следующее определение понятия: **человек – существо, воплощающее высшую ступень развития жизни, субъект общественно-исторической деятельности** [11]. Попытки дать характеристику человека либо как организма, либо как индивида, либо как личности недостаточны. Человек объективно выступает в многообразии противоречивых свойств. Важнейшее из них – быть субъектом, т. е. творцом своей истории.

С. Ю. Головин говорит, что **человек является системой, в которой физическое и психическое, генетически обусловленное и прижизненно сформированное, природное и социальное образуют нерасторжимое единство** [37]. Человек многогранен, поэтому он служит объектом изучения как естественных, так и общественных наук.

Как биологическое существо, человек характеризуется особой телесной организацией: высокоразвитым мозгом, прямохождением, наличием приспособленных к труду рук. Человек – существо общественное, и это один из самых важных его признаков. Общественная жизнь, общественные отношения, общественный труд изменили природную организацию предка человека, подчинив себе его биологическую, телесную организацию: появились новые функции руки как органа труда, прямохождение как необходимость освободить передние конечности для трудовых и познавательных действий, речь как следствие взаимодействия индивидов в обществе [42].

Психология изучает в человеке психику и ее развитие (социогенез), его индивидуально-психологические особенности (индивидуальность, личность), роли, выполняемые им в социальной жизни, его деятельность и общение.

Слово «личность» («personality») в английском языке происходит от латинского «persona». Первоначально это слово обозначало маски, которые надевали актеры во время театрального представления в древнегреческой драме. А. Ребер в «Большом толковом психологическом словаре» пишет, что термин «личность» настолько сложный для определения и имеющий настолько широ-

кую область употребления, что мудрый автор использует его как название главы и затем свободно пишет об этом, не принимая на себя никакой ответственности за определения [4]. Значение этого термина «для каждого автора имеет тенденцию быть окрашенным его теоретической предрасположенностью и эмпирическими инструментами, используемыми для оценки и проверки теории». Представим и мы, вслед за А. Ребером, как самые влиятельные направления, занимающиеся построением теории личности, описывали этот термин.

2. Некоторые психологические школы изучения личности

1. Теория типов. Самая старая из них – теория Гиппократов, в которой используется положение, что каждый индивид представляет собой определенный баланс четырех основных темпераментов: холерик, сангвиник, меланхолик, флегматик. Каждый индивид представляет собой определенный баланс этих основных элементов. К. Юнг также классифицировал индивидов по типам, например интроверт – экстраверт. Наиболее полной из теорий типов была теория В. Г. Шелдона, который утверждал, что типы личности тесно связаны с развитием личности.

2. Теория черт. Теории этого вида исходят из предположения, что личность представляет собой сочетание черт или характерных способов поведения, мышления, чувства, реагирования и т. д. Рэймонд Кэттелл предложил концепцию, исходя из которой ядро личностной структуры образуется шестнадцатью исходными глубинными чертами, оказывающими реальные структурные влияния, определяющие личность. Согласно этому автору, цель теории личности состоит в том, чтобы составлять индивидуальную матрицу черт, с помощью которой можно делать предсказания относительно поведения.

Эти два подхода дополняют друг друга. Теории типов имеют дело с тем, что является общим для индивидов, теории черт сосредотачиваются на том, что их различает.

3. Психодинамические и психоаналитические теории. Здесь собрано множество подходов, включая классические теории Фрейда и Юнга, Адлера, Фромма, Салливана и Хорни. Все они

содержат важную общую основную идею: личность в них характеризуется через понятие интеграции. Акцент делается на факторах развития с предположением, что взрослая личность развивается постепенно с течением времени, в зависимости от того, как происходит интеграция различных факторов. Большое значение уделяется понятию мотивации, определяющей поведение личности в различных ситуациях.

4. Бихевиоризм (теория научения, или поведенческая школа). Основой этого направления было распространение теории научения на исследование личности. Это направление стимулировало рассмотрение следующей проблемы – устойчивое поведение является следствием основных типов или динамики личности вследствие постоянства окружающей среды и последовательности случайно возникающих подкреплений.

И. П. Павлов – русский физиолог, создатель учения о высшей нервной деятельности. Он открыл и описал роль условных рефлексов, благодаря которым организм приспосабливается к изменяющимся условиям существования, приобретая новые формы поведения.

Американский психолог Джон Уотсон применил концепцию условного рефлекса к теории научения, утверждая, что «предметом психологии является поведение» и все поведение человека можно описать двумя терминами – стимул и реакция. **Стимул** – это изменение внешней среды, а **реакция** – ответ организма на стимул. Задача психологии заключается в том, чтобы по реакции определить вероятный стимул, а по стимулу предсказать вероятную реакцию.

Изменяя стимулы и подкрепление, можно мотивировать человека на требуемое поведение. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, т. е. вырабатывает устойчивое положительное поведение.

Основной идеей Б. Ф. Скиннера была роль обратной связи при управлении поведением. Работник, получая в качестве стимула хорошее вознаграждение (материального или морального плана), отвечает на него положительной реакцией – эффективной работой. Ч. Бернард в изданной им в 1938 г. работе «Функции администратора» говорил, что организация держится только за счет усилий индивидов, а эти усилия возникают только в результате особых положительных для индивида стимулов.

Концепция «школы поведенческих наук» заложила основы программированного обучения, она вводила принцип членения процесса решения учебной задачи на отдельные операции, каждая из которых контролируется подкреплением, служащим сигналом обратной связи. Такие факторы, как зарплата, стремление человека сохранить свое место, статус и другие, могут контролироваться руководителем и использоваться им в качестве мотиваторов.

Существует асимметрия между положительными и отрицательными стимулами. Негативные стимулы, бесконтрольно применяемые, вызывают иногда непредсказуемые последствия. Еще Н. Макиавелли, говоря о наказаниях и поощрениях, заметил, что растянутое по времени наказание переносится хуже, чем единовременное, и может вызывать сильное раздражение. А там, где есть раздражение, управлять поведением людей нельзя.

Положительное подкрепление тоже вызывает изменение в поведении, но обычно в желаемом направлении. Сам Б. Ф. Скиннер говорил: «Человек, который был наказан, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, в лучшем случае он учится, как избегать наказания». Положительное «подкрепление» повышает самооценку человека и формирует его поведение. Большинство менеджеров знают очень мало о ценных качествах положительного «подкрепления», считают его не очень действенным.

По Б. Ф. Скиннеру, поощрение должно быть:

1) **конкретным**, т. е. каждый человек должен знать, как оценивается его работа и за что он поощряется;

2) **безотлагательным**. Чем дольше надо ждать вознаграждения, тем менее оно значимо как мотиватор положительного поведения;

3) **достижимым** (система механизмов обратной связи должна работать на то, чтобы учитывать достижимость). Это значит, надо давать реально выполнимые задания и вознаграждать за малые победы;

4) **знаковым** (актом внимания и одобрения со стороны высшего руководства);

5) **непредсказуемым** (неожиданные поощрения срабатывают лучше). Малые награды иногда более эффективны, нежели большие.

Основной недостаток этого направления – слишком упрощенное представление о человеке.

5. Гуманизм. Третьим значительным и широко распространенным направлением в психологии XX в является **гуманистиче-**

ская психология, в которой выделяют два основных течения. Среди основателей первого, «клинического» К. Роджерс – один из самых влиятельных психологов нашего времени. Основоположником второго, «мотивационного», является американский исследователь А. Маслоу.

Предметом исследования гуманистической психологии являются здоровые, гармоничные личности, достигшие вершины «самоактуализации». Таких личностей не более 1–4% от общего количества людей.

Основная идея этого направления – добиться повышения эффективности организации в современных условиях можно только за счет улучшения качества человеческих ресурсов. Главное – добиться сочетания или совпадения корпоративных целей организации и индивидуальных целей индивида.

Главным источником развития личности представители гуманистической психологии считают развертывание врожденных тенденций к самоактуализации. В центре изучения находится личность каждого человека. Эта школа обосновала роль мотивов и потребностей человека. Мотивы – это главный показатель отношения людей к труду. Структура мотивов выступает как внутренняя характеристика труда. А. Маслоу выделил два типа потребностей, лежащих в основе развития личности: «дефицитарные», которые прекращаются после их удовлетворения, и «ростовые», которые, напротив, только усиливаются после их реализации. Всего, по Маслоу, существует пять уровней мотивации:

- физиологический (потребности в пище, отдыхе и т. д.);
- потребности в безопасности (потребность в квартире, работе и в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в дальнейшем);
- потребности в принадлежности (потребность одного человека в другом человеке, потребность принадлежать к какой-либо группе на работе, после работы и т. д.);
- статусные потребности (потребность в самоуважении, признании профессиональной компетентности, достоинстве);
- потребность в самоактуализации (потребности в творчестве, красоте, целостности, развитии личности и т. д.).

А. Маслоу сформулировал закон поступательного развития мотивации, согласно которому движение на более высокий уровень потребностей происходит лишь в том случае, если удовле-

творены (в основном) потребности низшего уровня. Как только низшие потребности удовлетворяются, они утрачивают свою мотивирующую силу. Ни один человек не становится настолько совершенным, чтобы не иметь мотивов. У каждого человека всегда остаются поле деятельности и направление для дальнейшего развития. Человек, достигший пятого уровня, называется «психологически здоровой личностью».

Цель жизни, согласно К. Роджерсу, – реализовать весь свой врожденный потенциал, быть человеком, который использует все свои способности и таланты. Он утверждал, что в каждом человеке от рождения заложено стремление полностью реализовать себя и он наделен силами, необходимыми для развития всех своих возможностей. Однако воспитание и нормы, установленные обществом, принуждают его забыть о собственных чувствах или потребностях и принять ценности, навязанные другими [42].

При таком положении вещей личность развивается совсем не так, как следовало бы в идеале. В этом отклонении и кроется источник неудовлетворенности и аномалий поведения, которыми страдают многие люди. Тревога и нарушение психологической адаптации могут быть результатом несоответствия между «реальным Я» и жизненным опытом, с одной стороны, и между «реальным Я» и тем идеальным образом, который сложился у человека о себе самом, – с другой».

Главный недостаток гуманистического подхода состоит в том, что субъективность оценок затрудняет установление разницы между мнением человека о самом себе и тем, что он есть на самом деле, а это затрудняет выработку пути самореализации [37].

В целом, менеджмент должен разработать мотивационное поведение, а не командное, чтобы обеспечить добровольное, активное подключение персонала к задачам организации. При этом необходимо учитывать, что человек – социальное существо.

6. Теории социального научения. В этих теориях ставится как основная проблема соотношения воздействия окружающей среды с воздействиями свойств, данных от природы. Понятие личности рассматривается здесь как те аспекты поведения, которые приобретены в социальном контексте. Ведущий теоретик Альберт Бандура основывает свою позицию на положении, что хотя научение и оказывает решающее влияние для объяснения развития сложных социальных моделей поведения (таких как ро-

ли), по существу, составляющих личность человека, необходимы факторы, отличные от простых связей реакции – стимула и случайных подкреплений. В частности, важны такие когнитивные факторы, как память, процессы сохранения информации в памяти и процессы саморегуляции. Таким образом, Альберт Бандура рассматривал личность в виде непрерывного взаимовлияния индивидуума, поведения и ситуации.

7. Ситуационизм. Это направление, основоположником которого был Вальтер Мишель, является производным от бихевиоризма и теории социального научения. Его приверженцы считают, что любая наблюдаемая устойчивая модель поведения в значительной степени определяется скорее характеристиками ситуации, чем какими-либо внутренними типами или чертами личности. Постоянство поведения приписывается скорее сходству ситуаций, в которых человек имеет тенденцию оказываться, чем внутреннему постоянству.

8. Интракционизм. Это собирательная позиция. Она допускает, что определенная доля истины имеется во всех вышеуказанных теориях. В ней утверждается, что личность возникает из взаимодействий определенных качеств и предрасположенностей и способа, которым окружающая среда влияет на то, каким образом эти качества и поведенческие тенденции проявляются.

Белорусские ученые определяют это понятие следующим образом. **«Личность – человек, как общественное и природное существо, наделенное сознанием, речью, творческими возможностями»** [11]. М. И. Дьяченко и Л. А. Кандыбович уточняют, что в психологии понятие «личность» используется «в двух основных значениях: 1. Любой человек, обладающий сознанием. 2. Личность – это человек, обладающий таким уровнем психики, который делает его способным управлять своим поведением и психическим развитием. Индивидом рождаются, а личностью становятся (А. Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн).

Понятие «личность» несколько уже, чем понятие «человек». Новорожденный ребенок или психически больной человек, не способный самостоятельно себя обслуживать, не говоря уже о выполнении какой-либо социальной роли, личностью не являются [40].

Личность – феномен общественного развития, конкретный живой человек, обладающий сознанием и самосознанием. Структура личности – целостное системное образование, совокупность

социально значимых психических свойств, отношений и действий индивида, сложившихся в процессе онтогенеза и определяющих его поведение как поведение сознательного субъекта деятельности и общения [37].

Согласно А. Н. Леонтьеву, личность формируется благодаря жизни в обществе. Поэтому личностью может быть только человек, и то лишь достигнув определенного возраста. Общественные отношения становятся личностнообразующими. Со стороны самого человека его формирование и жизнь как личности выступают прежде всего как развитие, трансформация, подчинение и переподчинение его мотивов [37].

Если человек – носитель самых разных свойств, то личность – это основное его свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т. д. Человек становится личностью в той мере, в какой система его потребностей и мотивов оказывается сформированной требованиями общества. От качества и масштаба тех ценностей, которые усваивает человек и к которым он приобщается, зависят качество и масштаб его личности. «Личность тем значительнее, – пишет С. Л. Рубинштейн, – чем больше в индивидуальном преломлении в ней представлено всеобщее» [32]. Личность выражает эпоху (например, Сталин, Ленин).

Анализ разнообразных подходов к определению и оценке личности показывает, что субъективность – важнейшее свойство психики, характеризующее активность, самостоятельность субъекта, преобразующую функцию психики по отношению к внешнему миру и самому себе. Личность можно представить как систему в виде пяти форм активности: переживание, деятельность, поведение, общение, самоуправление [11].

Большинство теоретических определений личности содержат следующие общие положения [41].

1. В личности представлены такие особые качества, благодаря которым данный человек отличается от всех остальных людей. Понять, какие специфические качества или их комбинации дифференцируют одну личность от другой, можно только путем изучения индивидуальных различий.

2. Личность – обобщающее понятие, построенное на выводах, полученных в результате наблюдения за поведением человека.

3. Личность рассматривается как результат эволюционного процесса, определяемого взаимодействием внутренних и внешних факторов.

4. Личность представляется теми характеристиками, которые относительно неизменны и обеспечивают устойчивые формы поведения.

С. Ю. Головин приводит следующие критерии сформировавшейся личности [37].

1. Наличие в мотивах иерархии – как способности преодолевать собственные непосредственные побуждения ради чего-то другого.

2. Способность к сознательному руководству собственным поведением на основе осознанных мотивов-целей и принципов.

Индивид – существо, которое ведет себя, действует, думает, испытывает эмоции в контексте некоторого физического и социального окружения [4].

Индивидуальность – это «своеобразие человека как индивида и личности». Согласно А. Реберу, «это те характеристики, которые отличают индивида от всех других». Индивидуальность проявляется во внешнем облике, телосложении, выразительных движениях, в чертах направленности характера, темперамента, в особенностях потребностей и способностей, познавательных, волевых и эмоциональных процессов, психических состояний, жизненного опыта [11].

Человек при характеристике его как индивидуальности рассматривается со стороны своих социально значимых отличий от других людей. Каждый человек обладает и общими с другими людьми и индивидуальными качествами и свойствами. Общие качества и свойства людей обусловлены общностью условий, в которых они живут и действуют, а также единством их биологической природы, врожденных предрасположений к личностному развитию. На развитие индивидуальности человека влияет его жизненный путь и обстоятельства его жизни. Индивидуальное сознание и личные качества человека формируются и изменяются в процессе активной деятельности в конкретно-исторических условиях.

Личность каждого человека неповторима в своей индивидуальности. Обычно словом «индивидуальность» определяют какую-либо главенствующую особенность личности, делающей ее непохожей на окружающих. Индивидуален каждый человек, но

индивидуальность одних проявляется очень ярко, выпукло, других малозаметно. Индивидуальность может проявляться в интеллектуальной, эмоциональной или волевой сфере или сразу во всех сферах психической деятельности. Она наиболее полно и детально характеризует личность [42].

3. Типология личностей

Наиболее утвердившейся основой типологии личности является дихотомия – «интроверсия – экстраверсия».

Экстраверсия – обращенность наружу. Тенденция направлять свою энергию вовне, озабоченность физическим и социальным окружением и получение удовольствия от этого окружения [4].

Интроверсия – обращенность вовнутрь. Тенденция избегания социальных контактов [4].

Понятия экстраверсии и интроверсии введены К. Юнгом для обозначения двух противоположных типов личности. Экстравертам свойственны импульсивность, инициативность, гибкость поведения, общительность, социальная адаптивность. Для интроверта характерна фиксация интересов личности на явлениях собственного внутреннего мира, необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, затруднение социальной адаптации.

В отечественной психологии проявления экстраверсии – интроверсии рассматриваются как свойства темперамента – динамические, а не содержательные характеристики психических процессов, служащие предпосылкой развития специфических личностных черт.

Физиологический механизм индивидуально-типологических различий исследовался Б. М. Тепловым, В. Д. Небылицыным, В. С. Мерлиным, И. П. Палеем и др.

Рассмотрим те типологии, которые могут быть наиболее полезны руководителям в плане практического применения для познания людей и расширения своих знаний и умений в области человековедения. Остановимся на типологии Хейманса, которая была развита и завершена Ле Сенном.

Характер рассматривается как совокупность (в различной дозировке) трех основных составных частей.

Эмоциональность (обозначаемая как Э+ или Э–).

Речь идет о том, с какой легкостью данная ситуация вызывает у человека эмоциональное состояние (эмоции или чувства). У некоторых людей обыденные события (заботы, неудачи, ошибки или же, напротив, хорошие новости, вознаграждение, успех и т. д.) вызывают довольно сильные эмоции. Другие реагируют менее быстро, бесстрастно. О таких говорят: «Их ничем не проймешь».

Не следует смешивать людей бесстрастных с теми, чья эмоциональность носит внутренний характер. Она тем более важна, что не выражается вовне. Внимательный человек, однако, может часто судить о ней по некоторым признакам (краска на лице, бледность, молчание, дрожь и т. д.).

Активность (обозначаемая А+ или А–).

Активность – это потребность в действии, в осуществлении плана или замысла.

Некоторые люди не выносят состояния безделья или простоя. Им нравится быть чем-то занятыми, и они всегда находят себе занятие. Они быстро принимают решения. Их не пугают трудности, и их нелегко привести в уныние. О таких говорят: «Выгонят в дверь, лезут в окно». Но есть и другие, которым нужно долго думать, прежде чем начать действовать, и даже такие, кого действие парализует. На обдумывание задачи они тратят больше энергии, чем на ее решение. Однако такие люди не обязательно ленивы.

Первичность и вторичность (обозначаемые как П и В).

Наши мнения, чувства и цели, которые мы преследуем, *могут оказывать на нас более или менее длительное влияние*. Некоторые люди долго остаются под впечатлением пережитого. Они похожи на аккумуляторы, которые сильно «заряжаются», но мало «разряжаются». Они надолго остаются под впечатлением, например, приведшей их в ярость ситуации. Они не скоро забывают нанесенную им обиду, долго переживают утрату дорогого существа или испытывают волнение при воспоминании об удаче или счастливом случае.

Их настроение чаще всего бывает ровным. Редко их можно видеть в подавленном состоянии, не часто и в слишком приподнятом. Они редко сердятся, но, когда чаша терпения переполняется, гнев их бывает страшен. Они верны своим привязанностям, принципам и привычкам. Они мало меняются, и им трудно навязать новую точку зрения. Они могут работать ради достижения от-

дельных целей: они упорны и терпеливы. Это так называемые «вторичные».

Другие люди, напротив, недолго остаются под впечатлением пережитого или под влиянием своих чувств. Они непременно «разряжают» свои эмоции. Они живут настоящим и в отличие от «вторичных» не погружены в прошлое или будущее. Поэтому они без труда приспособляются к обстановке. Таких людей называют «первичными». Если они видят, что не могут быстро достичь желаемого, они быстро отказываются от своей цели или идеи. Они способны на большее усилие, но не на длительное. Упорный труд им претит. Они любят неожиданности и приключения и ненавидят рутину.

Исходя из эмоциональности, активности, первичности и вторичности, можно выделить восемь характеров.

Э+, А-, П: **Нервный.**

Э+, А-, В: **Сентиментальный.**

Э+, А+, П: **Очень деятельный, бурный.**

Э+, А+, В: **Страстный.**

Э-, А+, П: **Сангвиник.**

Э-, А+, В: **Флегматик.**

Э-, А-, П: **Аморфный, или беспечный.**

Э-, А-, В: **Апатичный.**

Это все, разумеется, «чистые» типы, редко встречающиеся в действительности. Но, ориентируясь на них, нам легче будет определить, что представляют собой «смешанные» типы, с которыми мы чаще всего встречаемся в повседневной жизни.

Э+, А-, П: **Нервный.**

Сильная и беспорядочная эмоциональность. Нервный человек – раб настоящего. Он неустойчив, склонен к жестокости и подозрительности. Но он легко примиряется. У него живой, но неметодичный ум, импульсивная, неровная и непостоянная активность. Нервный человек чувствителен, но его эмоции быстротечны. Он может работать лишь тогда, когда его желание совпадает с необходимостью, т. е. время от времени. Сильный и возбудимый, он постоянно находится в поисках новых и сильных ощущений. Ему неуютно в семейном кругу, и потому он нуждается в многочисленных и разнообразных друзьях вне дома. Он мало считается с прошлым и говорит и делает то, что ему удобно в данный момент. Он подчиняет истину своим минутным настроениям и желаниям.

Недоверчив, ибо легко допускает, что другие поступают так же, как и он. Доволен собой и любит, когда другие подтверждают это его представление.

Его влияние на группу весьма слабо. Что касается его работы, то его следует держать в рамках, указывать, как и что делать, и не бояться идти с ним на столкновение, так как он легко соглашается на примирение. Плохо переносит монотонный труд.

Э+, А-, В: **Сентиментальный.**

Сентиментальный человек тоже наделен большой чувствительностью, но если первый быстро отвлекается от своих впечатлений, радостей или огорчений, то сентиментальный долго их переживает, помнит о них и постоянно к ним возвращается. Это глубокая, мечтательная и постоянная натура. Он любит одиночество и довольствуется одним или двумя товарищами. Он достаточно трудолюбив, но решения принимает с трудом. «Вторичность» сентиментального *обуславливает* то, что он глубоко переживает все, что с ним происходит, как и все, что ему говорят. Перемены в его настроениях медленны, но глубоки. Он не является рабом событий и пытается трезво их оценивать. Он редко живет настоящим, хорошо помнит прошлое и думает о будущем. Верен своим привычкам, не любит перемен.

Учитывая сказанное, а также сильную эмоциональность сентиментального, следует вести себя с ним с большой осторожностью. Грубое обращение – лучший способ заставить его замкнуться в себе еще больше. Нерешительный и непрактичный, робкий и чувствительный, он требует к себе мягкого и доброжелательного отношения. Но и тактичного также. В разговоре и обращении с ним надо быть справедливым. Необходимо постоянно вызывать к его чувствам и показывать, что с ним считаются. Не следует идти наперекор его привычкам и пристрастиям.

Э+, А+, П: **Очень деятельный, бурный.**

Благодаря своей «первичности» этот характер отличается большой силой, отвагой, предприимчивостью и полной свободой. Его аффективность приобретает иногда неистовый характер. Это импульсивный, увлекающийся человек, смешивающий часто независимость с анархией. Он услужлив, с сочувствием относится к другим и не скрывает своих симпатий. Откровенен, но переменчив. Жизнерадостен и всегда пребывает в хорошем настроении. Натура яркая, душа общества и фантазер. Но может быть и грубым. Его не

пугают препятствия, он умеет их обходить благодаря своей изобретательности. Хвастун, он любит все приукрасить. Доверчив, некапризен и незлопамятен. Он охотно участвует в общем деле и выполняет все, что требуется. Ему необходимо чувствовать симпатию даже в упреках. Не следует публично упрекать и унижать его не потому, что он будет долго переживать, а потому, что можно вызвать бурное возмущение. Он способен взяться за работу «засучив рукава», но надо постоянно поддерживать его интерес к ней.

Именно этому характеру следует поручать непоказную работу, которая, однако, должна быть выполнена без промедления. Надо пользоваться его чрезвычайной жизнеспособностью, не забывая, однако, о его отвлекаемости.

Э+, А+, В: **Страстный.**

Это люди одной идеи, которые отдаются работе со всей своей неизменной страстью. Любят порядок. Их реакции решительны, но не взрывные, разве только в том случае, когда их порывы слишком долго и часто сдерживались. Тогда они разряжаются справедливым гневом. Их ум быстр и надежен. Удачи переживают тихо и скромно. Не любят менять своих убеждений.

Поэтому при назначении на руководящую должность человека, имеющего такой характер, следует предварительно – во избежание конфликта – удостовериться, что его точка зрения не расходится с позицией начальства. Не следует также поручать одно и то же дело двум таким людям, так как они вряд ли смогут прийти к соглашению.

Э–, А+, П: **Сангвиник.**

Этот тип весьма практичен. Он легко и быстро адаптируется. Покладист и оптимистичен. Это – делец. Он мало возбудим и «первичен», а потому спокоен и смел. Его ум широк, он склонен к обобщениям, но любит точность, основательность и объективность. Его рассудок ясен и открыт для любых проблем.

К порученному делу относится с большой ответственностью.

Э–, А+, В: **Флегматик.**

Наиболее заметной чертой этого характера являются, скорее всего, его холодность и, как следствие, исключительное спокойствие. Флегматик относится к тем людям, чье приветствие всегда степенно, прохладно и лишено всяких эмоций. Он не склонен к товариществу и предпочитает одиночество. Неразговорчив и сводит беседу к выяснению главного. Иногда, когда бывает «в ударе»,

позволяет себе бесстрастно пошутить. Он верен себе и своему кругу. Солгать может лишь в исключительных случаях. В работе любит порядок и выполняет ее спокойно и методично. Любит чистоту, любовь к ней может стать настоящей манией и превратиться в педантизм. Не боится работать с полной отдачей, но лишь тогда, когда это ему выгодно. Ум его работает довольно медленно, но надежно, потому что эта медлительность объясняется желанием знать причины происходящего. Флегматика можно убедить только доводами.

Надо помогать ему избавляться от одиночества. Его лучше всего использовать на стадии проектирования работы и в подготовительный период. Здесь весьма полезными оказываются его организаторские способности, спокойствие и уравновешенность.

Э-, А-, П: **Аморфный.**

Аморфный очень инертен. Он никогда не делает больше того, что ему велено. Его ум незатейлив. Он с готовностью откладывает на завтра все, что можно сделать сегодня. Его поступки лишены элементарной пунктуальности.

Э-, А-, В: **Апатичный.**

Апатичный тоже безразличен к тому, что делает. Он способен удовлетворительно выполнять повседневную работу, требующую определенного порядка. Всегда в ровном расположении духа, он получает определенное удовольствие от одиночества. Но его одиночество бедно.

Лица, наделенные таким характером, наименее услужливы и наиболее безразличны к другим.

Само собой разумеется, что описанные выше характеры встречаются довольно редко. Это все «чистые» типы. В действительности они сочетаются друг с другом в зависимости от большей или меньшей *интенсивности каждой из трех переменных*. Кроме того, на эти черты характера оказывают влияние культурные, моральные факторы, которые либо усиливают их, в зависимости от обстоятельств и их требований, либо ослабляют.

И. П. Павлов на основе своего учения о влиянии центральной нервной системы на динамические особенности поведения выделил четыре типа высшей нервной деятельности:

- **сильный, уравновешенный, подвижный;**
- **сильный, малоподвижный, инертный;**
- **сильный, неуравновешенный, подвижный;**

• *слабый, неуравновешенный или уравновешенный, подвижный или инертный.*

Выделенные типы высшей нервной деятельности соответствуют четырем типам темперамента, описанным еще Гиппократом: *сангвиник, флегматик, холерик и меланхолик.*

Темперамент – индивидуально своеобразная совокупность динамических проявлений психики [11]. Сочетание свойств темперамента и создает тип темперамента. Темперамент влияет не только на проявление чувств или скорость переключения внимания, но и на проявление черт характера, на поведение, ход и результаты различных видов деятельности.

Люди, различные в типологическом отношении, по-разному приспосабливаются к условиям деятельности. В частности, для подвижных характерна легкая приспособляемость к обстановке, неравномерный тип деятельности, быстрая перестройка знаний в соответствии с данной конкретной задачей. Для инертных – равномерный тип деятельности, прочность усвоенных знаний, наличие предупредительных операций. За счет формирования навыков, привычек, умения владеть собой можно повлиять на проявление того или иного темперамента [10].

Учет свойств темперамента очень важен для профессионального отбора людей. Следует говорить о свойствах темперамента не как о положительных или отрицательных, а стремиться найти для каждого темперамента наиболее подходящие способы реализации его качеств.

Основные усилия человека при анализе черт темперамента должны быть направлены не на их изменение, а на выявление и осознание особенностей своего темперамента с тем, чтобы знать, какие виды и способы деятельности ему более свойственны, больше соответствуют его природной предрасположенности. Дело в том, что темперамент определяет стиль поведения человека, способы, которыми человек пользуется для организации своей деятельности. Темперамент надо учитывать и уметь соединять в коллективе людей с различными темпераментами для наиболее эффективной и бесконфликтной деятельности.

Вот один из таких способов, который назовем взаимодополнением: поставив, например, в пару флегматика и холерика, дать первому ту часть работы, которая носит долговременный характер, а второму ту, которая является оперативной, можно ожидать

успеха при выполнении любого дела. В этом случае люди будут не только рады тому, что деятельность соответствует их интересам, но, главное, не будут друг друга раздражать.

Рассмотрим конкретные проявления названных типов темперамента.

Холерик – активный, энергичный, быстрый, резкий, порывистый, безудержный. Обычно он склонен к быстрым сменам настроения, вспыльчивый, подвержен эмоциональным срывам, иногда агрессивен. *Высокотревожный экстраверт*. Без особых затруднений он входит в новые условия жизни, легко вступает в контакт с окружающими, незнакомыми людьми. Для холерика характерны цикличность в деятельности и переживаниях. Поэтому он способен увлечься работой и целиком отдаться ей, но затем может быстро остыть [11]. Его тяготят плавные действия, медленный и спокойный темп. Он наиболее продуктивен там, где требуется увлеченность, концентрация внимания, лидерство, высокая ролевая активность и т. п. Надо учитывать, что в конфликтной ситуации холерик испытывает обычно сильное отрицательное возбуждение, в таком случае лучше переключать его внимание на другой предмет. Его следует по возможности отстранить от конфликтных ситуаций, строго объективно оценивать его успехи и тактично указывать на недостатки, воспитывать выдержку и самообладание.

Сангвиник – характеризуется высокой активностью, энергичностью, живостью движений и богатством мимики. Быстро отзывается на окружающие события, сравнительно легко и быстро переживает неудачи и неприятности. Общителен, легко меняет одно занятие на другое. В проблемных ситуациях реагирует адекватно и конструктивно. В трудной обстановке он скорее других обретает бодрость, уверенность, положительно влияет на других, поднимает их настроение [11]. Обычно хорошо обучается. *Малотревожный экстраверт*. Он хорошо приспосабливается к новым условиям, быстро решает текущие оперативные задачи, обладает переключаемостью внимания, высокой эмоциональностью, контактностью, коммуникативностью. Его можно использовать для разрядки конфликтных ситуаций в группе, организации совместных действий, лидерства. Сангвиники мало подвержены нервным срывам, стрессоустойчивы. Однако они малопродуктивны в условиях монотонной деятельности, требующей длительного напряженного внимания, склонны к перемене обстановки и видов деятельности.

Иногда сангвиник переоценивает свои возможности и результаты труда. При неблагоприятных условиях и отсутствии воспитания у сангвиника могут развиваться поспешность, поверхностность, легкомыслие к поступкам, невнимательность.

Флегматик – тип темперамента, характеризующийся спокойствием и ровным настроением. Обычно он медлителен и рассудителен. Мимика и движения невыразительны и медлительны. Склонен долго обдумывать предстоящие действия, проявляет нерешительность, с трудом и медленно осваивается в новых условиях жизни, переключается с одного вида деятельности на другой. Ему нетрудно сдерживать свои импульсы, порывы, строго придерживаться выработанного распорядка жизни, системы в работе, не отвлекаться по мелочам [11]. *Малотревожный интроверт*. Он незаменим в ситуациях, требующих пристального внимания, обстоятельности в делах, терпения, неторопливости, продуктивен в монотонных условиях деятельности. Однако он испытывает значительные трудности при необходимости быстрого ориентирования на изменение ситуаций, незамедлительного принятия решений, при ориентации в конфликтных и стрессовых ситуациях. Мало пригоден он и для скоростной переработки учебной и производственной информации; социально пассивен, не претендует на лидерство в группах, малообщителен и малоэмоционален.

Меланхолик – его характеризуют низкий уровень психологической активности, замкнутость, необщительность, замедленность движений, сдержанность речи и быстрая утомляемость. Меланхолик пугается новой обстановки, новых людей, смущается и теряется при установлении с ними контактов, нередко замыкается в одиночестве, болезненно реагирует на трудности жизни [11]. Меланхолика отличают высокая эмоциональная активность, глубина и устойчивость эмоций при слабом их внешнем выражении. Могут развиваться ранимость, замкнутость. Меланхолик – слабый тип нервной системы, *высокотревожный интроверт*. Это сложный, высокочувствительный тип, требующий тактичного подхода и «щадящего» образа жизни. Малоприспособлен к нервным перегрузкам, к преодолению стрессовых ситуаций, в которых часто теряется, затормаживается; не конфликтен, но незащищен перед конфликтами, старается их обходить, а не разрешать. Не претендует на лидерство, но в хорошем коллективе исполнитель, отзывчив, ищет опору в более сильной личности. Тонко чувствует другого челове-

ка, природу, музыку, живопись. В спокойной жизненной ситуации, не требующей перенапряжения, может проявлять высокую интеллектуальную и практическую работоспособность, вдумчивость, ответственность.

Павлов образно обрисовал поведение этих типов темпераментов так: то, что сметет на своем пути холерик, не заметит флегматик, обойдет сангвиник, станет непреодолимым препятствием для меланхолика.

У каждого типа темперамента свои отношения и со временем [38].

У холерика субъективно переживаемое время сильно опережает течение реального времени. Он всегда устремлен вперед, в будущее (прошлое его не интересует), испытывает острый дефицит времени. Субъективно переживаемое время сильно спрессовано, если на пути движения возникает препятствие, оно вызывает агрессию и ярость.

У сангвиника субъективно переживаемое время не так сильно опережает течение объективного времени. Постоянное стремление вперед, в будущее сочетается с боязнью опоздать, не успеть. Этот тип тоже испытывает постоянный дефицит времени.

Для меланхолика нет ни опережения, ни отставания времени, он существует в объективном времени и при отсутствии внешних изменений движения времени для него не существует. Обездвиженности во времени соответствует внешняя обездвиженность, замкнутость и постоянная тревога: «что-то должно произойти».

У флегматика субъективное время отстает от объективного, поэтому субъективно переживаемое время медленно и равномерно. Его всегда хватает, даже есть некоторый избыток. Он ориентирован в прошлое, к изменениям привыкает медленно и с большим трудом.

К представителям указанных типов следует подходить опираясь на следующие принципы.

- «Ни минуты покоя» – в подходе к холерику, учитывая его высокую активность и инициативность. Он должен быть все время загружен работой, решением производственных или учебных задач, иначе он может использовать свою энергию неадекватно.

- «Доверяй, но проверяй» – в подходе к сангвинику, обладающему оптимизмом и жизнерадостностью, общительному и эмоциональному, но в то же время склонному к рассеянности и торопливости в выполнении производственных задач.

- «Не торопи» – в подходе к флегматику, который обладает терпеливостью, старательностью, но надежен только в неторопливом, стабильном и нестрессовом режиме работы.

- «Не навреди» – в подходе к меланхолику, который способен вполне продуктивно работать только в благоприятных условиях, но мало надежен в условиях необходимости быстрой переадаптации, нервно-психических перегрузок, эмоционально травмирующих его.

Прикладное значение учения о темпераменте заключается также в применении этого знания к самому себе, определению тех позитивных и негативных черт, которые дают о себе знать в собственном поведении. Свои «плюсы» необходимо осознавать и активно ими пользоваться. «Минусы» надо уметь не выпускать из-под контроля. Холерику требуется все время помнить, что его активность может носить разрушающий характер. Сангвинику, особенно в важных вопросах, надо быть немного посерьезнее. Флегматику учиться ничего не забывать из планируемого, меланхолику – не тревожиться.

4. Характер, направленность личности, способности

Характер – это комплекс устойчивых черт человека, представляющих собой единство индивидуального и типического в личности [11]. Можно сказать также, что характер определяется как индивидуальная, достаточно устойчивая система привычных способов поведения человека в определенных условиях, как совокупность устойчивых свойств индивида, в коих выражаются способности его поведения и эмоционального реагирования [37]. Черты характера помогают или мешают личности устанавливать правильные взаимоотношения с людьми, проявлять выдержку и самообладание в решении сложных жизненных вопросов, отвечать за свои действия или поведение в обществе. Познавание характера позволяет со значительной долей вероятности предвидеть поведение индивида и корректировать ожидаемые действия и поступки.

Когда мы говорим, что у человека такой-то характер, мы тем самым раскрываем 1) систему его отношений к действительности и 2) привычный образ его поведения в определенной ситуации.

Сочетание устойчивых свойств поведения проявляется в системе отношений субъекта к другим людям (например, доверчивость – недоверчивость, сочувствие – безразличие, общительность

или замкнутость и т. п.); к самому себе (скромность или самолюбленность, самокритичность или самоуверенность), к деятельности (трудолюбие – лень, ответственность – безответственность и др.); к собственности (щедрость или жадность, аккуратность или неряшливость) [37].

Характер формируется и утверждается под воздействием влияния среды, деятельности и воспитательных действий других людей. Личность в своем развитии может отталкиваться от характера и менять его. Часто эта тенденция реализуется не до конца, а иногда на этом пути встречаются серьезные препятствия в виде резко выраженных черт характера, которые еще более усугубляются внешними условиями. В таком случае личность оказывается не в состоянии преодолеть или переработать свой характер, который определяет поведение, становясь тормозом к ее развитию.

Характер состоит из ряда черт, которые можно классифицировать по группам. Это группа *интеллектуальных* черт (наблюдательность, рассудительность, гибкость ума); группа *эмоциональных* черт (уверенность, жизнерадостность, бодрость); группа *волевых* черт (целеустремленность, самостоятельность, инициативность); группа *нравственных* черт (честность, человечность, правдивость, чувство долга, коллективизма и т. д.) [11].

По отношению к уровню нормы характер может быть:

- нормальным, сбалансированным, т. е. отвечать адекватными реакциями на различные стимулы;
- акцентуированным, с чрезмерным проявлением некоторых черт (например, экзальтированность, неуправляемость и др.);
- психопатическим, когда некоторые черты проявляются на уровне патологии.

Психологи считают [37], что наследуется лишь набор различных способов реагирования на влияние среды. Как именно генетические основы характера оформятся в реальные психологические свойства – зависит от условий среды. Изучение крайних аномалий характера заставляет предположить, что в ряде случаев больший вклад в оформление аномалий вносит генотипический фактор, а в ряде других – средовой. При неблагоприятном сочетании обоих факторов развитие характера может дать сильные степени отклонения вплоть до патологии; при благоприятном – даже сильная типическая предрасположенность может не реализоваться.

Известный немецкий психиатр К. Леонгард считает, что у 20–50% людей некоторые черты характера столь заострены (акцентуированы), что при определенных обстоятельствах это приводит к однотипным конфликтам и нервным срывам. Выраженность акцентуации может быть различной – от легкой, едва заметной до крайних вариантов. Акцентуация характера проявляется не постоянно, с годами она может сглаживаться.

Направленность личности – это совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности, относительно не зависящих от текущих ситуаций [37]. Направленность личности может быть узколичной или носить широкий общественный характер, являться неустойчивой (зависеть от ситуации) или же устойчивой (длительно определять линию поведения) [10]. Структура направленности складывается из следующих компонентов:

- **потребностей** (естественных и социальных как выражение нужды человека в определенных объектах, необходимых для его физического существования и культурного развития);

- **интересов** – форма познавательной направленности, влияющей на выбор профессии, занятие определенной должности в коллективе и т. д.;

- **идеалов** – ориентация на конкретные образцы поведения, на эталоны профессиональной деятельности.

Способности – это индивидуально-психологические особенности человека, которые выражают его готовность к овладению определенными видами деятельности и к их успешному осуществлению [37]. От уровня развития способностей зависит скорость, легкость и прочность процесса овладения знаниями, навыками и умениями, но сами способности не сводятся к этим показателям. Если человек много знает и умеет, это еще не значит, что он имеет лучшие способности. Возможно, ему потребовалось много времени, чтобы овладеть данными знаниями и умениями. Способности следует расценивать лишь как возможность, а будет или нет она реализована, зависит от множества условий, в том числе от заинтересованности в этом окружающих, от организации трудовой деятельности и т. д.

По отношению к деятельности различают:

- общие способности как основа успешности выполнения различных видов деятельности (работоспособность, настойчивость, активность и т. д.);

• специальные (профессиональные) способности как основа успешности выполнения конкретных видов деятельности (учебной, спортивной, трудовой). Например, решительность, настойчивость, лидерство, наблюдательность, тактичность и др.

По элементам новизны в выполняемой деятельности различают способности репродуктивные (обеспечивают высокое умение усваивать знания, овладевать различными видами деятельности) и творческие (создание нового, оригинального).

Природные предпосылки развития способностей называют **задатками**. Сочетание способностей, которое создает основу для отличного выполнения сложной деятельности (прежде всего творческой), называется **одаренностью**. Высокую степень одаренности называют **талантом** – это сочетание способностей, дающее человеку возможность успешно, самостоятельно и оригинально выполнять какую-либо сложную трудовую деятельность. Талант характеризуется высоким уровнем развития умений и навыков, большим объемом знаний, поэтому немислим без большого труда. Люди, чей талант бесспорен, только благодаря огромному труду могли достигнуть высочайшего уровня мастерства, всемирной известности. **Гениальность** – наивысшая степень проявления одаренности и творческих сил человека. Гений прокладывает принципиально новые пути для будущих поколений [42].

Вопросы к теме для самопроверки

1. Что означает понятие «человек»?
2. Какого человека можно назвать личностью?
3. Как проявляется индивидуальность в человеке?
4. Психоанализ и его роль в изучении личности.
5. Основные положения поведенческой школы.
6. Самореализация личности в гуманистической психологии.
7. Типология личностей.
8. Что такое характер?
9. Направленность личности и ее компоненты.
10. Способности личности и их классификация.

ТЕМА 4.

ТЕОРИИ ЛИЧНОСТИ

Вопросы

1. Концепция внутриличностного конфликта З. Фрейда.
2. Индивидуальная теория личности А. Адлера.
3. Аналитическая теория личности К. Юнга.
4. Эрих Фромм и его гуманистическая теория личности.
5. Карен Хорни: социокультурная теория личности.
6. Ролевые конфликты.
7. Уровень притязаний.
8. Трансакционный анализ Э. Берна.
9. Теория когнитивного диссонанса.
10. Теория развития личности Э. Эриксона.

1. Концепция внутриличностного конфликта З. Фрейда

Рассмотрим более подробно **психодинамическую** теорию личности великого австрийца *Зигмунда Фрейда*, оказавшего громадное влияние на духовную жизнь XX в [41]. Родился он 06.05.1856. Был практиком, лечащим врачом и первый отошел от толкования психических процессов как следствий физических травм.

Психоанализ основан на идеях австрийского врача-психиатра и психолога Зигмунда Фрейда. Широко известны такие его произведения, как «Я» и «Оно», «Введение в психоанализ», «Тотем и табу», «Толкование сновидений». Психоанализ как метод изучения мотивов деятельности человека очень популярен в зарубежных странах. Это наиболее известное за пределами психологии направление, объясняющее природу личности человека.

Процедура излечения невротических состояний, согласно З. Фрейду, состоит в доведении до сознания клиента истинных причин его болезненных переживаний и состояний.

Психоанализ основан на двух доктринах З. Фрейда. Первая – **доктрина психического детерминизма**. Она гласит, что в душевной жизни все взаимосвязано. Каждая мысль, возникшее воспоминание, чувство или действие имеют свою причину. Любое психическое действие, даже если кажется, что оно возникло спонтанно,

определяется предшествующими событиями. Уметь увидеть причины, разобраться в них – значит понять движущие силы поведения человека.

Вторая доктрина Фрейда состоит в том, что **бессознательные процессы играют более значительную роль в формировании мышления и поведения, чем сознательные**. В целом можно сказать, что большая часть психической жизни индивидуума бессознательна. Именно здесь скрыты основные процессы и факторы, определяющие формирование и функционирование личности, здесь источник психической энергии. На основании своих исследований и практической работы он создал «структурную гипотезу» организации психической жизни личности. Согласно этой гипотезе, структуру личности составляют три инстанции: «Ид» (Id), или «Оно», «Эго» (Ego), или «Я», и «Супер-Эго» (Super-Ego), или «Сверх-Я».

3. Фрейд считал, что движущимися силами развития личности являются сексуальное и агрессивное влечения, инстинктивные по природе. При запрете на реализацию этих влечений со стороны общества происходит их вытеснение в область бессознательного, и их доступ в сознание оказывается возможным лишь в символической форме [37].

Важная роль в формировании мотивации отводится детству, которое определяет характер и установки взрослой личности. Задача психотерапии состоит в том, чтобы выявить травмирующие переживания и освободить от них личность путем катарсиса, осознания вытесненных влечений. Для этого применяется анализ сновидений, метод свободных ассоциаций и пр.

Внутриличностный конфликт – это состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанное с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений, потребностей, порождающих аффекты и стрессы.

С внутриличностными конфликтами той или иной силы сталкивается каждый человек. Результатами этих столкновений могут быть тревожность, стрессовые и депрессивные состояния и т. д. Но для конфликта, для столкновения необходимо наличие как минимум двух сторон. Что же входит в противоречие внутри нашей личности? Участниками конфликта выступают не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п.

Как правило, поведение человека определяется неосознанными подсознательными устремлениями, опасениями, страхами и желаниями, а сознание человека оправдывает то поведение, которое определяется внутренними импульсами.

З. Фрейд обратился к логике душевного конфликта. Внутриличностный конфликт личности – это проявление подвижности, динамичности душевной жизни. Внутриличностный конфликт способствует развитию личности, которая может пойти как по пути раскрытия своих способностей, так и по пути самоущемления. И вместо гармонизации наступит разбалансировка процессов, душевная борьба.

Согласно модели личностной организации Зигмунда Фрейда, в психической жизни можно выделить три уровня: сознание, предсознательное и бессознательное.

Уровень сознания состоит из ощущений и переживаний, которые Вы осознаете в данный момент времени. Только незначительная часть психической жизни входит в сферу сознания. Что бы в данный момент времени не переживалось в сознании человека, это следует рассматривать как результат процесса избирательной сортировки, в значительной степени регулируемого внешними сигналами. Сортировкой этих ощущений занимается внимание. Сознание осуществляет контакт с внешним миром. Более того, определенное содержание осознается лишь в течение короткого периода времени, а затем быстро погружается на уровень бессознательного или предсознательного, по мере того, как внимание человека перемещается на другие сигналы. Сознание охватывает только малый процент информации, хранящейся в мозге.

Сфера предсознательного состоит из ощущений и переживаний, которые не осознаются в данный момент, но могут легко вернуться в сознание или спонтанно, или в результате минимального усилия. Предсознание помогает соединить осознаваемую и неосознаваемую области.

Самая глубокая и значимая часть – *бессознательное* – хранит примитивных инстинктивных побуждений, эмоции и воспоминания, которые настолько угрожают сознанию, что были подавлены или вытеснены в область бессознательного. Эта неосознаваемая часть во многом определяет нашу повседневную деятельность. З. Фрейд считал, что самые значимые модели поведения оформляются и направляются импульсами и побуждениями, всецело находящимися вне сферы сознания. Более того, если эти

импульсы начинают осознаваться или открыто проявляться в поведении, это встречает сильное внутренне сопротивление индивидуума. Переживания, погруженные в бессознательное, в отличие от предсознательных, полностью недоступны для осознания, между тем они в значительной степени определяют действия людей.

Кроме трех уровней в психической жизни, З. Фрейд выделил, как уже было упомянуто, три основные структуры в анатомии личности: Ид, Эго и Супер-Эго (рис. 1). Ид, или «Оно», зависит от примитивных желаний, инстинктов, биологических побуждений «Хочу», но это не только алчные требования, это детские сны и память о безопасности и уюте. Ид функционирует целиком в бессознательном, но именно Ид наполняет наше поведение энергией. Являясь исходной структурой психики, Ид выражает первичный принцип человеческой жизни – немедленную разрядку психической энергии, поступающей от биологически обусловленных побуждений. Немедленная разрядка напряжения получила название принципа удовольствия. Люди ведут себя определенным образом, потому что их побуждает к этому необходимость уменьшения негативного напряжения, скопившегося в бессознательном. Их цели всегда направлены на то, чтобы снять это напряжение.

Эго, или «Я», появляется в результате контакта личности с внешним миром, который пытается ограничить, ввести в рамки «Оно». «Я» разделяет внутреннее и внешнее, субъективное и объективное, желаемое и реальное. «Я» рационально формулирует планы согласования потребного и возможного, отвечая за принятие решений.

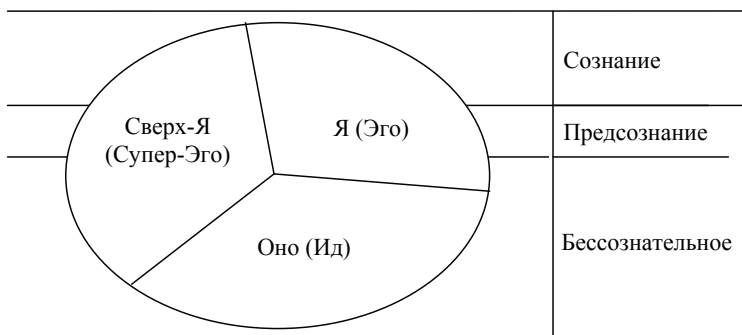


Рис. 1. Связь уровней сознания и структуры личности по З. Фрейд

Для своего функционирования Эго заимствует часть энергии у Ид, обеспечивая безопасность и самосохранение организма. Эго подчиняется принципу реальности, цель которого – сохранение организма путем отсрочки удовлетворения инстинктов до того момента, когда будет найдена возможность достичь разрядки напряжения без ущерба для организма. Эго меняется по мере поступления нового опыта.

Если Эго получает развитие за счет связи с внешним миром, то в процессе воспитания, социализации человека получает развитие **Супер-Эго**, «Сверх-Я». Это общественные нормы и стандарты поведения, закрепившиеся в структуре личности. **Супер-Эго** представляет собой морально-этическую силу личности, появляющуюся тогда, когда ребенок учится у родителей различать «правильно» и «неправильно». Супер-Эго отвечает за *принцип долженствования*.

Супер-Эго делится на две составляющие: совесть и эго-идеал. Совесть связана с возможностью наказания, позволяет давать самооценку и отвечает за появление чувства вины. Положительный аспект Супер-Эго – эго-идеал, формируемый из одобрения, ведущий к установлению высоких стандартов. В случае их достижения это вызывает у индивидуума чувство самоуважения и гордости. Супер-Эго пытается направлять человека к абсолютному совершенству в мыслях, делах и поступках.

Человек всегда будет выбирать те действия, которые приводят к разрядке самого сильного очага напряжения. Внутриличностный конфликт происходит тогда, когда в подсознании образуется очаг тревоги, вызванный давлением Супер-Эго и желанием получить удовольствие (давление Ид). Чаще всего решение находится автоматически. В критической ситуации – конфликт, особенно, когда позиции сторон противоположны. Если эти части личности – Супер-Эго, Ид и Эго не в состоянии договориться по всем пунктам, то происходит сужение информационного поля конфликта, обсуждается только та информация, которая может быть удовлетворительно воспринята всеми «спорящими» сторонами. И для разрешения конфликтной ситуации требуется, чтобы часть информации выпала из сознания, т. е. из зоны контроля Супер-Эго. Особенно если речь идет о желаниях, противоречащих основным нравственным требованиям. Возникшая потребность будет скрываться в бессознательном и пробивать себе дорогу в обход сознания. Личность не догадывается, какие скрытые, подсознательные мотивы руководят ее поведением.

Таким образом, защищается цельность личности, ее адекватность (соответствие) окружающей среде, преемственность во времени, так как человек стремится воспринимать свое поведение последовательным и непротиворечивым.

При возникновении конфликта между потребностью и осознанием невозможности ее удовлетворить возникает состояние фрустрации – переживание, связанное с наличием воображаемой или реальной помехи, препятствующей достижению цели. Для восстановления своей устойчивости в момент фрустрации включаются защитные механизмы (рис. 2).

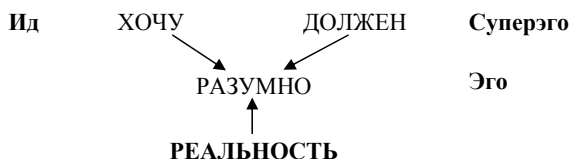


Рис. 2. Взаимодействие трех структур личности и реальности

Рассмотрим более конкретно работу **защитных механизмов**, которые срабатывают при возникновении конфликта между потребностью и сознанием невозможности ее удовлетворить, т. е. при неприятных эмоциональных состояниях. Все защитные механизмы действуют на неосознаваемом уровне, являясь средствами самообмана. И все они искажают, отрицают или фальсифицируют восприятие реальности, чтобы сделать тревогу менее угрожающей целостности личности.

1. Простейшая реакция – поставить блок поступающей информации, закрыть на нее глаза. Отвергается реальный или воображаемый факт как таковой. *Отрицание* – личность ведет себя так, как будто событие и не свершилось. Отвергается реальный или воображаемый факт как таковой. Например, критика в свой адрес отвергается на основании утверждения, что то, что критикуется, на самом деле не существует. Так ведут себя по поводу мелких неприятностей дети и старики; люди со слабым интеллектом, при тяжелом несчастье – люди с нормальным интеллектом, что граничит с психическим заболеванием. В некоторых случаях такое отрицание играет определенную психологическую роль, например, в случае серьезной болезни. Тем самым человек находит в себе силы бороться за жизнь.

2. *Забывание* – наиболее распространенная форма блокировки. Человек не забывает ничего. В каждый конкретный момент мы удерживаем в сознании лишь небольшую часть своего информационного запаса. И при необходимости из памяти извлекаются нужные воспоминания. Этот резервуар называется предсознанием.

Но если травмирующая информация уходит из сознания через механизм *вытеснения*, она попадает в бессознательное. Извлечь ее оттуда тяжело, а иногда практически невозможно.

Бессознательное хранит мысли и чувства, приносящие страдания. Они не исчезают. Они находятся в темноте бессознательно-го и оттуда начинают формировать программу поведения, влияя на обычную жизнедеятельность. Вытесненные мысли и импульсы не теряют активности в бессознательном и для предотвращения их прорыва в сознание требуется постоянная трата психической энергии, что ограничивает использование энергии для развития личности. Вытесненные мысли и чувства формируют подпрограммы, которые реализуются в замаскированном для сознания виде.

3. Для разрядки напряжения между потребностями и возможностью их реализации включается механизм *фантазии*. Переживания (чувства) всегда реальны, независимо от того, положено в их основу реальное действие или нет. Механизм фантазии способствует успокоению личности.

4. Если человек свои вытесненные и неприемлемые мысли и чувства переносит на других, причем, как правило, в преувеличенном виде, вступает в действие защитный механизм *проекции*. Тот, кто озабочен своей карьерой, наделяет этой озабоченностью коллегу и видит конкуренцию с его стороны.

5. Защитные механизмы могут не ограничиваться психической деятельностью человека, они иногда переходят в действия. Механизм *замещения (агрессии)*. Происходит замена одного объекта другим, хотя не жертва является непосредственным источником душевной травмы. Инстинктивные импульсы переадресовываются от более угрожающего объекта к менее (раскритикованный на работе начальством сотрудник переносит раздражение дома на жену и детей).

6. *Противодействие*. Другому человеку не только приписывают свои вытесненные мотивы, но и затем следует также нападение. Например, хулиганы. Свою враждебность приписывают другим, а затем нападают на них, объясняя это самообороной.

7. *Рационализация* – защитный механизм, дающий логическое интеллектуальное обоснование действию, управляемому подсознанием. Происходит логическое искажение реальности за счет ложной аргументации. Иррациональным импульсам приписывается разумность. Оправдание поступка происходит обычно уже после того, как он совершен. Это может быть оправдание своей неспособности что-либо сделать; оправдание неприемлемого действия объективно сложившимися обстоятельствами.

8. *Ошибки*. Даже если субъект не может объяснить какое-либо действие, снимающее напряжение в подсознании, он его все-таки совершает как ошибочное: оговорка, описки, неловкий жест. Ошибочное действие как бы фактом своей случайности избавляет личность от обвинения в закономерности.

9. *Подавление*. Неприемлемый импульс подавляется, а на уровне сознательного проявления выстраивается противоположный. Подавление относится к блокированию со стороны «Я» внутренних импульсов и угроз, идущих от «Сверх-Я». В этом случае неприятные переживания вытесняются из сферы сознания. Как правило, это те мысли и желания, которые противоречат тем моральным нормам и ценностям, которые человек принимает. Эти случаи не сопровождаются выраженными психическими расстройствами.

10. *Формирование реакции*. Люди скрывают от самих себя мотив собственного поведения за счет его подавления через особо выраженный и сознательно поддерживаемый мотив противоположного типа. Например, бессознательная неприязнь к какому-либо типу людей может выражаться в нарочитом внимании к нему.

11. *Регрессия*. В качестве защитного механизма происходит неосознаваемый возврат к детским моделям поведения, включающим несдержанность, ребячливость, недовольство.

12. *Сублимация*. Механизм направлен на изменение своих импульсов таким образом, чтобы их можно было выразить посредством социально приемлемых мыслей или действий. Это единственная здоровая стратегия, которая позволяет это изменить цель и (или) объект без сдерживания импульса. Многие великие достижения человечества обязаны своим появлением на свет стратегии сублимации.

Интерпретация защитных механизмов сторонним наблюдателем требует осторожности, т. к. они не осознаются самой личностью, которую защищают. Может использоваться один защитных механизм или несколько одновременно.

Но в каждом случае функционирования защитного механизма расходуется психическая энергия, которой у каждого имеется определенное ограниченное количество. Этим ограничивается сила и гибкость Эго. Чем более эффективно действуют защитные механизмы, тем более искаженную картину наших потребностей, страхов и стремлений они создают. Происходит искажение картины реальности.

Итак, в обычной жизни защитные механизмы помогают личности преодолеть рассогласование между ожиданиями и пониманием реальной жизни. Но в критических ситуациях защитные механизмы могут привести к внутриличностному конфликту, превратив его в неосознаваемый источник недовольства собой и столкновений с окружающими.

Что указывает у человека на наличие внутреннего конфликта:

- несовпадение целей и средств их достижения;
- нарушение чувства меры в соотношении мотива и сил, затраченных на действия по этому мотиву;
- поведение, противоречащее провозглашенной цели;
- некритичность человека по отношению к нелогичности своего поведения;
- человек упорно оберегает подходы к «больной» теме: прерывает разговор, не слышит то, что не хочет, прерывает ассоциации.
- проявления в поведении: фантазии, сны, шутки, описки, оговорки, забывчивость, вспыльчивость.

Меры выхода из внутриличностного конфликта (по З. Фрейду):

- 1) конфликт нужно вскрыть, осознать, понять его природу;
- 2) воспроизвести и пережить в должной полноте;
- 3) проанализировать корни и последствия;
- 4) необходимо понимание проблемы и работа с ней.

З. Фрейд разработал механизм защиты от желаний, возможность решения проблемы на более высоком уровне.

2. Индивидуальная теория личности А. Адлера

Альфред Адлер (07.02.1870) создал концепцию индивидуальной теории личности, описав ее в книгах «Практика и теория

индивидуальной психологии», «Постижение человеческой природы», «Смысл жизни», «Образ жизни», «Наука жизни». Основные тезисы индивидуальной психологии следующие [41].

Человек – единый и самосогласующийся организм. Структуру самосогласующейся и единой личности А. Адлер определял как стиль жизни.

Люди всегда находятся в движении к лично значимым для них жизненным целям. Цели, которые они ставят перед собой, дают ключ к пониманию того, какое значение они придают своей жизни. Эти жизненные цели выбираются индивидуально, люди сами выбирают свою судьбу.

Индивидуум – это больше чем наследственность плюс окружающая среда. Люди обладают творческой силой, свободная осознанная активность является определяющей чертой человека.

У каждого человека есть врожденное чувство общности или социальный интерес. Необходимо гармоничное сотрудничество между обществом и человеком.

Поведение людей всегда зависит от мнения их о себе и об окружении, в которое они должны вписаться. Оно четко отражает индивидуальное субъективное восприятие реальности. Он говорил «Ядовитая змея подползает к моей ноге или я только думаю, что она ядовитая – эффект будет один и тот же».

Ключевые моменты концепции Адлера.

1. *Чувство неполноценности и компенсации.* Ребенок переживает длительный период зависимости, когда он совершенно беспомощен. Это ощущение неполноценности заставляет его вести борьбу за достижение превосходства над окружающими. Таким образом, все, что делают люди, имеет своей целью преодоление ощущения неполноценности и упрочение чувства превосходства. Однако ощущение неполноценности у разных людей по разным причинам может стать чрезмерным, что приведет к преувеличенному чувству собственной слабости, несостоятельности.

Чрезмерная опека со стороны родителей приводит к тому, что ребенок вырастает недостаточно уверенным в себе, так как за него постоянно все делали.

Отчуждение со стороны родителей не дает детям уверенности в способности быть полезными, нужными, любимыми и оцененными по достоинству другими людьми (рис. 3).



Рис. 3. Факторы образования комплекса неполноценности

Поведение человека с комплексом неполноценности направлено на преувеличение своих физических, интеллектуальных или иных способностей. Он будет хвастлив, высокомерен, эгоцентричен, саркастичен, так как он может чувствовать свою значимость только опуская других людей.

2. *Стремление к превосходству*. В отличие от комплекса неполноценности, является глубоко позитивным, врожденным чувством и мотивирует человека к достижению жизненной цели, придает жизни смысл.

3. *Стиль жизни* – уникальное соединение черт, способов поведения, привычек, которые в совокупности определяют неповторимую индивидуальность человека. Стиль жизни основан на наших усилиях по преодолению комплекса неполноценности и упрочения чувства превосходства. Стиль жизни вырабатывается к 4–5 годам и изменить его практически невозможно. Это главный стержень поведения, все, что мы делаем, направляется нашим стилем жизни.

4. *Социальный интерес* – социальное чувство, чувство общности, которые побуждают человека к тем или иным действиям; врожденный социальный инстинкт, который поддается воспитанию. Мать воспитывает чувство социальной активности, прививает чувство сотрудничества. Мать не может воспитать у ребенка социальные чувства, если будет сосредоточена только на своих детях, таким образом она гасит социальный интерес. Она должна оказывать эмоциональную поддержку как мужу, так и детям, в противном случае они будут чувствовать себя нежеланными. А любое поведение, укрепляющее в детях чувство, что ими пренебрегают и не любят, приводит их к потере самостоятельности и неспособности к сотрудничеству.

Отец должен быть позитивно настроен по отношению к жене, работе и обществу. Если муж открыто критикует свою жену – дети теряют уважение к обоим. Идеальный отец должен относиться к детям как к равным. Для их развития и воспитания плохо как то,

что он эмоционально отгораживается от детей, так и если он решает все авторитарно.

5. *Творческое Я*. Стиль жизни формируется под влиянием творческих способностей личности. Эта творческая сила отвечает за цель жизни, определяет метод достижения цели. Каждый человек имеет возможность создавать свой собственный стиль жизни, который влияет на восприятие, память, фантазии и сны. Если наследственность и окружение являются строительным материалом для личности человека, то творческое Я – архитектурный стиль его жизни, формируемый в детстве, в возрасте до 5 лет.

6. *Порядок рождения*. Влияет на стиль жизни и формируемые в детстве черты характера.

а) Старший получает безграничную любовь и заботу, пока не появляется второй. Для старшего это – трагедия, он старается отвоевать любовь родителей. Он вырабатывает стратегию «Приучить себя к изоляции», нацеленную на необходимости выживания в одиночку, не нуждаясь в чьей-либо привязанности и одобрении. Скорее всего он будет консервативен, с выраженным стремлением к власти, предрасположен к лидерству. Хранитель семейных установок и моральных стандартов.

б) Единственный. У него нет конкуренции. Чувствителен к материнской заботе. Сильное соперничество с отцом. Ожидает защиты и заботы от всех. В характере проявляется зависимость и эгоцентризм. Труден во взаимоотношениях.

в) Второй (средний) ребенок. Родился, когда уже есть старший в семье, который более самостоятелен, более умелый. Ситуация стимулирует побивать рекорды, состязаться. Соперничающий и честолюбивый. Вырастает с ориентацией на достижения. Привык ставить высокие цели, что приводит и к высокой возможности неудач.

г) Самый младший (последний). Привык получать от всех заботу и внимание. Но в то же время он вынужден все время пользоваться вещами других, что приводит к появлению чувства неполноценности, зависимости. Мотивация деятельности – превзойти остальных.

7. *Фикционный финализм*. Поведение индивида подчинено им самим намеченным целям в отношении будущего. Наши основные цели представляют собой фиктивные цели, соотношенность которых с реальностью невозможно ни проверить, ни подтвердить. (работа, небеса...). Если подобные цели не выполняют функции

ориентира в повседневной жизни, их следует или изменить, или отбросить.

Причины неврозов.

1. Физическая неполноценность, баловство детей в детстве, пренебрежение ими, приводит к повышенной тревожности, ребенок вырабатывает стратегию защиты через повышенный эгоцентризм. В результате – нереалистичность картины мира, отсутствие навыков сотрудничества. Человек живет как в осаде, как в стане врагов. Опять необходимо придумывать правдоподобные извинения в оправдание своих слабостей. Картина мира искажается еще больше. Он сам может начать верить в то, что он превосходит остальных. И чем слабее человек, тем более он будет верить в то, что он превосходит других, так как тем сильнее искажается его картина мира. Доказывая собственное превосходство, он будет принижать других.

Лечение неврозов – понимание человека и его слабостей, повышение его уровня понимания себя, выявление его ошибочных суждений о себе и окружающих, устранение ложных целей, формирование новых жизненных целей, укрепление его социального интереса.

Таким образом, ученик З. Фрейда А. Адлер из чувства бессилия ребенка вывел компенсационную теорию неполноценности. Адлер считал процесс компенсации неполноценности творческой силой, способный привести личность к высшим достижениям. В конфликте между чувством бессилия и желанием получить высокий результат и преодолеваются слабости. При этом развивается чувство обязательности, стремление к сотрудничеству, взаимопониманию. Если личность не справляется с чувством неполноценности, то вырабатывается комплекс неполноценности (постоянное глубинное переживание собственной ущербности, а также крикливое и напористое убеждение себя и других в собственном превосходстве).

3. Аналитическая теория личности К. Юнга

Карл Густав Юнг, автор *аналитической теории личности*, в отличие от З. Фрейда выделял следующие составляющие в структуре психики человека: эго; личное бессознательное; коллективное бессознательное [41]. Если Фрейд определял источником психической

энергии сексуальность, то Юнг считал, что контакт с внешним миром поддерживается и иными способами, помимо сексуального.

Эго – центр личности, сознания, основа самосознания, мысли, чувства, воспоминания, ощущения.

Личное бессознательное – все проявления окружающей среды, не фиксируемые сознанием, а также конфликты, вытесненные комплексы и воспоминания, все, принадлежащее непосредственно самому индивиду.

Комплексы – это скопление эмоционально-заряженных мыслей, чувств и воспоминаний из прошлого (личного или родового). Комплексы могут образовываться, по К. Юнгу, кроме сексуальных переживаний (причина, выделенная еще З. Фрейдом), за счет отношений власти отца и матери.

Коллективное бессознательное – более глубокий слой. Является общим для всех людей одной культуры и для всех человеческих существ («все духовное наследие эволюции»). Коллективное бессознательное состоит из первых психических образов – архетипов (врожденные идеи, которые заставляют реагировать на события определенным образом).

Архетипы: *анима* (женская часть, которая есть у мужчин) и *анимус* (мужская бессознательная часть у женщины); *персона* (маска человека – социальная роль); *тень*, *самость* (центр личности); *мудрец*, *Бог*.

Архетипы обнаруживаются в сновидениях, фантазиях, галлюцинациях, психических расстройствах, а также в творениях культуры.

К. Юнг разработал типологию личностей, которая до сих пор считается одной из самых убедительных классификаций человеческих типов. Каждая функция психики (а их четыре) может проявляться в двух направлениях: как экстравертированная и интровертированная. Экстравертированный тип характеризуется направленностью психической энергии, или «либидо», вовне, увлеченный социальной активностью, интровертированный – обращенный внутрь. Экстраверт чувствует себя наилучшим образом, когда имеет дело с внешней средой, интроверт же ощущает себя «в своей тарелке», когда освобожден от обязанности приспособливаться к внешней среде, предпочитая свою собственную компанию, свои мысли, фантазии и чувства. Экстраверту интроверт кажется самоцентричным, а интроверту экстраверт – приспособленцем или лицемером. Любой человек несет в себе обе эти тенденции, но обычно одна развита

больше, чем другая. Чрезмерное проявление одной установки неизбежно ведет к проявлению другой, ей противоположной. Но противоположная в этом случае будет осуществляться в неадаптированной – грубой, незрелой, негативной форме. Например, у выраженного экстраверта сосредоточенность на себе может проявляться в негативной форме, в виде депрессий. А у яркого интроверта сосредоточенность на других будет выглядеть грубо.

В целом Юнг выделил 8 типов, классифицировав их по функциям психики: мышление, ощущение, чувство и интуиция. Мышление и чувства – рациональные функции, так как мышление оценивает все под углом «истина-ложь», а чувство – «приемлемо-неприемлемо». Эти функции образуют пару противоположностей, и если человек более совершенен в мышлении, то ему явно недостает чувственности. Каждый член пары тормозит противоположную функцию. Ощущения и интуиция – иррациональные функции (уходят в бессознательное и сознанием не фиксируются, отражая внешнее и внутреннее восприятие, независимое от каких-либо оценок). У любого индивида потенциально включены все четыре функции, но одна из них, как правило, более развита, чем остальные, – ее называют ведущей. Есть еще одна достаточно развитая, из другой пары, ее называют вспомогательной, она смягчает проявление основной. Функция, которая развита меньше остальных, как правило, пребывает в бессознательном состоянии и оказывается подчиненной.

Мышление – есть способность структурировать и синтезировать дискретные данные путем концептуального обобщения. *Мыслительный тип* идентифицирует себя с мыслительными процессами, и человеческие отношения сохраняются до тех пор, пока они ему интересны с точки зрения интеллекта. В противном случае они легко приносятся в жертву. Чувство оказывается функцией подчиненной.

Чувство – функция, определяющая ценность вещей, измеряющая и определяющая человеческие взаимоотношения. *Чувственный тип* (более развит у женщин): главная цель – утверждение и развитие партнерства и межличностных отношений. Более всего необходим эмоциональный контакт. Мышление оказывается функцией подчиненной, и способность к абстрактному мышлению сужена. Может вызвать неприязнь своим чрезмерным интересом к личной жизни других.

Ощущение – функция, которая говорит человеку, что нечто есть, не говоря что именно это нечто. Просто есть предмет сам по

себе. *Сенсорный тип* характеризуется приспособляемостью к сиюминутной реальности. Выглядит устойчивым и земным, реальным в каждую данную минуту. Интуитивные прозрения подавляются как нереалистические фантазии.

Интуиция определяется как восприятие через бессознательное. Картины и сюжеты действительности, происхождение которых неясно, смутно, плохо объяснимо. *Интуитивный* – постоянно живет предчувствиями, его увлекает все новое и непонятное. Чаше других видит связи между явлениями, которые для других непонятны. Разум работает быстро. Для него тяжело действовать более медленно. В реальной жизни его часто не понимают. И его прозрения долго и терпеливо разрабатываются другими людьми.

Психоанализ говорит, что любое нарушение меры в сознании должно вызвать компенсаторную деятельность бессознательного. Так как для экстраверта акцент в сознательных процессах делается на внешнем, на объекте, то бессознательное встает на защиту субъекта, порождает эгоцентрические тенденции. В противоположную сторону будет направлена компенсация бессознательного у интроверта (на повышение влияния объекта). Неизменно «пережимание» в одном месте вызовет определенную реакцию в противофазе. И эта реакция будет проявляться в негативной форме. Например, ярко выраженный экстраверт может стать жертвой сосредоточенности на самом себе, вплоть до депрессий. Крайне выраженный интроверт будет переживать периоды вынужденной экстравертности, т. е. сосредоточенности на других, но это будет выглядеть грубо и вразрез с внешней реальностью. К. Юнг разработал тест на ассоциацию слов. Тест требует от подвергаемого испытанию лица возможно более быстрой реакции на предъявляемое слово другим словом. Заторможенность этой реакции, непонимание слова-раздражителя или его механическое повторение (совместно с другими реакциями – пульс, кожа) рассматривались как «индикатор комплекса», т. е. указание на эмоционально окрашенные представления, сообщение о которых является нежелательным.

Основные разработки К. Юнга можно свести к следующим утверждениям.

1. Бессознательное реально. Его активность проявляется непрерывно. Мы всегда и во всем индивидуально и коллективно пребываем под влиянием той энергии, которая нами не осознается.

2. Мы судим о бессознательном по косвенным его проявлениям в сознательной психике, сновидениях, воображении, произведениях искусства, в символах.

3. Явные проявления психического – это всегда синтез работы Эго (сознательного «Я»), личностных комплексов индивида или группы, той или иной комбинации архетипического воздействия, имеющего инициацию в коллективной психике, но реализующегося в том же человеке. Из взаимодействия всех этих составляющих возникают поступки, идеи и т. д.

4. Бессознательное проявляет себя через непрерывное воспроизводство символов, значение которых неоднозначно и шире личностных границ.

4. Эрих Фромм и его гуманистическая теория личности

По мнению Э. Фромма, одиночество, изоляция и отчужденность стали характерной чертой человеческого существования в XX в. Люди борются за свободу и автономию, но платят за это потерей чувства безопасности и отчужденностью от природы и общества. Человеку необходимо чувствовать свою связь с другими людьми [41].

Эрик Фромм (1900 г.) выделил пять основных потребностей, обуславливающих свободное существование человека XX в.

Потребность в установлении связей (потребность о ком-то заботиться).

Потребность в преодолении – активность и творчество.

Потребность в корнях (ощущать себя частью мира и принадлежать какому-то крупному сообществу).

Потребность в идентичности (быть самим собой и не походить на других).

Потребность в системе взглядов, убеждений и преданности (потребность в объективности своих взглядов).

Э. Фромм считал, что если у человека не реализуется какая-то из этих потребностей, это приводит к внутренним комплексам и неадекватности поведения психики. Он создал свой образ конфликтной, разрушающейся личности, основные проявления которой: сны мрачного содержания; деструктивные действия (причинение боли животным, повреждение предметов, привычка мять

бумагу, причинять себе боль, наносить ущерб прекрасному); убежденность, что возникающие трудности и конфликты можно решать только с применением силы; интерес к неблагоприятным прогнозам, темам смерти, болезни и т. д.; холодность в общении, безжизненность и отчужденность в манерах; сосредоточенность на прошлом, на проблемах имущества; склонность к темным тонам и дурным запахам, неспособность смеяться; активное употребление слов, связанных с темой разрушения, нечистот и т. д.; преклонение перед техникой, скоростью, порядком, тотальным контролем; наклонность манипулировать человеком как автоматом, как вещью.

5. Карен Хорни: социокультурная теория личности

Карен Хорни считала, что в основе нарушений функционирования личности лежат уникальные стили межличностных отношений.

Решающим фактором для развития личности являются отношения между ребенком и родителями. Для детства характерны две потребности: *потребность в удовлетворении* и *потребность в безопасности*.

Последняя является главной в развитии ребенка. Основопологающий мотив – быть любимым, желанным и защищенным от опасности или враждебного мира. Родители удовлетворяют эту потребность, проявляя истинную любовь и тепло. Следующие моменты в поведении родителей могут препятствовать удовлетворению этой потребности: неустойчивое, сумасбродное поведение, насмешки, невыполнение обещаний, чрезмерная опека, оказание явного предпочтения другим детям. Ребенок зависит от родителей и в то же время начинает испытывать к ним обиду и негодование. Этот конфликт приводит в действие такие защитные механизмы, как вытеснение. Подавленные чувства негодования и враждебности проявляются во всех взаимоотношениях ребенка с другими людьми как в настоящем, так и в будущем.

У человека появляется тревога – «ощущение одиночества и беспомощности перед лицом потенциально опасного мира». Это приводит к появлению и формированию невроза у взрослого.

К. Хорни описала 10 стратегий поведения личности, сформированных на почве чувства недостаточной безопасности, в зависимости от того, какая невротическая потребность существует у личности.

Таблица 1

Десять невротических потребностей, описанных К. Хорни

Потребность	Проявление в поведении
В любви и одобрении	Ненасытное стремление быть любимым и объектом восхищения со стороны других; повышенная чувствительность по отношению к критике, отверганию или недружелюбию
В руководящем партнере	Чрезмерная зависимость от других и боязнь получить отказ или остаться в одиночестве; переоценка любви как в единственной возможности решить все
В четких ограничениях	Жизненный стиль, отдающий предпочтение ограничениям и установленному порядку, нетребовательность, довольствование малым и подчинение другим
Во власти	Доминирование и контроль над другими как самоцель, презрительное отношение к слабости
В эксплуатации других	Боязнь быть используемыми другими, но нежелание предпринять что-нибудь, чтобы перехитрить их
В общественном признании	Желание быть объектом восхищения со стороны других; представление о себе формируется в зависимости от общественного статуса
В восхищении собой	Стремление создать приукрашенный образ себя, лишенный недостатков и ограничений, потребность в комплиментах и лести
В честолюбии	Сильное стремление быть самым лучшим, невзирая на последствия; страх неудачи
В самодостаточности и независимости	Избегание любых отношений, предполагающих взятие на себя каких-либо обязательств; дистанцирование от всех и вся
В безупречности и непогрешимости	Попытки быть морально непогрешимым и безупречным во всех отношениях; поддержание впечатления совершенства и добродетели

Таким образом, всегда, когда человек не может реализовать одну из обозначенных потребностей, у него вырабатывается ущербная для него стратегия поведения, в конечном итоге приводящая к конфликтам с окружающими.

6. Ролевые конфликты

3. Фрейд, А. Адлер, К. Юнг, Э. Фромм изучали внутриличностные конфликты как врачи и разбирали движения внутренних психических процессов человека. Американский ученый *Джордж*

Герберт Мид стал подходить к человеку из сферы социальной жизни, основав направление в психологии, называемое интеракционизмом (interaction – взаимодействие), т. е. теорию социального взаимодействия [55].

Человек строит свою личностную определенность через взаимодействие с другими в группе. Разные члены группы выполняют в групповом взаимодействии разные функции, которые измеряются ролями (начальник, подчиненный, водитель, служащие и т. д.). Участник группы действует под пристальным взглядом окружающих, выполняя определенную роль. Они своими ожиданиями (экспектациями) как бы прокладывают тот путь, по которому ему следует двигаться. Каждый действует с учетом ожиданий остальных, и этим достигается согласие в групповом действии.

Диапазон и количество ролей определяется многообразием социальных групп, видов деятельности и отношений, в которые включается личность.

Достижение эффективности общего результата обеспечивается различного вида групповыми поощрениями и наказаниями. Причем прямая физическая реакция используется редко. Чаще применяются символические, имеющие знаковый характер действия: улыбка благодарности, презрительный взгляд и т. д. Группа насыщает реальные контакты символическим смыслом и закрепляет в знаках для того, чтобы содержательно зафиксировать полезные взаимодействия.

В этом контексте личность выступает, прежде всего, как система ролей, которые исполняет человек в различных группах, выполняя определенные функции (гражданин – студент – сын – игрок команды). Каждая роль имеет свое содержание: шаблон действий, реакций на поступки других членов группы, конкретные навыки и умения.

Выделяют *роли межличностные* – которые представляют собой форму поведения личности, которые ожидает от нее другой человек в силу сложившихся между ними отношений. Складываются определенные привычки, традиции взаимоотношений и соответствующие ролевые ожидания. По мере изменения характера отношений чувства могут измениться, а установившиеся межличностные роли будут требовать определенных действий, которые приходят в противоречие с желанием.

Внутригрупповые роли – формы поведения, ожидаемые от личности членами группы в зависимости от исполняемых функций. Распределение ролей в коллективе происходит постепенно.

Требование роли, т. е. предполагаемое окружающими поведение данной личности в конкретной ситуации может прийти в противоречие с желанием самой личности, что приводит к конфликтам.

Индивидуальные роли – это те роли, которые зафиксировались в поведении человека в соответствии со сложившимся у человека Я-образом.

Но личность не стирается под шаблонными функциями. Для каждого существуют свои, наиболее важные роли, называемые эталонными. Через них человек реализует себя в первую очередь с полной серьезностью и отдачей. А вокруг этих ролей располагаются остальные – и прежде всего по степени соответствия центральным, эталонным ролям. Все эти роли образуют систему. Каждая из них подразумевает свои права и обязанности, каждая связана с определенным статусом. И статусный момент также определяет разыгрывание ролей в целом.

И если роли сравнить с буквами алфавита, то личность выражается как высказывание, слова которого сложены из этих букв. И уникальность личности проявляется в вариативности этого узора.

Осознавая свои роли, личность переносит социальный контроль внутрь себя, соотнося логику своего поведения с логикой социальных норм и ожиданий. И здесь кроется источник внутриличностного конфликта.

На социальные роли в обществе наложены определенные ограничения в сочетаемости. Личность может столкнуться с противоречиями в разыгрывании ролей – возникает ролевой конфликт – столкновение между несочетающимися ролями. Если ролевой конфликт затрагивает зону эталонных ролей – ситуация становится трагичной (Ромео и Джульетта).

Ролевой конфликт – конфликт, возникающий при необходимости исполнять роли, предъявляющие противоречивые требования.

Интеракционистами была разработана теория зеркального «Я». Реакции и установки окружающих, становясь внутренним содержанием личности, строят ее самоопределение. Сознательное поведение является не только проявлением того, каков человек на самом деле, сколько результатом представления человека о себе самом, сложившегося на основе последовательного обращения с ним окружающих.

Решение ролевого конфликта предполагает построение супер-роли, т. е. роли, интегрирующей в себя все отдельные роли при их координации между собой.

Степень интегрированности ролей определяет устойчивость «Я-концепции» личности. При чрезмерной интегрированности любое рассогласование поведения и личностных установок воспринимается очень болезненно, следовательно, возникает опасность вытеснения в бессознательное любой неожиданной информации о себе. При «разболтанной» «Я-концепции» личность размягчает стержень своего поведения, становится рабом ситуации.

Обычный нормальный человек обладает достаточно гибкой «Я-концепцией». В конкретных ситуациях активизируется тот или иной блок ролей, который может временно даже доминировать. Психически здоровый человек имеет хорошо развитый репертуар ролей, может эффективно выполнять разнообразные социальные роли и понимать других людей, вовлеченных в процесс социальных взаимодействий. Он при необходимости переориентирует свои системы эталонных ролей.

При неблагоприятном стечении обстоятельств возможен конфликт, не осознаваемый из-за действия защитных механизмов. В кризисном положении возможна смена «Я-концепции». Так как большинство ролей взаимно дополняемо, то неисполнение партнером своей роли лишает возможности других (если кто-то умирает, погибает) исполнить свою роль. Возможно и восстановление ролевого баланса через смену «Я-концепции». Одну из двух несовместимых ролей можно заменить на другую, эквивалентную, но совместимую с сохранившейся.

На этом и основаны сценарии психотерапии, проводимой с людьми, которые испытывают внутренний разлад.

7. Уровень притязаний

«Я-концепция» была предложена американским психологом *Карлом Рэнсом Роджерсом* [55]. «Я-концепция» определяет относительно устойчивую, частично осознанную систему представлений индивида о себе, на основании которой он строит свои взаимоотношения с остальными людьми. Стабильность «Я-образа» является предпосылкой последовательности и устойчивости поведения человека. В ряде случаев люди могут игнорировать объективную информацию, если она не соответствует их представлениям, и соглашаться с ошибочными или даже ложными данными, если они соответствуют «Я-образу».

Например, если индивид оценивает объективно свои способности и в процессе работы допустил ошибку, то при обнаружении этой ошибки коллегой он правильно реагирует (при прочих равных условиях) и воспримет замечания. При завышенной оценке замечание будет воспринято либо как оскорбление, либо не будет услышано. При заниженной самооценке будут долгие переживания, вплоть до отказа работать дальше над полученным заданием.

Компоненты «Я-образа» состоят из следующих составляющих.

«Я-реальное» – я в настоящем. Отражает меру принятия себя в настоящем, степень самоуважения или неуважения в себе.

«Я-идеальное» – совокупность качеств и характеристик, который индивид хотел бы видеть у себя. Когда «Я-идеальное» подменяет «Я-реальное», человек живет иллюзией самолюбования, с ним сложно общаться, его надо постоянно хвалить. Противоречие между реальным и идеальным составляет одно из важных условий саморазвития личности.

«Я-конструктивное» – наше видение своего будущего, оно трансформирует элементы нашего «идеального Я» в цель деятельности.

Каждое из этих «Я» включает в себя следующие части.

«Я-физическое» – представление о телесных параметрах личности. Также – вещи, дом, жилище.

«Я-социальное» – отношение к себе с точки зрения места в социальных отношениях.

«Я-эмоциональное и умственное» – насколько мы довольны собой, насколько мы считаем себя умными, развитыми.

Чем более идеально представление о «Я», тем менее оно реалистично, тем труднее его достигнуть. Личность запутывается в своих амбициях. Идет преувеличение своих достоинств и настойчивое убеждение в этом окружающих. Но, с другой стороны, если не иметь высоких представлений о своем идеальном состоянии, то будет отсутствовать стремление к саморазвитию. Соотнесение улучшенного и реального «Я» задает вектор поведения для личности. В нормальном варианте личность не просто реагирует на наличные потребности, но и выстраивает свое поведение с учетом возможного своего совершенствования, равно как и опасности стать хуже.

В человеческом сознании заложены психологические механизмы защиты своего образа, своего реального «Я», что необходимо для поддержания психологического равновесия. Вместе с

тем эти же механизмы могут затруднить восприятие, например, критических замечаний, так как нарушают единство созданного внутреннего образа, представления о себе.

Такой подход получил реализацию в исследованиях школы **К. Левина** – гештальт-психолога, (Gestalt – образ). Он исходил из предположения, что познание целого предшествует познанию его частей. Поэтому и «Я-концепцию» гештальтисты готовы были интерпретировать как целостный «Я-образ» (или целостную их совокупность).

Нормальное развитие личности связано с пониманием различия реальной и идеальной цели. Правильная реакция на конкретные результаты своей деятельности помогает избегать ситуации, когда идеальная цель как бы отменяет реальную. Самонадеянная личность (мания величия) любой реальный результат готова истолковать в свою пользу, но шансы на объективный успех от этого только снижаются. Особенно ярко этот конфликт проявляется у талантливых людей с завышенным уровнем притязаний. Любой успех они приписывают себе, а неуспех – обстоятельствам.

У. Джемсу принадлежит формула человеческого самоуважения: самоуважение – это отношение успеха к притязанию. Это называется эффектом уровня притязаний. Что из этого следует? Стремиться к идеальной цели следует через решение реально достигаемых задач. Разбивая труднодостижимую цель на этапы, достигается возможность через любое продвижение, любой успех укреплять то, что называется потребностью достижения.

Конфликт между наличием и потребностью выступает как движущая сила для развития личности, как источник формирования уровня притязаний, связанного с самооценкой личности, с «разностью потенциалов» между наличным «Я» и перспективным. И слишком большая разница может быть не стимулирующей, а конфликтной.

8. Трансакционный анализ Э. Берна

Поведенческие изменения людей обычно сопровождаются эмоциями. У каждого человека некий набор поведенческих схем, соотносимых с определенным состоянием его сознания. А с другим психическим состоянием, часто несовместимым с первым,

бывает связан уже другой набор схем. Эти различия и изменения говорят о существовании разных состояний «Я» [50].

По-видимому, каждый человек располагает определенным, чаще всего ограниченным репертуаром своего «Я». Репертуар этих состояний разбит на следующие категории:

- 1) состояния «Я», сходные с образами родителей;
- 2) состояния «Я», автономно направленные на объективную оценку реальности;
- 3) состояния «Я», все еще действующие с момента их фиксации в раннем детстве и представляющие собой архаистические пережитки.

Согласно Берну, его теория возникла, когда он наблюдал изменения в поведении. Эти изменения включали выражение лица, интонацию голоса, структуру речи, телодвижения, мимику, позы и манеру держать себя. Это происходило так, словно внутри личности было несколько различных людей. Временами та или другая из этих внутренних личностей, по-видимому, управляла всем поведением пациента. Он заметил, что эти различные внутренние «Я» по-разному взаимодействуют с другими людьми и что эти взаимодействия (транзакции) могут быть проанализированы. Доктор Берн понял, что некоторые транзакции имеют скрытые мотивы и личность использует их как способ манипулирования другими в психологических играх.

Эти наблюдения привели Берна к развитию его замечательной теории, названной трансакционным анализом, сокращенно ТА. Как правило, транзакции следуют друг за другом в определенной последовательности. Эта последовательность не является случайной, а определяется обществом, реальной ситуацией или личностными особенностями.

Первоначально ТА развивался как психотерапевтический метод. ТА предпочтительно применяют в группах (как гештальттерапию). Группа служит окружением, в котором люди могут лучше осознать себя, структуру своей личности, то, как они взаимодействуют с другими, игры, в которые они играют, и сценарии, которым они следуют. Такое осознание позволяет более ясно понять себя, с тем чтобы человек мог изменить или усилить в себе то, что он хочет. Берн говорит, что важной целью трансакционного анализа является умение использовать личностью как свои эмоции, так и свой интеллект, а не только одно за счет другого.

ТА – это рациональный метод понимания поведения, основанный на заключении, что каждый человек может научиться доверять себе, думать за себя, принимать за себя решения и открыто выражать свои чувства. Его принципы могут применяться на работе, дома, с соседями – везде, где люди имеют дело с людьми.

Транзакционный анализ содержит четыре вида анализа:

- структурный – анализ отдельной личности;
- транзакций – анализ того, как поступают люди и что говорят друг другу;
- игр – анализ результата открытых транзакций;
- сценария – анализ индивидуального жизненного сценария, которому люди невольно следуют.

Структурный анализ является методом ответа на вопросы: «Кто Я?», «Почему Я поступаю именно так?», «Как Я приобрел эти качества?». Это метод анализа мыслей, чувств и поведения человека, основанный на изучении состояний его собственного «Я».

Представьте себе мать, громко ругающую своего ребенка. Ее лицо нахмурено, голос резок, а рука высоко занесена над головой. Вдруг звонит телефон и она слышит голос подруги. Поза матери, тон ее голоса и выражение лица начинают меняться. Недавно напряженная рука спокойно опускается.

Переживания личности записываются в мозгу и в нервных клетках. Они включают все переживания детства, все перенятое у родителей, воспитание, восприятие событий и чувств, связанных с происшедшими событиями и искажения, перенесенные в воспоминания. Эти записи хранятся подобно записям на магнитной ленте. Их можно воспроизвести, а события даже переживать заново.

Каждая личность имеет три состояния «Я», которые являются отдельными и особыми источниками поведения: Состояние Я-Родителя, Я-Ребенка и Я-Взрослого. Состояния «Я» сокращенно называют Родитель, Взрослый, Ребенок. Они обозначают состояние «Я», а не реальных родителей, взрослых и детей.

Состояние Я-Родителя содержит установки и поведение, перенятые извне, в первую очередь от родителей. Внешне они часто выражаются в предупреждениях, критическом и заботливом поведении по отношению к другим. Внутренне они переживаются как старые родительские назидания, которые продолжают влиять на нашего внутреннего ребенка.

Состояние Я-Взрослого не зависит от возраста личности. Оно ориентировано на восприятие текущей реальности и на получение объективной информации. Оно является организованным, хорошо приспособленным, находчивым и действует, изучая реальность, оценивая свои возможности и спокойно рассчитывая.

Состояние Я-Ребенка содержит все побуждения, которые возникают у ребенка естественным образом. Оно также содержит запись ранних детских переживаний, реакций и позиций в отношении себя и других. Оно выражается как «старое» поведение детства.

Когда вы действуете, чувствуете, думаете подобно тому, как это делали ваши родители, Вы находитесь в состоянии Я-Родителя. Когда вы имеете дело с текущей реальностью, фиксируете факты и у Вас есть их личная оценка, Вы находитесь в состоянии Я-Взрослого. Когда вы ведете себя подобно тому, как Вы делали это в детстве, Вы находитесь в состоянии Я-Ребенка.

Люди, находясь в каждом состоянии «Я», могут по-разному чувствовать, обонять, осязать, говорить, слушать, смотреть и вести себя. Каждое состояние «Я» имеет свою собственную программу. И если Родителя или Ребенка используют не в пример чаще остальных, то в этом случае способность человека воспринимать этот мир снижена или искажена.

Один человек встречает другого улыбкой, кивком головы, хмурым взглядом, устным приветствием и т. д. На языке ТА – это называется контактом. Два или более контакта составляют трансакцию. Все трансакции можно разделить на дополнительные, пересекающиеся и скрытые (рис. 4–6).

Дополнительная трансакция происходит в тех случаях, когда на сообщение, поставленное из определенного состояния «Я», личность получает ожидаемый отклик из определенного состояния «Я» другой личности. Например, если чуткий муж утешает свою жену, глубоко скорбящую о погибшем родственнике, то его сочувствие является соответствующим ее потребности в покровительстве. Личность может взаимодействовать с любым состоянием «Я» другой личности, находясь сама в состоянии Я-Родителя, или Взрослого, или Ребенка. Если отклик соответствует ожидаемому, то трансакция является дополнительной. Линии коммуникаций открыты, и люди могут продолжать взаимодействовать друг с другом. Жесты, выражения лица, поза, тон голоса и т. п. – все вносит

свой вклад в смысл каждой транзакции. Чтобы полностью понять сказанное, необходимо учитывать невербальные аспекты транзакции так же, как и произносимые слова.

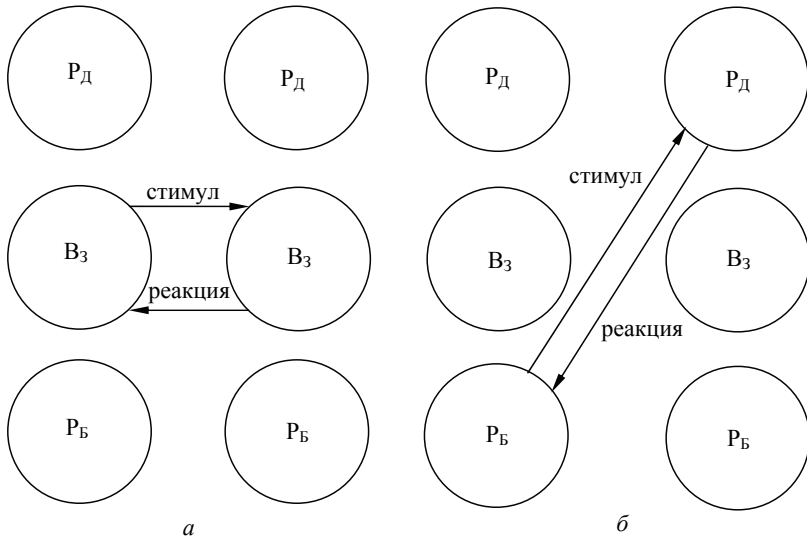


Рис. 4. Дополнительные транзакции:
а – первого типа; б – второго типа

Пересекающиеся транзакции – это когда два человека стоят, свирепо глядя друг на друга, поворачиваются спиной друг к другу, не хотят продолжать разговор или приведены в замешательство тем, что только что испытали пересекающуюся транзакцию. Пересекающаяся транзакция возникает в тех случаях, когда на стимул дается неожиданная реакция. Активизируется неподходящее состояние «Я», и коммуникации пересекаются. С этого момента люди стремятся удалиться, отвернуться друг от друга или изменить направление разговора.

Пересекающиеся транзакции – частые источники неприятностей, возникающих между людьми: между родителями и детьми, между мужем и женой, между руководителями и подчиненными. Человек, начинающий транзакцию и ожидающий ответ, не получает его. Он чувствует, что ему перечат, и часто испытывает чувство пренебрежения и непонимания.

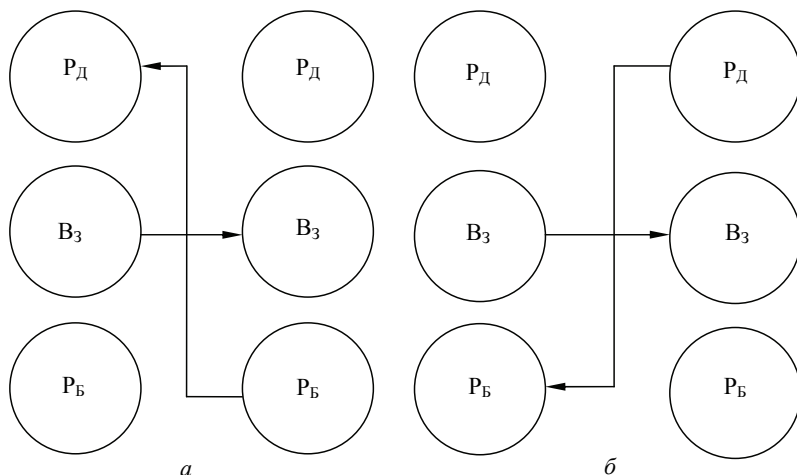


Рис. 5. Пересекающиеся транзакции:
а – первого типа; *б* – второго типа

При здоровых отношениях между людьми транзакции являются прямыми и откровенными и, в случае необходимости, интенсивными. Эти транзакции являются дополнительными и свободными от скрытых мотивов.

Скрытые транзакции являются наиболее сложными. Они отличаются от дополнительных и пересекающихся тем, что включается более двух состояний «Я», так как скрытое сообщение маскируется в них под социально-приемлемой транзакцией.

Реакция улыбки на вид человеческого несчастья является транзакцией виселицы. Например, в случае, когда учитель насмехается над «тупостью» ученика; мать смеется над своим упавшим ребенком; отец с сияющей улыбкой следит, как опасно рискует его сын. Транзакции виселицы, подобно другим транзакциям со скрытыми мотивами, широко распространены среди проигравших, которые пользуются ими для того, чтобы играть в психологические игры.

Именно эта категория служит основой для игр.

В двойной скрытой транзакции участвуют четыре состояния «Я». Она часто присутствует при флирте. На поверхности инициатива принадлежит Взрослому, но исход большинства подобных игр на самом деле предопределяет Ребенок, так что участников игры может ждать сюрприз.

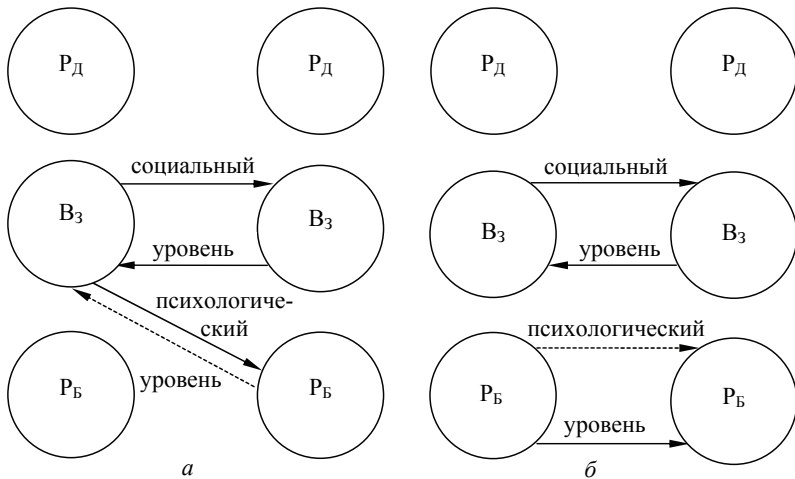


Рис. 6. Скрытые транзакции:

а – угловая; б – двойная

Люди играют в психологические игры как в бридж, шашки. Для того чтобы играть, игроки должны знать правила игры. При этом если вступающий в игру собирается играть в бридж, в то время как остальные собираются играть в покер, ему вряд ли удастся хорошо сыграть с ними. Все игры имеют начало, ряд правил и вносимую плату.

Психологические игры, кроме этого, имеют еще и скрытую цель, и в них играют не для удовольствия. Берн определяет психологическую игру как часто повторяемую последовательность транзакций со скрытым мотивом, имеющую внешнее разумное обоснование или, более кратко, как серию транзакций с уловкой. Чтобы последовательность транзакций образовала пару, необходимо наличие трех аспектов:

- 1) непрерывная последовательность дополнительных транзакций, благовидных на социальном уровне;
- 2) скрытая транзакция, которая является сообщением, лежащим в основе игры;
- 3) ожидаемая расплата, которая завершает игру и является ее настоящей целью.

Игры препятствуют честным, откровенным и открытым отношениям между игроками. Игры имеют две основные характеристики: скрытые мотивы; наличие выигрыша.

Игры могут быть нечестными и нередко характеризуются драматичным, а не просто захватывающим исходом.

Необходимо разграничить игры с ранее не обсуждавшимся типом социального действия, а именно с операцией.

Операцией называют простую трансакцию или набор трансакций, предпринятых с некоторой заранее сформулированной целью. Например, если человек честно просит, чтобы его утешили, и получает утешение, то это операция. Если кто-либо просит, чтобы его утешили, и, получив утешение, каким-то образом обращает его против утешителя, то это игра. Следовательно, внешне игра выглядит как набор операций. Если же в результате игры один из участников получает «вознаграждение», то становится ясно, что в ряде случаев операции следует считать маневрами, а просьбы – неискренними, так как они были лишь ходами в игре.

Игры имеют тягу к повторению. Люди обнаруживают, что говорят те же слова с теми же интонациями, меняются только место и время. Повторение игры может восприниматься как ощущение, что это происходило раньше. Люди играют в игры различной степени напряженности – от социально приемлемого, смягченного уровня до убийственного (самоубийственного) уровня. Берн различает игры:

- а) первой степени, которые приемлемы в обществе;
- б) второй степени, которые не всегда наносят непоправимый ущерб, но некоторые игроки будут, скорее всего, скрывать это от посторонних;
- в) третьей степени, в которые играют раз и навсегда и которые заканчиваются в кабинете врача, в зале суда или в морге.

Игры индивидуально программируются. Их используют из состояния Я-Родителя, когда повторяют игры родителей. Их исполняют из состояния Я-Взрослого, когда они сознательно рассчитаны. Их исполняют из состояния Я-Ребенка, если они основаны на ранних жизненных переживаниях, которые ребенок принял о себе самом и других в детстве.

Приняв психологическую позицию, личность старается укрепить ее, чтобы сохранить свое восприятие окружающего мира. Она становится ее жизненной позицией, с которой играют в игры и осуществляют жизненный сценарий. Чем резче выражена патология, тем сильнее потребность в подкреплении своей психологической позиции.

Этот процесс можно изобразить следующим образом.

Анализ сценария можно кратко определить как жизненный план, удивительно напоминающий драматический спектакль, который личность вынуждена играть. Сценарий зависит от решений и позиций, принятых в детстве. Он находится в состоянии Я-Ребенка и «записывается» через транзакции, происходящие между родителями и ребенком.

Каждая личность имеет свой психологический сценарий. Он берет свои корни из предписаний, принятых ребенком от родителей, которые могут быть конструктивными, деструктивными или непродуктивными, и из психологических позиций, которые ребенок в конечном счете принимает относительно себя и других.

Пока человек не осознает то, какой повторяющийся сценарий он проигрывает, его поведение будет не соответствовать реальным возможностям, что будет мешать личности развиваться и использовать свои способности.

9. Теория когнитивного диссонанса

Первооткрыватель когнитивного аспекта личности *Джордж Александер Келли* (1905–1967). Самый известный труд Д. Келли «Психология личностных конструктов» [41, 55].

Д. Келли утверждал, что не существует такой вещи в мире, относительно которой «не может быть двух мнений». Объективная реальность существует, но разные люди осознают ее по-разному. Любое событие можно рассматривать с разных сторон. У людей есть возможность самых различных вариантов интерпретации внутреннего мира переживаний или внешнего мира практических событий. Мы всегда свободны до некоторой степени в пересмотре или замене нашего толкования действительности другим. В то же время некоторые наши мысли и поведение определены предшествующими событиями.

Когнитивная теория построена на стыке свободы и детерминизма (предопределенности).

Любой человек выдвигает рабочие гипотезы о реальности, с помощью которых он пытается предвидеть и контролировать события жизни. Основная цель этого процесса – уменьшить неопределенность. Мы все нуждаемся в надежных и устойчивых спосо-

бах предвидения событий, влияющих на нашу жизнь, если мы хотим действовать эффективно. Все поведение человека определяется тем, как он прогнозирует будущие события.

Келли говорил, что все теории мотивации, рассматривающие причины поведения человека, исходят или из «теории сенных вил» или из «теории моркови». С этой точки зрения свою теорию он назвал «ослиной», так как рассматривал человека в качестве активной силы.

Таким образом, нормальная ориентация людей – на будущее, а не прошлые или настоящие события жизни. При этом в попытке проконтролировать будущие события человек постоянно проверяет свое отношение к действительности, меняя свою точку зрения по мере необходимости.

Для того чтобы объяснять события, человек создает свои модели, потом пытаясь приспособить их к объективной действительности. Если модель помогает точно прогнозировать события, человек сохраняет ее. В противном случае она подвергается пересмотру или даже исключается. Подобно магниту, все модели (конструкты) имеют два противоположных полюса (например, «хорошо-плохо»). Вероятно, хотя Келли и не рассматривал прошлый опыт, все модели являются продуктом предшествующего опыта человека.

Люди имеют несколько моделей, с помощью которых они объясняют события своей жизни, и каждый день они должны выбирать, какую модель и какой ее полюс использовать для прогноза событий. Если человек не имеет моделей для определения событий, с которыми сталкивается, у него появляется тревога. Человека тревожит то, что он переживает события, которые не может ни понять, ни прогнозировать. Требуется либо приобрести или создать новые, или модифицировать старые модели.

Психически здоровый человек имеет желание расширить диапазон, объем и охват своих моделей. При лечении психических заболеваний врач дает пациенту новый набор фиксированных ролей, предполагающий отличные от бывших модели интерпретации действительности.

Исходя из принципов когнитивистской психологии, ученик К. Левина Л. Фестингер выдвинул теорию когнитивного диссонанса – несовпадение тем, идей, фактов, образцов, т. е. любых когнитивных (Два авторитетных для личности человека высказывают об

одном и том же противоположные мнения. Как ощущает при этом себя данная личность?).

Когнитивный диссонанс выражает конфликт познавательных структур личности. Ослабление диссонанса – приведение Вашего взгляда на мир в соответствии с тем, что Вы чувствуете или делаете.

Исходя из этого, обратимся к моменту принятия решения. Взвешены все за и против. Решение принято. И вот потом происходит интересная вещь. Все аргументы «за» воспринимаются как более значимые и весомые, чем на стадии принятия решения. И наоборот – аргументы «против» не воспринимаются как серьезные. Настоящее переделывает прошлое, сегодняшние мысли изменяют воспоминания. А если решение было явно неудачное? Конфликт личности. Требуется переоценка ценностей, затронутых в процессе принятия решения. К сожалению, не все и не всегда могут ее провести.

Второй аспект, вытекающий из теории когнитивного диссонанса. Человек тверже придерживается принятого мнения, если наблюдается недостаток внешнего стимулирования. Он ищет внутреннюю мотивацию, находит ее. И она для него убедительнее, чем внешнее стимулирование. Поэтому говорят: не надо давить, человек должен созреть сам, он должен быть готов внутренне к тому или иному решению или действию. Тогда оно будет для него свое, личное и он будет его отстаивать.

Если человека заставить выполнять самое черное дело под страхом смерти – он не будет искать никаких иных причин своего поведения, кроме борьбы за свою жизнь. Он легко может сказать, что был не прав. Если же некрасивый поступок избавляет человека всего лишь от неприятностей, то открывается возможность для переосмысливания своих взглядов на добро и справедливость: «Так ли уж некрасиво то, что я совершил?» Таким образом и происходит духовная деградация.

10. Теория развития личности Э. Эриксона

Свою теорию жизненного цикла *Эрик Эриксон* (1902–1994) назвал *эпигенетической (после рождения – греч.)*. Основные труды – «Инсайт и ответственность», «Детство и общество», «Юность: изменение и вызов» «Целостный жизненный цикл». Э. Эриксон учился у дочери Фрейда – Анны Фрейд [41, 55].

Но, по сравнению с З. Фрейдом, делавшем акцент на «Ид», Э. Эриксон считал, что «Эго» составляет основу поведения и функционирования человека. Эго-психология описывает людей как более рациональных и поэтому принимающих осознанные решения и сознательно решающих жизненные проблемы. Эриксон доказывал, что «Эго» – это автономная система, взаимодействующая с реальностью при помощи восприятия, мышления, внимания и памяти. Основным направлением развития «Эго» является социальная адаптация. В отличие от З.Фрейда, который «выводил» жизненный сценарий человека из того, как у него складывалось детство, Э. Эриксон же утверждал, что проблемы развития личности «распределяются» на протяжении всего жизненного пути. На становление личности ребенка оказывают влияние не только родители, но и исторические условия. Развитие «Эго» тесно связано с меняющимися особенностями социальных предписаний и системой ценностей.

Эриксон видел свою задачу в том, чтобы привлечь внимание к способности человека преодолевать жизненные трудности. Э. Эриксон разделял этапы жизненного пути на периоды, отделенные друг от друга точками напряжения – кризисами, порожденными конфликтом развития «Я» личности. Человек сталкивается с проблемой соответствия внутренних и внешних условий существования. Когда у человека вызревают те или иные качества личности, он встречается с новыми задачами, которые ставит жизнь перед ним.

Каждая последующая стадия есть потенциальный кризис вследствие радикального изменения задач. Кризис – это не угроза катастрофы, а момент изменения, критический период повышенной уязвимости. Каждый личный и социальный кризис представляет собой своего рода вызов, приводящий индивидуума к личностному росту и преодолению жизненных препятствий.

Знание того, как человек справлялся с каждой из значимых жизненных проблем или как неправильное разрешение более ранних проблем лишило его возможности справляться с дальнейшими проблемами, составляет ключ к пониманию его жизни.

При этом стадии развития личности предопределены и порядок их прохождения является неизменным. Переход от одной ступени к другой предрешен готовностью личности двигаться в направлении дальнейшего роста. Общество, в принципе, устроено так, что развитие социальных возможностей человека принимается одобрительно.

Суть замысла Эриксона состояла в том, чтобы показать, что на каждом возрастном этапе происходит либо благоприятное, либо неблагоприятное преодоление кризиса. В первом случае личность растет и овладевает средствами для решения новых жизненных задач. Во втором случае личность оказывается в следующей стадии, будучи нагружена непроработанными проблемами прошлого.

Каждая из восьми фаз жизненного цикла человека характеризуется специфичной именно для данной фазы эволюционной задачей – проблемой в социальном развитии. Характерные для человека модели поведения обусловлены тем, каким образом разрешается каждая из этих задач. Если конфликт разрешен удовлетворительно (на предыдущей стадии «Эго» или «Я» приобрело новые положительные качества, то теперь «Эго» учится дальше, и это гарантирует здоровое развитие личности в дальнейшем.

Естественно, чем менее успешно пройдены предшествующие этапы, тем меньше шансов удачно справиться с предстоящим кризисом. Возрастает конфликтность личности, в переживании и изживании груза прошлого вовлекаются окружающие. Таким образом, у личности, удачно справившейся с задачами, вставшими перед ней на очередном жизненном этапе, «вырастает пара крылышек», у несправившейся – «прирастает цепь с очередным камнем». Эриксон верил, что можно изжить проблемы прошлых этапов, но своевременное преодоление возрастного кризиса всегда желательнее и ценнее. Опасно перекладывать на будущее то, что должно делать в настоящем.

В табл. 2 указаны два возможных выхода из каждого возрастного кризиса и названа сильная сторона личности, которая укрепляется в случае успешного разрешения возрастной проблемы.

1-я стадия (до года). Младенчество. Краеугольным камнем формирования здоровой личности является общее чувство *доверия*. При внимательном отношении взрослых вырабатывается чувство «внутренней определенности», ребенок воспринимает мир как безопасное, стабильное место, а окружающих людей как надежных. Скорее это зависит от способности матери передать чувство постоянства, узнаваемости переживаний.

При отсутствии заботы ребенок начинает ощущать свою покинутость, появляется страх, подозрительность. Бывает тогда, когда ребенок перестает быть для матери самым главным, когда родители придерживаются противоположных методов воспитания или чувствуют себя неуверенно в роли родителей. Мир представ-

ляется джунглями. Вырабатывается недоверие, как реакция на необеспеченность своего бытия. Человек учится постоянно чего-то опасаться и ждет нападения извне.

Таблица 2

Восемь стадий психосоциального развития

№ п/п	Годы	Психосоциальный кризис	Сильная сторона
1	0–1	Доверие – недоверие	Надежда
2	1–3	Автономия – стыд, сомнение	Сила воли
3	3–6	Инициативность – чувство вины	Целенаправленность
4	6–12	Трудолюбие – чувство неполноценности	Компетентность
5	12–19	Эго-идентичность – ролевое смещение	Верность
6	20–25	Интимность – изоляция	Любовь
7	26–64	Продуктивность – застой	Забота
8	65–смерть	Эго-интеграция – отчаяние	Мудрость

Положительное качество, вырабатываемое ребенком в результате успешного разрешения конфликта, – надежда как уверенность человека в значимости и надежности общего социокультурного пространства.

2-я стадия (1–3 года). Ребенок, взаимодействуя с родителями, обнаруживает, что родительский контроль бывает разным: с одной стороны, он может проявляться как форма заботы, с другой – как форма обуздания и мера пресечения. Эта стадия решающая для установления соотношения между добровольностью и упрямством. Суровое или попустительское отношение взрослых препятствует овладению ребенком основными навыками (речь, умение сидеть за столом, одеваться и т. д.), в результате чего у него слабо вырабатываются автономия и самоконтроль. Чувство чрезмерного постороннего контроля и одновременно потеря самоконтроля может послужить толчком для постоянной склонности к сомнениям в способности контролировать окружающий мир и владеть собой, к стыду. Формируется неуверенность в себе, приниженность и слабоволие. Родители должны удерживать возрастающую способность ребенка делать выбор (свободу) в определенных пределах. Стыд может появиться, если родители нетерпеливо, раздраженно и настойчиво делают за детей что-то, чего они сами сделать еще

не в состоянии. Или наоборот, когда родители ожидают, что дети сделают то, что они еще сделать не в состоянии. Тогда у детей формируется слабая «сила воли» – они пасуют перед теми, кто над ними главенствует.

3-я стадия (3–6 лет). Возраст игры. Ребенок играет, внося элемент творчества, моделируя жизненные ситуации. От родителей требуется поддержка по расширению репертуара поведения (слово, речь, петь, танцевать, рисовать, плавать и т. д.). Дети, чьи самостоятельные действия поощряются, чувствуют поддержку своей инициативы. Дальнейшему проявлению инициативы способствует и признание родителями права ребенка на любознательность и творчество, когда они не высмеивают и не тормозят инициативу ребенка. Они обучаются и начинают строить планы.

При неблагоприятных условиях растет тревога по поводу своих ценностей, пассивность. Чувство вины у детей вырабатывают родители, не позволяющие им действовать самостоятельно или чрезмерно наказывающие детей. Ребенок чувствует покинутость и собственную никчемность. Он боится постоять за себя, является ведомым и зависимым.

4-я стадия (6–12 лет). Школьный возраст. Учеба – логическое мышление, самодисциплина, общение. Способность взаимодействовать со сверстниками в соответствии с определенными правилами. Интерес к окружающему миру в разрезе – что из чего получается и как оно действует – удовлетворяется окружающими людьми и школой. Чувство компетентности и трудолюбие у ребенка сильно зависят от школьной успеваемости, хотя для Эриксона понятие трудолюбия шире – оно включает чувство межличностной компетентности – возможность оказывать положительное влияние на общество.

При неблагоприятном – чувство неполноценности, некомпетентности, которое появляется при сомнениях детей в своих способностях или статусе в среде сверстников. Может пропасть желание учиться дальше. Конфликтный характер отношений с взрослыми.

5-я стадия (12–19 лет). Юность. Подросток сталкивается с различными социальными требованиями и новыми ролями. Задача состоит в том, чтобы собрать воедино все имеющиеся к этому времени знания о самом себе (все роли: сыновья, дочери, студенты, спортсмены и т. д.). Эти роли требуют интеграции в личност-

ную целостность. Не родители и учителя начинают определять отношения к самому себе, а идентификация себя как личности в сравнении со сверстниками.

Чувство эго-идентичности представляет собой возросшую уверенность индивида в том, что его способность сохранять внутреннюю целостность согласуется с оценкой его целостности, данной другими. Положительное качество, связанное с успешным выходом из кризиса юности, – это верность, которая трактуется Эриксоном как способность подростка быть верным своим привязанностям и обещаниям, несмотря на неизбежные противоречия в его системе ценностей. Это способность принимать и придерживаться морали, этики и идеологии общества.

При благоприятном исходе личность учится быть верной другим и положительно относиться к себе. Неудачное развитие приводит к несогласованности аспектов своей личности, к импульсивному и ситуативному поведению. Может попасть в общество с отклоняющимся поведением, так как чувствуют неприспособленность, отчужденность и бесцельность в той идентичности, которую им предлагают родители и сверстники. Возрастает агрессивность поведения как форма компенсации внутреннего конфликта. Кризис идентичности приводит к тому, что личность не в состоянии выбрать карьеру или продолжить образование.

6-я стадия (20–25 лет). Ранняя зрелость. Формальное начало взрослой жизни. Интимность, как чувство, вырабатываемое на этой стадии, – это то, которое мы испытываем к супругу, друзьям, братьям и сестрам, родителям, родственникам. Для того чтобы находиться в истинно интимных отношениях с другим человеком, необходимо определенное осознание того, кто он сам и что из себя представляет. Это также симпатия и открытость между друзьями, способность верить себя кому-либо. Это взаимное уважение, забота и ответственность за другого человека.

Главная опасность – в излишней поглощенности собой или в избегании межличностных отношений. Неспособность устанавливать спокойные и доверительные личные отношения ведет к чувству одиночества и изоляции. Поверхностные контакты – это ограждение себя от настоящей вовлеченности в отношения, потому что повышенные требования и риск, связанные с интимностью, представляют угрозу. Внутренняя неустроенность приводит к необходимости самоутверждаться. Демонстративность поведения,

поверхностные контакты, использование других, которые рассматриваются только как средство реализации своих интересов. Неблагоприятный исход – еще большая изоляция, благоприятный исход – способность бескорыстно жертвовать своими интересами во благо другого и ощущать себя частью другого. Умение строить добрые и теплые отношения в малом кругу.

7-я стадия (26–64 года). Средняя зрелость. Основная проблема – выбор между продуктивностью и инертностью. Продуктивность – это ответственность человека за возобновление и улучшение всего, что могло бы способствовать сохранению и совершенствованию нашей культуры, забота о будущем благополучии человечества.

При благоприятном исходе – человек берет на себя полную ответственность за происходящее. Положительное качество данной стадии – забота. Забота происходит из чувства, что кто-то или что-то имеет значение. Она является основным личностным достоинством зрелости, представляющим собой не только чувство долга, но и желание внести свой вклад в жизнь будущих поколений.

При неблагоприятном исходе личность переходит к состоянию поглощенности собой, основным предметом заботы являются личные потребности и удобства. Обедняются межличностные отношения. Замкнувшаяся в себе личность ощущает безнадежность и бессмысленность жизни. Именно неблагоприятные личности этого возраста – зачинщики самых серьезных конфликтов, авторы самых сильнейших разрушительных идей и действий.

8-я стадия (после 65 лет). Поздняя зрелость. Люди оглядываются назад и пересматривают свои достижения и неудачи. Фокус внимания человека сдвигается от забот о будущем к прошлому опыту. Характерна интеграция и оценка всех прошлых стадий развития Эго. Человек оглядывает свою прошлую жизнь и говорит себе: «Я доволен». Э. Эриксон назвал этот процесс Эго-интеграцией, синонимом мудрости.

На другом полюсе находятся люди, относящиеся к своей жизни как к череде нереализованных возможностей и ошибок. Эриксон выделял два типа пожилых людей, раздраженных и негодующих: тех, кто сожалеет, что жизнь нельзя прожить заново, и тех, кто отрицает собственные недостатки и дефекты путем проецирования их на внешний мир. Остается слишком мало времени для выбора другого пути к целостности, поэтому старики пытаются приукрасить свои воспоминания.

Эриксон считал, что поведение человека изначально детерминировано воспитанием, сферой социальных отношений, опытом школьных лет, возможностями данной культуры. Хотя у каждого человека есть определенная возможность изменить ситуацию.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Защитные механизмы, срабатывающие при внутриличностном конфликте согласно З. Фрейду.
2. Факторы, способствующие появлению комплекса неполноценности по А. Адлеру.
3. На основании каких характеристик К. Г. Юнг выделил 8 типов личности?
4. На чем основана гуманистическая теория состояния личности?
5. Карен Хорни и ее социокультурная теория личности.
6. Уровень притязаний и причины внутриличностного конфликта.
7. Какие психические категории «Я»-состояния выделил Э. Берн?
8. Как конфликт познавательных структур личности связан со стратегией ее поведения?
9. Этапы развития личности согласно Э. Эриксону.

ТЕМА 5.

ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы

1. Руководство и лидерство.
2. Проблемы личности руководителя.

1. Руководство и лидерство

Субъектом управления оказывается чаще всего руководитель коллектива, но им может быть и коллегиальный орган или комитет. Иногда субъектом управления становится и рядовой член коллектива, который является в нем неформальным лидером. В последнее время все более принимается идея партисипативного (коллективного) менеджмента, т. е. такого управления делами организации, фирмы, когда в разработке и принятии наиболее важных решений участвуют все члены организации.

Фундаментальное изучение социально-психологических проблем руководства началось с 20-х гг. прошлого века. В науке психологии управления различают **руководство и лидерство**. **Руководитель** – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организация его деятельности. А. Ребер определяет это понятие так «индивид, который наделен властью награждать и наказывать других членов своей группы». Он несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования – наказания и поощрения подчиненных для воздействия на их производственную (научную, творческую) активность [37].

Лидер – самый авторитетный член группы, за которым она признает преимущества в статусе и право принимать решения в значимых для нее ситуациях. Это «любой, кто занимает позицию доминирования, имеет власть или влияние в группе» [4]. Как правило, все лидеры превосходят других членов группы по крайней мере в одном из качеств, значимых для данного вида групповой деятельности, но конкретные качества зависят от коллективных целей, традиций и вида совместной деятельности [11].

Если руководство всегда связано с властью – это феномен, производный от официальных, формальных отношений, то лидерство порождено системой неформальных (неофициальных) отношений и возникает естественным образом. В штатных расписаниях лидер никогда не предусматривается. Он признается своим окружением и также может использовать право на санкции в отношении своих партнеров, однако эти санкции также неформальные. Лидерство по своей сути психологический феномен.

Следующее различие связано со сферами влияния лидера и руководителя. Граница влияния лидера связана не только с физическим пространством, как у руководителя (подчиненный подчиняется руководителю определенного формального подразделения, даже если он внутренне не лоялен по отношению к нему), но и с ментальным – если человек не считает себя членом какой-либо неформальной группы, то и влияние лидера на него не распространяется.

Лидер и руководитель не обязательно соединяются в одном человеке. В отличие от лидера руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу в других организациях.

Руководство – это процесс внешней социальной организации и управления общением и деятельностью членов группы, лидерство – процесс ее внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления. Положение авторитетного лидера заметно влияет на психологию всей группы. Лидер и руководитель – одно и то же лицо, если формальная и неформальная структуры совпадают.

Сегодня причина увольнений около 50% сотрудников США – отсутствие лидерских качеств, тогда как еще 10 лет назад сокращали за плохие финансовые показатели.

Менеджер прорыва, менеджер, готовый решать проблемы, а не вопросы и брать на себя ответственность, и управленец, который может в рабочем порядке планомерно достигать целей, – это две большие разницы.

В науке управления различают руководство и лидерство. Руководство всегда связано с властью, это феномен, производный от официальных, формальных отношений, а лидерство порождено системой неформальных (неофициальных) отношений. Руководитель, как правило, назначается извне, вышестоящими организациями, получая от них властные полномочия, в том числе право

применения позитивных и негативных санкций. Лидер выдвигается стихийно – это процесс психологического влияния одного человека на других людей при их совместном стремлении к достижению общих целей, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга.

Эффективность руководящей деятельности во многом зависит от авторитета руководителя.

Авторитет – признание достоинств, преимуществ, способностей личности, группы, организации [10].

Можно сказать, что авторитет – это влияние, влияние индивида, основанные на занимаемом им положении, должности, статусе, а также признание окружающими за индивидом права на принятие решений в условиях совместной деятельности [37].

Авторитетом может пользоваться человек, не наделенный соответствующими полномочиями, но служащий своего рода нравственным эталоном и потому обладающий высокой степенью приемлемости для окружающих. Для того чтобы авторитет должности руководителя сочетался с авторитетом его личности, он должен объединить в себе лидерские и руководящие качества.

Качества, которые присущи руководителю

Руководитель – высокообразованный специалист с богатым опытом, умеющий разрабатывать и принимать решения; добросовестный, трудолюбивый работник, использующий новейшие достижения в науке управления. Постоянно повышает свой профессиональный и научный уровень (на семинарах, читая периодику и литературу по управлению).

Руководитель хорошо понимает особенности системы с ее правилами и процедурами, как формально предписанными, так и неформальными. Он разрабатывает новые правила и процедуры в любой форме, обеспечивая применимость их в стандартной системе.

Руководитель – сторонник количественных, а не качественных показателей при оценке деятельности компании. Он сосредоточен в основном на достижениях кратковременного характера, хотя часто готовит тщательно разработанную долгосрочную плановую программу.

Преуспевающий руководитель понимает, что ему платят за планирование, организацию, набор и управление рабочей силой компании. Руководитель считает, что подчиненные, обладающие

даже высокой компетенцией, недостаточно компетентны, чтобы достичь значительного прогресса без тщательного разработанного *контроля*, а также не в состоянии выполнять работу на высоком уровне без конкретных указаний сверху.

Руководитель не прощает ошибок ни себе, ни другим. Он редко одобряет рискованные поступки своих подчиненных во имя совершенствования работы или профессионального роста.

Руководитель считает, что в кризисных ситуациях необходимо выявить виновников и заставить людей работать так, как необходимо.

Руководитель стремится создать себе благоприятный имидж, хотя понимает, что это невозможно из-за конфликтной природы отношений между руководителями и подчиненными.

Руководитель ищет добросовестных хороших исполнителей.

Качества лидера

Лидер, как правило, не стремится навечно сохранить существующую систему. Охотно откликается на нововведения и в меньшей степени, чем руководитель, опирается на общепринятые управленческие методы, частично игнорируя классические управленческие принципы. Может пренебречь правилами управленческой иерархии в компании, непосредственно обращаясь к источнику информации.

Лидер считает, что простота – главный принцип успеха. Он стремится научить всех сотрудников наиболее простым способам совершенствования своей деятельности, в то время как руководитель предпочитает обучить сложным процедурам и методам всего нескольких экспертов в организации.

В основе работы лидера с подчиненными лежит принцип равенства. Очень часто он проявляет особое внимание к своим последователям, указывая им довольно высокие цели.

Лидеры часто непредсказуемы, изобретательны, их нововведения достигают целей и устраняют препятствия. При снижении прибыли и низких результатах они обращаются за помощью к членам организации или группы, чтобы те предложили выход из ситуации. Слишком рискованные лидеры обязательно нанесут ущерб компании. У лидера должен быть драйв, но должно быть и чувство меры. Рисковать можно только в разрешенных пределах.

Лидеры обычно искренне признают свои ошибки и не боятся открыто принять необходимые меры для их исправления. Для них

также имеет значение, что о них думают другие, но это их заботит меньше, чем руководителей. Тем не менее они ценят уважение коллег. Они, как правило, твердо уверены в своем праве считаться лидерами, обладают репутацией людей с высокой этикой, с уважением относятся к работникам, ценят их, всегда защищают их интересы. В свою очередь работники очень преданы лидерам и даже могут пойти на жертвы ради них.

Лидеры признают и награждают своих сотрудников за успешную работу, а работники обычно знают о том впечатлении, которое складывается об их работе.

Лидеры часто автократы, однако это нетрадиционная автократия. Она основана на таких ценностях, как честное и уважительное отношение к личности, настойчивость в достижении высшей цели, постоянное совершенствование, внимание к заказчику, его нуждам. Индивидуалисты с авторитарным стилем управления, как правило, не являются лидерами в коллективе. Можно научить создавать команду, можно научить работать в команде, но только в том случае, если сотрудник не тот ярко выраженный индивидуалист, о котором шла речь выше.

Лидер ищет единомышленников. Лидер без команды – не лидер.

Лидеры – постоянные ученики, и они должны «высовываться», выделяться. Лидеры просто обязаны подниматься со ступени на ступень.

С точки зрения Гарвадской школы бизнеса главное качество лидера – четкое видение цели, которая другим представляется лишь в весьма туманных очертаниях или не видится вовсе. Основное же качество менеджера, руководителя – эффективно, с наименьшими потерями реализовать увиденную цель. Умение выбрать верные ориентиры – это и есть лидерство.

Несмотря на явные различия руководства и лидерства, они имеют немало общего. Р. Л. Кричевский выделяет следующие три общие черты:

- руководитель и лидер выполняют роль координаторов, организаторов членов социальной группы;
- руководитель и лидер осуществляют социальное влияние в коллективе, только разными средствами;
- руководитель и лидер используют субординационные отношения, хотя в первом случае они четко регламентированы, во втором заранее не предусмотрены.

В психологии приняты различные классификации лидеров [37]:

- 1) по *содержанию деятельности* – лидер-вдохновитель и лидер-исполнитель;
- 2) по *характеру деятельности* – лидер универсальный и лидер ситуативный;
- 3) по *направленности деятельности* – лидер эмоциональный и лидер деловой и т. д.

Разработан ряд концепций лидерства.

1. Теория *лидерских ролей* (Р. Бейлс) рассматривает роли «профессионала» – лидера, ориентированного на решение деловых проблем и «социально-эмоционального специалиста», решающего проблемы человеческих отношений.

2. Сторонники *теории черт* лидерства считают предпосылкой признания человека лидером обладание особыми чертами и способностями, которые необходимо выявить и в результате можно научиться вырабатывать качества лидера. Это теория «выдающегося человека», она направлена на поиск лидера как человека с набором определенных характеристик, которого ждет явный успех.

Стокдил (1974), суммируя результаты исследований этого направления, говорил, что лидера характеризует сильное стремление принять на себя ответственность и выполнить задачу. Решимость и упорство, инициативность и уверенность в себе, готовность отвечать за свои действия, умение решать проблемы при взаимодействии, способность влиять – вот характеристики лидера.

Согласно *харизматической* теории лидерства (от греч. charisma — «дар», «благодать»), человек рождается с задатками лидера, ему предписано руководить людьми. Харизма – особое качество лидера, открытое Максом Вебером: «Харизматическое господство основано на эффективной преданности вождю и на дарованной ему благодати (харизме). Харизму могут обеспечить магические способности, откровения, героические деяния, сила духа или зажигательность речи».

Такие люди оказывают на своих последователей сильное и экстраординарное воздействие. Люди идентифицируют себя с таким лидером и с готовностью идут за ним. Среди аспектов поведения, которые создают харизму, выделяют следующие: видение идеала и умение четко обрисовать его, готовность пойти на риск и восприимчивость к индивидуальным потребностям. Отношения с

этим лидером и идентификация с его миссией способствуют повышению самооценки его последователей.

Много говорят о *трансформационном* лидерстве. Проясим некоторые его положения. Трансформационный лидер не только добивается соглашения от подчиненных на выполнение конкретной работы за определенное вознаграждение. Он способен добиться более высоких результатов от них за счет трансформации их характеристик – убеждений, ценностей и потребностей. Он понимает необходимость постоянных изменений, формирует организационную культуру, направленную на поддержку изменений. Трансформационное лидерство начинается с образа – образа перемен, образа сильного и уверенного человека, вызывающего доверие. Его характеризуют ораторские и коммуникативные навыки, умение пробуждать доверие и создавать поле личностного общения.

3. Странники *интерактивной* теории полагают, что лидером может стать любой человек, занимающий соответствующее место в системе межличностных взаимодействий. К этому направлению можно отнести поведенческий подход, согласно которому эффективность руководства определяется манерой поведения руководителя по отношению к подчиненным (теория X-Y Д. МакГрегора, К. Левина, Лайкерта).

4. *Ситуационная* теория лидерства утверждает, что лидерство – это прежде всего продукт сложившейся в группе ситуации. В крайних ситуациях, очень благоприятных или очень неблагоприятных, лидер, ориентированный на задачу, добивается больших результатов, чем лидер, ориентированный на людей. Это относится к тем ситуациям, где работа не требует серьезного творческого подхода. При умеренно благоприятной ситуации успешнее оказывается лидер, ориентированный на людей. Это лидерство расширяет возможности влияния при недостатке формальной власти.

Ситуационная модель поведения Ф. Фидлера выявляет три фактора, влияющие на поведение руководителя.

Отношения между руководителем и членами коллектива (лояльность, доверие, привлекательность личности руководителя).

Структура задачи (привычность, четкость формулировки и структуризация).

Должностные полномочия. Объем законной власти, уровень поддержки формальной организации).

Фидлер считал, что хотя ситуации и имеют предрасположенность к тому или иному стилю, стиль определенного руководителя остается в целом постоянным.

Модель «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса говорит о том, что руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей, воздействуя на пути достижения этих целей. А именно – через разъяснение того, что ожидается от подчиненных, оказание поддержки и наставничество; создание таких потребностей, которые руководитель может удовлетворить; удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута. Таким образом, это помощь в осознании того, что должно быть сделано (цель) и как это должно быть сделано (путь).

5. В последние годы была разработана *синтетическая* теория лидерства. Согласно этой теории, эффективность руководства определяется не столько личными качествами руководителя, сколько стилем его поведения по отношению к подчиненным. Оптимальный стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации и вида деятельности.

Каждый руководитель формальной структуры хочет быть и руководителем неформальной структуры. Но большинству людей известен стиль единоличного лидера и многие даже не подозревают о существовании руководителя другого типа. Единоличный лидер может двигаться вперед только по выбранному пути. Отступление или тактический отход в случае неудачи подорвут в него веру. Единоличный лидер не ограничивается исполнением только своей роли – он вмешивается в работу других людей. Он командует подчиненными, которые получают от него инструкции и указания, определяя цели и разъясняя каждому сотруднику, что он должен делать. Он добивается от подчиненных следования заданным стандартам и собирает около себя приближенных к себе – скорее по принципу согласия.

Другой тип лидера – командный лидер. Он выбирает предпочтительные для себя роли, а остальные делегирует членам группы. Он извлекает выгоду из множественности мнений – ценит различия между людьми и особые способности, ищет таланты. Он превращает коллег по работе в своих сторонников, поощряя развитие личных способностей своих коллег. Основная его задача заключается в том, что он формулирует миссию, предлагает свое видение цели, над которой другие работают так, как считают нужным.

2. Проблемы личности руководителя

В обобщенные характеристики руководителя входят: биографические характеристики; способности; авторитет; подготовленность; деловые качества, его статус; моральные качества; черты личности.

Зарубежные ученые, исследуя *возрастные* особенности руководителей, выявили много интересного. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний составляет 63,5 года, в американских же компаниях – 59 лет. Оптимальные сроки вступления в должность менеджера – от 30 до 50 лет и более (в Японии). Зафиксирован солидный возраст многих крупных менеджеров. К примеру, Ли Якокка в 36-летнем возрасте стал вице-президентом, а затем и президентом автомобильной компании «Форд», второй в мире по величине. А четверть века спустя привел к триумфу бывшую на грани катастрофы корпорацию «Крайслер». У нас в республике, согласно данным Министерства экономики, средний возраст директоров предприятий 58–60 лет. Таким образом, если говорить о возрастном критерии при руководстве промышленными предприятиями, то он у нас находится на среднемировом уровне.

Кроме биологического употребляется такое понятие, как «психологический возраст». Неравномерность темпа физического, психического и социального развития индивида приводят к нередким расхождениям в оценке зрелости человека. Хронологические границы психологических возрастов заметно варьируют в зависимости от социокультурных, экономических и других факторов.

Как правило, среди менеджеров высокого уровня женщин мало, менеджмент считается мужским делом. Но в последние годы и в зарубежных странах, и в России, и у нас в стране наблюдается стремительный рост числа женщин, стоящих в управленческой иерархии на самых высоких ступеньках. Можно привести пример американского менеджера Карли Фиорину, которую в 1998 г. журнал «Fortune» признал самой влиятельной женщиной-руководителем в мире. С 1999 г. она возглавляет компанию «Hewlett-Packard».

Важным биографическим показателем признается высокое *образование* руководителей. По данным японских исследователей, типичный японский менеджер имеет университетский диплом по инженерной специальности или социальным наукам, а иногда и

два диплома. Многие и российские, и наши менеджеры также имеют и гуманитарное, и социально-экономическое образование.

Способности руководителя представляют собой второй блок его характеристик. Они делятся на *общие* (интеллект) и *специфические* (знания, умения и др.).

Интеллект – индивидуальные особенности, относимые к сфере познавательной, прежде всего к мышлению, памяти, восприятию, вниманию и пр. Наличие высокого интеллекта подразумевает определенный уровень развития мыслительной деятельности личности, обеспечивающий возможность приобретать все новые знания и эффективно использовать их в ходе жизнедеятельности, – способность к осуществлению процесса познания и к эффективному решению проблем, в частности при овладении новым кругом жизненных задач [37]. Согласно А. Реберу, интеллект может быть конкретным – способность эффективно функционировать при решении конкретных проблем, и абстрактный, или текущий, – способность творчески решать новые проблемы.

Интеллект – относительно устойчивая структура умственных способностей индивида. В ряде психологических концепций он отождествляется:

- 1) с системой умственных операций;
- 2) стилем и стратегией решения проблем;
- 3) эффективностью индивидуального подхода к ситуации, требующего познавательной активности;
- 4) когнитивным (познавательным) стилем.

Неверно думать, что руководители должны обладать высочайшим интеллектом. Наиболее эффективными оказываются, как показали исследования, те руководители, у кого показатели интеллекта занимают промежуточное положение, а не те, которые имеют чрезмерно высокие или низкие показатели.

Подготовленность к руководству включает специальное образование, опыт работы по профессии, профессиональную компетентность (знания, умения, навыки, информированность).

Деловые качества – организаторские способности, требовательность к себе и членам коллектива, творческое отношение к труду, дисциплинированность, стремление повышать свою деловую квалификацию.

Статус – достаточно четко определенное положение в социальной иерархии группы или общества [4].

Моральные качества – убежденность, принципиальность, чувство долга, трудолюбие, чуткость и внимательность к людям.

Черты личности. К личностным чертам относят: стрессоустойчивость, способность доминировать, стремление к победе, уверенность в себе, креативность, эмоциональную уравновешенность, ответственность, предприимчивость, независимость, общительность, скромность, решительность, твердость.

Охарактеризуем только некоторые из названных черт. Под *способностью доминировать* понимается умение руководителя влиять на подчиненных. Влияние формального руководителя должно находить внутренний отклик у подчиненных, если же его нет, то руководитель не вправе рассчитывать на их полноценный труд. Установлено, что если подчиненные действуют следуя только правилам и требованиям, установленным руководителем, они используют не более 65% своих возможностей. Только неформальное влияние дает нужный эффект, так как оно находит внутренний отклик.

Уверенность в себе руководителя означает готовность решать достаточно сложные задачи, причем уровень его притязаний не снижается из-за одних опасений неудачи. Подчиненные очень хорошо чувствуют состояние руководителя, который при любых обстоятельствах должен держать себя, по крайней мере внешне, спокойно и уверенно.

Очень важное качество руководителя – *эмоциональная уравновешенность*, спокойность, ровность характера и поведения. Неконтролируемые эмоции, даже положительные, неблагоприятно влияют на психологический климат в коллективе. Необходимо поддерживать со всеми сотрудниками ровные, уважительные деловые отношения, независимо от личных симпатий и антипатий.

Нуждается в пояснении такая черта, как *креативность*. Креативность – творческие способности индивида – возможность порождать необычные идеи, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации [37]. Креативность входит в структуру одаренности как независимый фактор и выделяется среди интеллектуальных способностей в особый тип. Как считают М. И. Дьяченко и Л. А. Кандыбович, креативность характеризуется необычайно широким диапазоном точек зрения – это и созидание нового в ситуации, когда решение проблемы связано с использованием прошлого опыта, это и выход за пределы уже имеющихся знаний, это и взаимодействие, ведущее к развитию.

Согласно А. Маслоу, креативность – это творческая направленность, врожденно свойственная всем, но теряемая большинством под воздействием среды. Согласно П. Торренсу, креативность включает в себя:

- повышенную чувствительность к проблемам, дефициту или противоречивости знаний;
- действия по определению этих проблем, поиску их решений на основе выдвижения гипотез, проверке и изменению гипотез, формулированию результата решения.

Для оценки креативности применяются различные тесты дивергентного мышления, личностные опросники, анализ результативности деятельности. Изучение факторов творческих достижений ведется в двух направлениях: изучаются личностные факторы на основе анализа жизненного опыта и индивидуальных особенностей творческой личности и проводится анализ творческого мышления и его продуктов [37]. Руководитель должен не только сам быть творческой личностью, но и поощрять творчество своих подчиненных.

Важной чертой личности руководителя считается его *независимость* – это самостоятельная выработка и отстаивание собственной позиции [37]. Она не исключает солидарности личности с группой, но не в силу давления, а на основе сознательного согласия с ней. Многие руководители поощряют инакомыслие. Ведь только соединяя различные точки зрения, выбирая те из них, которые наиболее подходят к текущей ситуации, руководитель может принять верное решение. В компании с единомышленниками руководитель может внедрить инновационный стиль управления, при котором организация находится в постоянном развитии, на шаг опережая, за счет этого, своих конкурентов.

Особенности интеллектуальных качеств руководителя

К ним относятся память и мышление.

Память бывает: зрительная; слуховая; осязательная:

- а) сенсорная – 1,5 с;
- б) кратковременная – не более 30 с, которые нужны психике, чтобы понять, куда отправить информацию: хранение или ликвидация;
- в) долговременная – где хранится, как правило, и та информация, которая имеет ценность для индивида.

В деятельности руководителя важны следующие особенности памяти:

1) необходимость хранения большого объема информации. Для того чтобы это было возможным, информацию в памяти необходимо структурировать. Могут быть использованы следующие принципы структурирования:

- а) по степени расположения информации от теории к практике;
- б) структурирование информации вокруг определенных слов или понятий;
- в) по ситуациям – практические ситуации как единицы структурирования;

2) образность памяти – необходимость запоминания большого количества лиц и образов;

3) многовекторность информации, которая находится в зоне внимания руководителя, что связано с необходимостью контроля многих объектов и сфер деятельности;

4) память на обещания.

Мышление – это сложный психический процесс, характеризующийся обобщенностью и опосредованностью. Он дает возможность познавать наглядные связи между явлениями и их сущностью.

Мышление бывает:

1) визуальное – образное моделирование проблемных задач; развито у архитекторов и дизайнеров;

2) дискуссивное – когда происходит последовательный перебор различных вариантов решения задач, чаще на базе логических рассуждений;

3) интуитивное – когда происходит переход, минуя отдельные логические ступени. Ему характерна высокая скорость, но малая осознанность;

4) наглядно-действенное – через реальное преобразование ситуации путем опробования различных свойств объекта;

5) наглядно-образное – моделирование, видение предмета с нескольких разных сторон. Более глубокое, чем просто видение ситуации, так как показывает скрытые при наглядном рассмотрении связи;

6) практическое – когда рассматривается ситуация с точки зрения конкретной их разрешимости. Связана с постановкой конкретной цели и разработкой планов по ее реализации;

7) словесно-логическое – использование логических конструкций, базируется вокруг основных понятий;

8) творческое – создает новый продукт в ходе познавательной деятельности;

9) теоретическое – направлено на формирование и открытие законов и свойств объекта.

Особенность мышления руководителя связана с необходимостью практической реализации любого принятого решения. Оно должно быть направлено на определение проблемы, поиск путей решения (творческое, интуитивное, дискуссионное, наглядно-образное) и определение путей реализации данного решения.

Способы активизации мышления:

1) представить проблему графически, выделив отдельные причины;

2) в процессе решения задачи используется как можно больше ассоциаций, при этом очень полезно проведение групповой дискуссии – мозговой штурм, ринги и т. д.;

3) создание эффективной мотивации – необходимо четко осознать, зачем это надо и когда сформулированы плюсы, которые принесут решение, и минусы при нерешении проблемы (скажите себе, что это жизненно необходимо, и тогда решение найдется);

4) снижение критичности по отношению к собственному решению, что делается различными способами, в том числе:

а) запрещаете себя критиковать и пишете все варианты решения, потом отдых, затем пишете еще решения;

б) в один день записываете все варианты решения, на следующий день их критикуете.

Обобщим рассмотренные характеристики.

М. Вудкок и Д. Френсис в своей книге «Раскрепощенный менеджер» выделили следующие характеристики менеджера, умеющего влиять на людей: он ясно излагает свои мысли, уверен в себе, устанавливает хорошее взаимопонимание, награждает требуемое поведение, дает четкие указания, прислушивается к другим, стремится быть настойчивым.

Без стремления к достижениям не может работать ни один руководитель. Успешные менеджеры отличаются тремя свойствами. Во-первых, они предпочитают ситуации, в которых можно брать на себя ответственность за решение проблемы. Во-вторых, они не склонны подвергать себя слишком большому риску и ставят перед собой умеренные цели. И, в третьих, они всегда заинтересованы в наличии обратной связи – информации о том, насколько успешно они справляются с заданием.

Для примера рассмотрим требования некоторых известных компаний, предъявляемых ими к руководителям.

Корпорация «Дженерал Моторс» предъявляет пять основных требований к менеджерам.

1. Компетентность. Руководитель не может позволить себе учиться на собственных ошибках.

2. Достоинство и высшая ответственность во всех делах.

3. Чувство нового и умение рисковать, используя все ресурсы и тщательно планируя перемены.

4. Чувствительность и подвижность, куда входит умение чувствовать окружение, возникающие проблемы, время, события и быть готовым к изменениям.

5. Высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим и делать все наилучшим образом.

Руководство корпорации IBM проповедует «три столпа веры»: уважение личности каждого работника, максимальное внимание к клиентам и высокое качество всех видов работ.

Принципы успеха от Йормы Оллилы (президент «Нокиа»), который вывел компанию из кризиса. Пришел к управлению в 1992 г.

1. Каждый сотрудник участвует в выработке и согласовании управленческих решений. Нет исключения и для стратегических задач, способных повлиять на дальнейшую судьбу корпорации.

2. Без страха наказания за неудачу. Основной мотивирующий фактор – поощрение. Взаимоотношения, свободные от упреков.

3. Ставка на тех, кто способен адаптироваться к непрерывным изменениям. Прием на работу неподходящего человека – одна из самых дорогостоящих ошибок.

4. Каждый сотрудник должен быть открытым. В бизнесе, основа успеха которого генерировать и поставлять новые идеи, важно, чтобы появившаяся у сотрудника новая идея становилась достоянием корпорации.

5. Результаты труда каждого получают должную оценку. Эта оценка становится достоянием всех – так как стиль открытый. Это обуславливает дух соревновательности, стимулирующий нацеленность на результат.

6. Взаимное доверие и дух команды. Пробудить творческую инициативу – только следствие доброй воли каждого. Отношения внутри единой команды строятся независимо от положения ее членов в структуре управления.

Если обратиться к требованиям, которые предъявляются к менеджерам на белорусских предприятиях, то необходимо сказать, что требования к руководителям различного уровня в частных компаниях значительно выше, чем в государственных. Хотя и в последнем случае очень много зависит от высшего руководства предприятия. Ценятся: компетентность, опыт работы (существуют ограничения по возрасту), знание иностранных языков, наличие связей, компьютерная грамотность, положительный имидж и т. д.

Ключевыми факторами для карьеры часто считаются [14]:

- 1) желание занять высокий пост;
- 2) умение работать с людьми, способность убеждать других;
- 3) предвидение событий;
- 4) готовность рисковать и брать ответственность на себя;
- 5) физическая выносливость.

Эффективность руководства может быть определена по следующим критериям:

- психологический климат в коллективе;
- текучесть кадров;
- производительность труда;
- качество выпускаемой продукции;
- профессионализм работников;
- авторитет руководителя;
- травматизм.

Двенадцать правил хорошего руководства [17]

• Руководитель не должен быть погонщиком. Погонщик погоняет, руководитель ведет за собой, полагаясь на содействие и помощь тех, кого он ведет.

Руководитель должен:

- верить в свое дело. Прямая походка, поднятая голова, четкий шаг помогут выработать привычку уверенности в себе и своем деле;
- знать науку об организации и управлении;
- ценить время свое и подчиненных;
- быть строгим и требовательным, не доходя до придирчивости и жестокости.
- уметь критиковать и принимать критику;
- уметь наказывать и прощать;
- быть приветливым и тактичным;

- обладать чувством юмора. Хорошее настроение способствует производительности труда;
- уметь говорить и слушать;
- уметь молчать;
- знать своих подчиненных.

Эффективность руководства оценивается по следующим показателям:

- 1) результативность труда (производительность, рентабельность и другие экономические показатели);
- 2) текучесть кадров;
- 3) травматизм на предприятии;
- 4) профессионализм работников;
- 5) психологический климат в коллективе;
- 6) качество выпускаемой продукции (уровень брака, претензий, возврата);
- 7) уровень авторитета руководителя (по социальному опросу).

Факторы, ограничивающие управленческий потенциал руководителя

1. *Неумение управлять собой.* Слаборазвитые навыки регуляции своего поведения. Неумение бороться со стрессами, неумение расслабляться, рационально планировать свое время, поддерживать состояние здоровья и работоспособности.

2. *Размытость личных ценностей.* Отсутствие четкой иерархии ценностей, имеющих мотивационное значение. Противоречивость суждений, недооценка альтернативных вариантов, когда главное приносится в жертву второстепенному.

3. *Остановка в саморазвитии.* Успокоенность на достигнутом. Склонность избегать напряжения ума и тела. Привычка не рисковать.

4. *Неразвитость креативного подхода к решению проблем.* Неумение принимать нестандартные решения и увидеть нетривиальные подходы к решению повседневных проблем. Неумение самому выдвигать новые идеи и оценить те, которые выдвигают другие.

5. *Неумение влиять на людей.* Слабое владение коммуникативными навыками, неумение грамотно говорить, внимательно слушать и участвовать в диалоге.

6. *Неумение обучать.* Неумение или нежелание помогать сотрудникам в их личном и служебном росте. Отсутствие качеств наставника, педагога.

Бенджамин Стайн, спичрайтер президента США Ричарда Никсона, на протяжении многих лет проводил анализ – почему многие способные люди не добились успеха. В результате он сформулировал **«восемь признаков закоренелых неудачников», или «каких ошибок не допускают победители».**

1. *Самообман.* Невозможно врать самим себе (о собственном месте в жизни, о том, какие перспективы достижения целей реальны, какие – нет) и при этом двигаться вперед.

2. *Непроизводительность.* Необходимо создавать нечто, требующееся другим, денежный или человеческий капитал. И то и другое создается кропотливым трудом и учебой.

3. *Несправедливость к друзьям.* Неспособность заводить друзей и поддерживать дружеские отношения сопутствует каждому случаю неудачи.

4. *Дурные манеры.* Неудачники не являются вовремя, забывают поздравить за подарки и извиниться за непочтительность и ошибки.

5. *Неумение одеваться.* Неудачники приходят наниматься на работу без галстука и в кроссовках. Они появляются на приемах в джинсах, в то время как все остальные – в вечерних костюмах. Своим видом они заявляют, что им здесь не место и выражают презрение к остальным. Одежда подчеркивает вашу принадлежность к определенному кругу и способность выполнять предлагаемую работу.

6. *Сварливость.* Неудачники часто мрачны и пессимистично смотрят на мир. Им не нравится ни их работа, ни их жизнь. Они считают, что все кругом мошенники или дураки. Тем самым они выдают неуверенность в себе. Они не осознают, что заведомо представляют себя неудачниками.

7. *Ненужные споры.* Неудачники любят поспорить ради самого спора или чтобы вывести оппонента из равновесия. Люди дела не любят тратить время на бессмысленные споры. Если Вы ввязываетесь в словесные баталии, Вас станут избегать. Это верная дорога к провалу.

8. *Откладывание на «потом».* Об этом уже было сказано, неудачники не способны определять приоритеты. Отложить менее важное ради более важного – это не жертва. Это просто выгодная сделка.

Подытожим следующие основные качества, которые необходимы современному руководителю: *высокий профессионализм,*

ответственность и надежность, уверенность в себе, умение влиять на своих подчиненных, самостоятельность, способность к творческому решению задач, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость, коммуникабельность, способность к эмпатии, психоанализу, красноречие и визуальность.

Вопросы к теме для самопроверки

1. На чем строится авторитет руководителя?
2. Кто является руководителем и кто – лидером?
3. Концепции лидерства.
4. Обобщающие характеристики руководителя.
5. Черты личности руководителя.
6. Особенности деятельности руководителя.
7. Ключевые для карьеры руководителя факторы.
8. Типичные ошибки руководителя в управлении.

ТЕМА 6.

СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Вопросы

1. Понятие власти. Характеристика власти.
2. Понятие стилей руководства.
3. Ситуации предпочтения определенного стиля руководства.

1. Понятие власти. Характеристика власти

Понятие стилей руководства начнем с вопроса рассмотрения власти. Если лидер для реализации своих решений опирается на свое влияние, на власть авторитета, то руководитель – на свой статус и авторитет власти.

Власть представляет собой возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей или групп посредством какого-либо средства: воли, авторитета, права. Сущность власти определяется тем, что влияющий имеет возможность удовлетворять какую-либо потребность того, над кем имеет власть. Власть опирается на определенные ресурсы и имеет определенный механизм реализации. В соответствии с этим руководитель приобретает возможность влиять на поведение другого человека. Влияние тем сильнее, чем значительнее потребность этого человека и чем больше он зависим от воли и желания влияющего на возможность удовлетворения его потребности.

В психологии управления различают несколько разновидностей типов власти. А. Ребер выделяет следующие виды власти: власть **законная** – специально установленная законом с целью контролирования и регулирования социальных функций; власть **рациональная** – полученная прежде всего благодаря знаниям в определенной области или способностям индивидуума; **социальная** – степень контроля, которой обладает человек или группа над другими людьми или группами; **традиционная** – законность и сила которой определяются социальными и культурными традициями; **харизматическая** – устанавливаемая прежде всего благодаря экстраординарным способностям индивидуума, основывается на эмоциях.

Поговорим о харизме. Каждый харизматик обладает тремя качествами: сильно переживает свои эмоции, умеет заразить ими окружающих и не подвержен влиянию других харизматиков.

Как развить харизму. Раздвигайте привычные границы возможного – как минимум в планировании. Харизматики живут в полном соответствии с мудростью Макиавелли: «Не строй скромных планов: они не способны взволновать душу». Они понимают, что только смелый взгляд на будущее возбудит людей и объединит их. Они не ограничивают свой дерзкий замысел одной конкретной целью – они распространяют его на все, до чего дотягивается воображение. В каждом своем начинании они сдвигают границы возможного дальше, чем это кажется возможным другим людям.

Не прячьтесь, будьте заметны. Харизматики всегда держатся на виду. Они остаются стоять даже тогда, когда всех остальных скопил очередной кризис. Они прикладывают большие усилия, чтобы мотивировать своих подчиненных словом и делом – разговаривая с ними, слушая их и работая бок о бок с ними. Они не бросают своих даже в самые непростые времена.

Не уходите от разговора. Используйте любую возможность убедить других в своей правоте. Харизматики всегда говорят прямо и стараются вызвать у собеседника доверие к своим словам.

Даже молча – разговаривайте. Каждым своим действием посылайте сигналы. Они всегда выглядят воодушевленными и страстными и заставляют других чувствовать себя лучше в их присутствии. Они дают понять, что каждый человек для них важен – пусть даже при помощи простых жестов вроде прямого взгляда, искренней улыбки или крепкого рукопожатия. Топ-менеджеры с харизмой достигают ошеломляющих результатов, конечно, если применяют ее правильно.

Рассмотрим, на чем может быть основана власть. Есть власть, основанная на **принуждении** – когда исполнитель верит, имеет возможность наказывать таким образом, что помешает удовлетворению какой-либо потребности, и власть, основанная на **вознаграждении**, – исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить какую-либо потребность или доставить удовольствие. Есть власть **экспертная**, когда исполнитель верит, что влияющий обладает какими-либо знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

Эталонная власть – власть примера. Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. В современных условиях одним из важных ресурсов, который обеспечивает власть, является информация. Лица, обладающие информацией, могут диктовать свою волю другим. Власть принуждения не может обеспечить полноценной работы, так как не обеспечивает заинтересованности в результатах работы и требует сильных методов контроля.

Власть может быть единоличная (осуществляется одним лицом), коллективная (группой лиц) и коллегиальная (осуществляется одним лицом с учетом общего мнения). Власть может быть формальная (власть должности) и реальная. Реальная зависит от степени признания ее обладателя окружающими. Она измеряется либо числом людей, которые добровольно согласны данному лицу подчиняться, либо степенью его независимости от окружающих. Считается, что административная, формальная власть обеспечивает руководителю лишь около 2,3 необходимого влияния – остальное дают знания, личные и деловые качества.

Существует три способа побуждения другого к необходимым для обладающего властью действиям: мотивирование, положительное стимулирование, отрицательное стимулирование (триада движущих сил человека – страх, интерес, любовь).

Предел власти представляет собой степень зависимости подчиненного от обладающего властью, руководителя, его возможностей и используемых инструментов влияния. **Объем власти** – количество объектов влияния.

Власть характеризуется постоянным стремлением хотя бы одного члена взаимодействия к изменению ее существующего баланса, что рождает возможность сопротивления и неподчинения.

Считается, что личную власть успешный и грамотный руководитель (стратегический менеджер) применяет для обеспечения достижения целей компании. Для него личная власть – это прежде всего ответственность.

Сохраняя и поддерживая свою личную власть, руководитель отстаивает свое направление в работе, защищает сотрудников, находящихся у него в подчинении, прилагает усилия для взаимодействия с клиентами и партнерами. Для него власть – это возможность реализовать свои цели, идеи и проекты.

Власть и полномочия, данные руководителю по должности официально, еще не обеспечивают личной власти. За нее нужно бороться, ее нужно уметь завоевывать и удерживать. Власть стремится к самосохранению.

Поддерживая личную власть, руководитель постоянно осуществляет мониторинг расстановки сил, выделяя единомышленников и соратников по принципу наличия общих целей и интересов. Уровень власти руководителя оценивается по степени его влияния в компании. Ситуативный анализ, который постоянно проводит руководитель, включает и контроль границ своего влияния. Для этого он должен иметь критерии оценки ситуации. Опытные руководители опираются на три группы критериев: профессиональные, статусные и психологические [33].

Профессиональные критерии увеличения или уменьшения власти и влияния: в первом случае происходит расширение функций и видов работ, выполняемых руководимым им подразделением, а также увеличиваются выделяемые ресурсы – финансовые, технические, организационные и человеческие. И наоборот.

Статусные критерии изменения позиции руководителя оцениваются по тому, какой кабинет и какая персональная машина ему предлагаются, какое место на деловом совещании он занимает по отношению к высшему руководству, в какой последовательности ему предлагается выступить на деловом собрании или на корпоративном вечере и т. д.

Психологические критерии изменения диапазона власти руководителя состоят в его самоощущении. Если он выигрывает в конкурентной борьбе и расширяет свое влияние, он испытывает уверенность в себе, азарт, подъем жизненной энергии. Если возникает тревожность и неуверенность, это может говорить о том, что зона его влияния уменьшается.

2. Понятие стилей руководства

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания, а позже стало употребляться в значении «почерк». Стиль руководства – своего рода «почерк» в действиях руководителя.

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно присущ динамизм. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица.

Проблема стилей руководства, сравнительной эффективности, а также их зависимости от личностных и профессиональных особенностей – одна из наиболее важных в психологии управления.

Стиль руководителя постоянно анализируется и воспринимается подчиненными и формирует определенную систему отношений.

Чем больше репертуар стилей, которыми владеет руководитель, тем в большей степени он способен к установлению соответствий между ситуацией и лучшим соответствующим ей стилем, чем более он способен переключаться с одного стиля на другой, тем выше и общая эффективность его деятельности.

Стиль руководства – типичная для руководителя система приемов деятельности (способов, методов и форм воздействия), используемая в работе с людьми [39].

За основу выделения стилей руководства чаще всего берется «авторитарно-либеральный континуум» руководства. На одном его полюсе располагается авторитарный стиль, на другом – либеральный (попустительский), средние значения соотносятся с демократическим стилем [12, 12, 22].

Авторитарный стиль управления. Характеризуется максимальным сосредоточением всей полноты властных полномочий у руководителя и устранением других членов группы от решения основных вопросов управления. *Способ принятия решений:* лично руководителем. Более всего характерен для харизматических творческих личностей. Использование его увеличивает единоличную власть руководителя и возможность влияния на подчиненных, обеспечивает максимальную производительность, помогает решению задач в сложных условиях. Порождает проблемы в будущем: снижает эффективность труда, инициативу, ухудшает социально-психологический климат, не формирует заинтересованности.

Демократический стиль управления. Характеризуется учетом мнения членов организации при решении ее основных проблем, отсутствием навязывания руководителем своей воли. Основан на том, что активность людей мотивирована потребностями высшего порядка. *Способ принятия решений:* с учетом предложений подчиненных.

Демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе.

Либеральный стиль управления. Характеризуется предоставлением подчиненным максимальной свободы в выборе рабочих задач и контроля своей работы, слабым использованием властных полномочий и низкой мерой организационного влияния руководителя. *Способ принятия решений:* одобрение и согласие с мнением подчиненных.

Руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу.

Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения на основе обсуждения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации.

Приведенная классификация была разработана в 30-х гг. XX в. Куртом Левиным.

В современных системах подготовки менеджеров используется и другая, более полная классификация, в которой деятельность управляющего представлена в системе координат, образуемых двумя основными «силовыми линиями»: внимание к человеку (У) и внимание к производству (Х). Данная классификация стилей, предложенная Р. Блейком и Д. Моутоном в 1964 г., получила название «решетка менеджера». В ней представлены пять стилей руководства. Соответственно стили обозначаются и описываются так:

9.1. «Управление на основе задачи». Жесткий курс администратора (результат – все, человек – в лучшем случае исполнитель, но по существу – никто). Стиль управления полностью ориенти-

рован на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. Люди делают то, что им приказано, не больше и не меньше. В таких условиях работа не приносит удовлетворения и каждый исполнитель пытается уйти от постоянного давления. Ответ администрации на это – повсеместный контроль. Значительная часть времени руководителя поглощается функциями надзора. Реакция сотрудников – пассивное отношение к участию в поисках решений стоящих проблем, отсутствие готовности и желания разделить ответственность. Эта позиция в свою очередь укрепляет «жесткого» администратора в необходимости выбранного курса. В результате «давление» его возрастает. Текучесть кадров растет, наиболее способные уходят.

1.9. «Управление сельским клубом» (оставаться человеком; атмосфера – главное). Этот тип руководителя во главу угла ставит человеческие отношения. Такому руководителю важно, чтобы в коллективе не было недовольных, склок, конфликтов. Он не упускает возможности поговорить с подчиненными, поделиться своими размышлениями, предоставить отгул, раньше отпустить с работы, присоединить к отпуску пару лишних дней. Он хочет для всех быть хорошим. Производственным делам он уделяет мало времени. Поэтому сотрудники, не имея стимулов, связанных с активным участием в деле, становятся малоинициативными, теряют интерес к творчеству и новизне. Многие из них понимают, что, несмотря на хорошую атмосферу в коллективе, они не используются в полной мере как специалисты, не проявляют себя и у них нет среды для собственного роста. Такая позиция менеджера лишь компрометирует тезис о гуманизации управления.

1.1 (0; 0). «Убогое управление» (работать так, чтобы не уволили; сотрудник не заботится ни о чем – это реакция на неправильное управление). Избегание ответственности и личного участия. Руководители сводят к минимуму любые контакты с подчиненными и безучастны к любым встречаемым проблемам. Никто особенно ни к чему не стремится – ни к производственным результатам, ни к гуманизации производства. Эту позицию могут занимать люди в тех организациях, где не созданы условия для самореализации каждого.

5.5. «Демпфирующий маятник» (50% усилий и 50% заинтересованности в труде). Менеджеры, находящиеся на этой позиции, стремятся «не выделяться», «не высказывать», а занимают центри-

стское положение. Их удовлетворяет надежный хороший средний результат. Они скептически относятся как к «жесткому», так и к «гибкому» алгоритму управления. Их идеал – «золотая середина». Они более склонны к компромиссу, чем к «перегибанию палок». Такой промежуточный стиль позволяет добиться необходимой производительности, предоставляя достаточно возможностей для поддержания приемлемых человеческих взаимоотношений. Приводит к попыткам сбалансировать решение, а не принять адекватное.

9.9. «Управление группой», стремление к оптимальной организации труда, признание успехов каждого. Наивысшие результаты в деятельности организации при максимальном учете потребностей людей. Руководитель пытается выявить лучшие и наиболее эффективные решения и ориентирован на стремление к высокой производительности, в достижение которой все участники вносили бы вклад и испытывали бы чувство удовлетворения. Люди удовлетворяют потребность в самовыражении в процессе совместной деятельности с другими людьми. Сотрудники ориентированы на работу и не нуждаются в контроле со стороны руководства, никто не чувствует себя объектом манипуляций или обезличенным «винтиком». Обеспечивает долговременное развитие и доверительные отношения работников.

Достижимо ли это? Современная наука управления утверждает, что это возможно, и ключ к этому – в психологии человека, реальных человеческих потребностях, которые заключаются в мотивах самореализации. Этот стиль управления состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности собственного творческого и профессионального роста, развития и подтверждения собственной значимости.

Кроме того, в последние годы все больше внимания в психологии управления уделяется так называемому **партисипативному** (соучаствующему) стилю руководства. Этот стиль характеризуется привлечением сотрудников к исполнению собственно управленческих функций, их соучастием в решении основных задач, связанных с выработкой целей и планов организации, поиском путей их реализации.

При изучении высокотехнологичных организаций (прежде всего в японской школе менеджмента) возникло и оформилось понятие **«новаторско-аналитического стиля управления»**. Этому стилю присущи преданность организации, энергичность и но-

ваторство, чуткость к новой информации и идеям, генерирование большого числа альтернатив и идей, быстрое принятие решений, хорошая интеграция коллективных действий, четкость в формулировке целей и установок, готовность учитывать мнение других, терпимость к неудачам [6].

3. Ситуации предпочтения определенного стиля руководства

Каждый из стилей имеет свои достоинства и недостатки в зависимости от условий работы, личных предпочтений и ситуации.

Теория сравнительной эффективности стилей руководства прошла четыре этапа, на каждом из которых преобладал один из подходов.

1. Подход с позиции «теории черт». Стиль трактуется как следствие тех или иных доминирующих у руководителя личностных качеств и черт.

2. Согласно поведенческому подходу, эффективность выбора руководства определяется не столько личностными качествами руководителя (хотя признается их значимость), сколько его манерой, стилем поведения по отношению к подчиненным.

3. Ситуативный подход доказал, что эффективность стилей относительна и зависит от специфики разных типов управленческих задач и ситуаций.

4. С точки зрения адаптивного подхода управление должно быть гибким, а стиль руководства – приспособляемым к конкретным управленческим ситуациям и условиям. Чем выше должность, тем шире диапазон вариаций стиля. Даже в рамках малой группы руководитель должен применять к разным людям разные стили.

Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт в работе «Как выбирать стиль руководства» сделали вывод, что применяемый стиль руководства определяется четырьмя параметрами.

1. Руководитель – его личность и предпочитаемый им стиль.
2. Подчиненные – их потребности, отношения и навыки.
3. Задание – требования и цели работы, которую надо выполнить.
4. Ситуация – ситуация, наблюдаемая в организации, ценности.

В зависимости от сочетания этих параметров стиль руководства изменяется в диапазоне от авторитарного и директивного управления до консультаций, сотрудничества и передачи полномочий.

Параметры, которые влияют на выбор того или иного стиля руководства, можно разделить на объективные и субъективные факторы.

Объективные факторы:

- тип организации и вид основной деятельности – производственная, научная, снабженческо-сбытовая и т. д.;
- специфика решаемых задач – простые или сложные, новые или привычные, очередные и срочные, стандартные и нестандартные и др.;
- условия выполнения задач – благоприятные, экстремальные и др.;
- уровень развития организации;
- стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;
- ступень управленческой иерархии, на которой находится руководитель;
- совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые выказывают подчиненные.

Субъективные факторы:

- индивидуально-психологические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);
- наличие у руководителя авторитета;
- уровень общей и управленческой культуры, образования;
- имеющийся общий и управленческий опыт.

Ситуации бывают стрессовые, спокойные, неопределенные. В стрессовой ситуации с дефицитом времени оправдан авторитарный стиль руководства. Причинами выбора авторитарной модели могут быть неорганизованность на производстве, развал трудовой дисциплины, некомпетентность руководителя или подчиненных.

К решению сложных задач важно привлечь экспертов, организовать дискуссию – здесь необходим демократический стиль управления.

Надо учитывать особенности личности подчиненных. Некоторые люди предпочитают, чтобы ими руководили авторитарно.

Тем не менее у каждого руководителя прослеживается тяготе-ние к тому или иному стилю руководства. В зависимости от этого он будет предрасположен к определенному виду управленческой деятельности.

Отстраненный (1.1 по «решетке менеджера») – более приспособлен к выполнению административной, бухгалтерской, статистической деятельности. Тип либерального руководителя адекватен в ситуациях налаживания контактов и подбора кадров. Демократ может с успехом управлять работой других менеджеров. Авторитарный стиль руководителя подходит для конкретной производственной деятельности. На промышленных предприятиях, где высок и уровень кооперации труда, и взаимодействия работников при выполнении общего задания, степень технологической привязанности человека к своему рабочему месту и зависимость личного успеха от успешной работы товарищей, наилучшим будет руководство, ориентированное на отношения. На автотранспорте водители трудятся в одиночку, их больше интересует структура самой работы в отношении того, что куда и в какое время они должны привезти. В этой ситуации они предпочитают стиль, ориентированный на задачу.

У жестких методов управления недостаток тот, что используемое менеджером принуждение встречает открытое сопротивление рабочих: рестрикционизм, скрытый саботаж. Мягкие методы часто оборачиваются сложением с себя управленческих полномочий и невысокой исполнительностью: менеджер ожидает от подчиненных больше того, что реально получает. Комбинация того и другого опирается на формулу «строго, но справедливо».

Стиль управления руководителя влияет на мотивацию трудовой деятельности. Когда людей лишают возможности удовлетворить в труде важнейшие для них жизненные ценности или потребности, они ведут себя соответственно: апатично или пассивно, не желая принимать на себя ответственность, сопротивляются нововведениям, охотно поддаются демагогии. Для исправления стиля руководства в компании консультанты по менеджменту рекомендуют вначале подробно описать содержание работы, структуру и распределение заданий, а затем изменить систему коммуникаций и применять новые методы материального и нематериального поощрения.

Эффективность управления вне зависимости от стиля управления определяется степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует. В зависимости от конкретной ситуации надо выбирать наиболее оптимальный вариант управления подчиненными.

Кроме этого, лидером может быть только тот руководитель, чей стиль руководства в наибольшей степени соответствует уровню развития группы.

Существует четыре уровня развития группы [23].

1. Группа, не способная и не желающая работать. Основной принцип управления здесь – **«указание»**. Руководитель тщательно инструктирует подчиненных и следит за выполнением задачи. Если работа выполняется неправильно, руководитель отмечает ошибки, четко разъясняет их суть и показывает возможности для улучшения работы.

2. Группа восприимчивая (частично желающая), но не способная работать. Для этого уровня развития группы наиболее подходит принцип **«распределение»**, или **«популяризация»**. Руководитель инициативен, постоянно предлагает что-то новое, дает указания, инструктирует, контролирует работу. С другой стороны, он вовлекает сотрудников в деятельность по определению и установлению образцов работы. Вместе с подчиненными обсуждается соответствие сделанного образцам. У работников формируется чувство гордости за результаты.

3. Группа, желающая и частично способная работать. Для этой группы эффективен принцип **«участие в управлении»**. Руководитель следит за моральным состоянием членов коллектива, поощряет чувство личной причастности. Он ограничивает прямые указания и контроль, обучая подчиненных умению самостоятельно решать проблемы и предоставляя им большую ответственность. Доля приказов минимальна. Руководитель вмешивается в деятельность подчиненных и принимает решения только в исключительных случаях.

4. Группа, полностью способная и желающая работать. Руководитель использует принцип управления – **«передача полномочий»**. Руководитель делегирует большую часть полномочий членам группы. Ежедневный контроль осуществляется самими членами группы.

Хороший руководитель найдет оптимальный вариант лидерского взаимодействия с группой, если ответит на следующие во-

просы: На каком уровне развития находится группа? Какой стиль управления и принцип руководства группой использовать?

Вопросы к теме для самопроверки

1. Типы власти.
2. Классификация стилей управления, разработанная Куртом Левиным. Классификация стилей управления, разработанная Р. Блейком и Д. Моутоном.
3. Объективные и субъективные факторы, влияющие на выбор стиля управления руководителя.

ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ТЕМА 7. ГРУППА КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы

1. Структуры в организации.
2. Неформальные структуры в организации с точки зрения управления.
3. Малая социальная группа.
4. Механизмы групповой динамики.
5. Феномены групповой жизнедеятельности.
6. Психологический климат в коллективе.

1. Структуры в организации

Индивид, как бы он ни был самостоятелен, не может существовать вне общения с другими людьми, вне взаимодействия с группой людей, с социумом. В начале жизни самой первой социальной группой, в которой человек пребывает и где закладываются основы его личности, является семья, затем идут компании сверстников, учебные группы, любительские и профессиональные объединения и т. п. Человек всегда связан с кем-либо из ближайшего окружения. Мы будем рассматривать социальные группы, в которых человек реализует себя при выполнении трудовой деятельности.

Прежде чем управлять объектом, надо представлять себе его основные характеристики. Что же такое группа, каковы ее количественные и качественные параметры? Какие структуры существуют в группах и как они влияют на эффективность работы в организации? Какие механизмы действуют в социальных коллективах, как их можно использовать в управлении? Какова динамика организаций и групп?

Организация – определенный вид социальной системы, характеризующийся многоуровневым строением, способностью развиваться, открытостью. Как уже рассматривалось в первой теме, носителями признака организации является группа людей (2 и более), деятельность которых сознательно координируется для дос-

тижения общей цели или целей. Наиболее существенными характеристиками организации считают следующие: специализации каждого ее члена на какой-либо трудовой операции, синхронность и однонаправленность.

Цели существования организации реализуются в отношении многих сфер жизни коллектива: финансы, производство, социальная сфера и т. д. Кроме того, специалисты указывают, что в рамках каждой из этих сфер персоналом организации осуществляется несколько совершенно своеобразных подсистем деятельности и поведения. Эти подсистемы деятельности и образуют структуру организации.

Степень совпадения – расхождения интересов индивидов с их должностными функциями, структурой и программой организации влияет на эффективность ее деятельности. Взаимодействие индивидуального и общего характерно для всех организационных отношений и предопределяет другие, более частные проблемы. Анализ социально-психологических феноменов (межличностных феноменов, мотивации, лидерства, конфликтов и пр.) в организациях нужно рассматривать с учетом структуры организационных отношений.

В организации выделяются социальная, функциональная, социально-демографическая, профессионально-квалификационная структуры.

Социальная структура в организации может быть представлена такими категориями, как рабочие (в том числе квалифицированные и неквалифицированные), управленческий персонал (руководители, специалисты и технические исполнители).

Функциональную структуру специалисты по управлению обычно представляют таким образом: работники преимущественно физического труда (основные, вспомогательные, обслуживающие) и работники преимущественно умственного труда (административно-управленческий персонал, счетно-контторские работники, производственно-технический персонал).

Важна и **социально-демографическая структура**, в которой выделяются группы по полу, возрасту, национальности и т. п. Для руководителя знание этой структуры важно с организационной точки зрения, так как каждый возрастной период имеет свои психологические особенности, которые нельзя не учитывать руководителю. Кроме того, при формировании организации должны рассматриваться перспективы ее развития по возрастному составу.

Особенности мужской и женской психологии также накладывают отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений.

В мужских коллективах конфликтов меньше, так как их больше волнует содержание труда и заработок. Имеет значение и мужская солидарность, выражающаяся в большей терпимости друг к другу. Мужские группы более жестки, иногда даже жестоки, рациональны, но и ригидны, т. е. инертны, прагматичны. Конфликты имеют деловую направленность или статусную.

В женских коллективах больше межличностных конфликтов (ролевых), они более требовательны к режиму работы, к условиям, а также друг к другу. Женские коллективы более эмоциональны, ситуативны.

Сочетание мужчин и женщин в одном коллективе позитивно отражается на результатах его деятельности [14]. В молодежных коллективах велика роль непроизводственного общения, больше анализируются достоинства и недостатки друг друга. В коллективе людей старшего возраста наблюдаются возрастные изменения и проявления деформации личности – ранимость, категоричность, претенциозность.

Хороший руководитель непременно вникнет в **профессионально-квалификационную структуру** своего коллектива. В ней обычно выделяют следующие группы работников: высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные, неквалифицированные, практики, со средним специальным образованием, высшим образованием. Знание этих характеристик позволит руководителю увидеть «плюсы» и «минусы» своей организации, коллектива, выявить силы, которые могут повысить или, наоборот, снизить эффективность деятельности организации, разработать стратегические направления деятельности.

Для нормальной, эффективной организации труда, для управления совместной координированной деятельностью большое значение имеет все связанное с приемом, передачей и переработкой информации. Здесь необходима синхронизированность, правильное и точное понимание передаваемого, чтобы последующие действия были также целенаправленны и эффективны. Многое поэтому зависит от построения в организации **коммуникативной структуры**, коммуникативных связей в социальной группе, учреждении, фирме. Коммуникативная структура может быть представлена как сеть каналов или путей, по которым в группе происходит обмен информацией и мнениями.

Коммуникация – это связь, в ходе которой происходит обмен информацией между системами в живой и неживой природе [37]. Коммуникативные каналы могут быть разделены на формальные и неформальные, вертикальные (восходящие и нисходящие) и горизонтальные.

Неформальные – это социальные взаимодействия между людьми, основанные на потребности в общении. Они выходят за пределы организации и не совпадают с официально установленными. Часто называют «виноградной лозой», так как информация в ней часто распространяется с помощью слухов.

Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри трудового коллектива. Позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки. Ясно, что формальные потоки никогда не удовлетворяют потребностям членов трудового коллектива, ибо социальные контакты не ограничиваются сугубо официальными рамками. Часто неформальные каналы связи несут больше информации, которая, впрочем, может быть недостаточно достоверной.

В нормально функционирующих коллективах всегда существует некий баланс формальных и неформальных информационных потоков с превалированием то одного, то другого. В передовых фирмах неформальным контактам менеджеров с рядовыми членами коллектива придается исключительное значение. Так, в известных японских компаниях заведена традиция – управляющие на совместных обедах беседуют с рабочими.

Вертикальная коммуникация с нисходящим потоком информации – это та, которая направлена «сверху вниз», т. е. от руководства к подчиненным, с верхних эшелонов управления на нижние. Через систему нисходящих связей руководство обеспечивает ориентацию целей подразделений организации относительно главных организационных целей, коррекцию поведения, установок и поведенческих стереотипов исполнителей на всех уровнях, коррекцию действий. Как правило, эффективность ее низка: только 20–25% информации доходит до рабочих без искажения и правильно понимается. Каждое передаточное звено «забирает» до 30% поступающей информации.

Восходящий коммуникационный поток направлен «снизу», от непосредственных членов трудового коллектива к руководителям, менеджерам среднего и высшего уровней (каналы обратной связи

процесса управления). До руководителей организации доходит не более 11% данных, направляемых в их адрес рабочими. Кроме того, как показывает практика, информация, которая содержится в этом потоке, меньше всего анализируется.

Горизонтальная коммуникация – распространение информации по горизонтальному срезу, и эффективность этого потока доходит до 90%.

Проблемы неэффективно работающих коммуникаций можно разделить на две основные группы: проблемы структурных коммуникаций и проблемы, возникающие в ходе межличностного общения.

Консалтинговое агентство «Инкопоре» провело опрос о практике внутренних коммуникаций в 18 крупных компаниях. Большинство признали наличие проблемы с коммуникациями. Проблема общения подчиненных с начальниками есть. И даже если руководители компаний – хорошие коммуникаторы, то сбои случаются на среднем уровне. У среднего менеджмента не хватает ни мотивации, ни умения доносить до людей важную информацию, которая напрямую не касается рабочего процесса.

Причины: большое количество управленческих уровней и неумение менеджеров выступать перед аудиторией, писать письма, даже вести обычные разговоры с подчиненными. Менеджеров надо учить выступать публично, готовить презентации.

Причины неудач коммуникации

1. Неоперативность: плохо, если корпоративные новости сотрудники узнают из внешних источников – это нарушает принцип упреждающего информирования внутренней аудитории, падает доверие к руководству.

2. Безличность: часто компании делают упор на заочные средства информирования – газету, журнал, рассылки. А передача эмоционально значимой информации, в том числе ценностного характера, требует более живых и интерактивных форм – встреч, бесед, видеоконференций.

3. Несистемность: когда нет системы информирования сотрудников различными способами с учетом их потребностей, до части людей новости просто не доходят. Например, если основной источник информации – это Интернет, сотрудники без компьютера выпадают из числа осведомленных и вынуждены искать информацию самостоятельно.

4. Непонимание важности информирования персонала. Осведомленность об общем состоянии дел сотрудники ставят на 2–3-е место из 10 в списке важных факторов успешной работы. Не все руководители понимают это.

5. Неправильная установка при восприятии информации. Ошибочный «перевод» сообщения. Стереотипы, предвзятое мнение, отсутствие внимания и интереса являются фильтрами информационного потока. Каждый человек обращает внимание в первую очередь на то, что он хочет услышать, на то, что для него представляет интерес и касается его лично.

6. Плохое построение сообщения. Влияние оказывают: выбор слов, логика изложения, незнание получателя информации и его возможностей понимания, слабая убедительность.

7. Неудачные средства обратной связи. Часто обратная связь просто отсутствует или ей уделяется недостаточно внимания.

8. Искажение сообщений. Отсутствие доверия при передаче информации от подчиненных руководителю, страх вызывает искажение информации, донесение «полуправды» или полное сокрытие информации. Искажение информации может быть непреднамеренное – возникает в силу недостатка информации, неясности ситуации или затруднений в межличностных контактах и сознательное – когда отправитель сообщения не согласен с его содержанием и стремится изменить его характер или когда отсекает ненужную в данный момент информацию (фильтрация информации).

9. Перегрузки. Руководитель, вследствие перегрузки информационных каналов, вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему более важной. Однако возможна ситуация, когда именно эта часть информации будет особенно необходима для обеспечения нормального функционирования организации. Отсутствие четких «фильтров» и членов организации, выступающих в качестве «сторожей», не позволяет руководителю эффективно использовать самую важную часть поступающей к нему информации.

10. Большое количество передаточных каналов информации. Чем больше промежуточных этапов, тем более корректируется сообщение.

11. Конфликт между подразделениями организации. Иногда конфликты заложены в самой структуре организации. Подразделения или отдельные руководители, находящиеся в состоянии

конфликта, могут не только способствовать разрыву коммуникационных связей внутри организации, но и использовать коммуникационные сети для достижения собственных целей.

Дефицит информации – это болезнь организации. Нередко руководство не дает полной информации, засекречивает ее, хотя в этом нет никакой необходимости. Последствия неэффективно налаженных информационных потоков следующие [33].

1. Психологически работники, не получающие сверху достаточной информации, чувствуют себя неуверенно и даже униженно, особенно в периоды изменений и кризисов в организации.

2. Информационный вакуум заполняется слухами.

3. Падает мотивация к работе, так как если работник не знает насколько эффективно он работает, то он и не будет стремиться лучше ее выполнять.

Два потока, нисходящий и восходящий, должны быть уравновешены, чтобы не создавать напряжения в отношениях, а способствовать успеху реализации целей организации.

Полная, своевременная и точная информация повышает производительность труда на 10–30%.

Для улучшения восходящих потоков:

1. Можно использовать систему действий:

а) обозначаемую термином *«политика открытых дверей»*. Для упорядочивания контактов с подчиненными устанавливается время встреч, отдельно для решения личных и служебных вопросов, используется возможность передачи информации через служебные записки, дается оценка и поощряются конкретные деловые предложения;

б) называемую *«выведением управления за пределы кабинета»*. Руководитель знакомится с положением дел на предприятии через обходы. Также шеф может сам лично поздравлять подчиненных с событиями в их личной жизни;

в) *«реагирование»*. Работники должны знать, что будет сделано с их работой, сообщением. Для этого выстраивается определенная структура анализа и переработки информации с обязательным оповещением, а лучше всего поощрением (если это касается деловых предложений по совершенствованию работы);

г) *«оповещение»*. Работники должны использовать общие с руководителем исходные материалы и данные.

2. Нужно: поддерживать *культуру общения*. Для этого надо уметь слушать, поддерживать общение, стимулировать активность

партнера по общению, прогнозировать его реакции и настраиваться на эмоциональный тон, преодолевать барьеры в общении, снимать излишнее напряжение, адекватно выбирать ритм поведения, жесты, позы в соответствии с состоянием партнера, уметь мобилизовываться на достижении задачи.

3. Постоянно *регулировать* информационные потоки путем создания банка данных внутреннего рынка информации, пунктов отслеживания и сортировки получаемой извне информации, отслеживания мест информационных перегрузок.

4. *Организовать систему сбора информации* от исполнителей, исключаящую фильтрацию информации в ходе ее прохождения по структурным уровням: ящики для предложений, частная телефонная связь и т. д.

5. *Контролировать* процессы обмена информацией: разработка плана-графика, периодическая отчетность, встречи.

6. *Использовать современные информационные технологии* и планировать рабочие места с учетом функциональных особенностей и способностей работников. При этом возможно создание коммуникационных сетей у работников, функционально связанных между собой в процессе работы.

При использовании этих тактик можно значительно повысить эффективность восходящих потоков.

Внутрикоммуникативные сети подразделяют на **централизованные** и **децентрализованные**.

В первых моделях вся коммуникация замыкается на руководителе или лидере группы, в втором случае – она более или менее равномерно распределяется между всеми членами организации.

Установлено, что централизованные сети в большей мере, чем децентрализованные, способствуют лучшему решению относительно простых задач, способствуют развитию лидерства, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, а также уменьшают удовлетворенность работой у членов группы, снижают групповую сплоченность.

Существует еще **внешний информационный поток** – это информация, поступающая в организацию извне и уходящая из нее. Этот поток почти невозможно контролировать и сознательно регулировать. Единственный способ управления им – использовать для создания «образа предприятия», его имиджа в глазах общественного мнения.

Оптимизация коммуникативной структуры – важный элемент интенсификации контактов внутри коллектива и управления им.

Таким образом, мы коснулись ряда проблем организации как целостного объекта управления. Социально-психологическая структура организации представляет собой сложную систему. Наличие в организации неформальных групп – это закономерность, с которой руководство должно считаться и использовать ее для достижения своих целей. Отлаженное функционирование коллектива, успешное решение им всех задач в условиях конкуренции потребует качественной отладки коммуникативной структуры, что благотворно влияет на социально-психологический климат и самочувствие каждого члена.

2. Неформальные структуры в организации с точки зрения управления

На основе общения формируется отношение группы к каждому ее члену, т. е. каждый человек получает свой социометрический статус. **Социометрия** – это экспериментальный метод, социально-психологический тест, обеспечивающий изучение и регуляцию отношений между людьми, применяемый для оценки межличностных, эмоциональных связей в группе. Измеряются отношения внутри группы по социальным критериям: с кем бы я хотел проводить время, у кого бы спросил совета, кто мне нравится или не нравится и т. д. Предложен этот метод американским психологом Джекобом Морено. Социометрический статус имеет определенные градации – от положительного, через нулевой, к отрицательному. В соответствии с ним группа дифференцируется внутри на несколько слоев: звезды-лидеры (самый высокий положительный социальный статус), предпочитаемые, принимаемые (разного уровня положительный статус), изолированные (нулевой статус), пренебрегаемые и отвергаемые (отрицательный статус). Положение, занимаемое в группе по социометрическому статусу, человек чувствует через отношение к нему людей, и это сказывается на его настроении, поведении.

Эмоциональное отношение группы проявляется в том, что одних очень любят (любимчики), других не любят (нелюбимые), а третьих просто не замечают (незамечаемые). Положение послед-

них самое неприятное, они глубоко переживают трудную ситуацию в группе. Любимчики же (звезды-лидеры) иногда относятся к группе совсем не так положительно, как группа к ним, это проявляется в показателе эмоциональной экспансивности, который измеряет отношение человека к группе.

Группы, чьи цели, мнения и ценности не только принимаются индивидом во внимание, но и становятся мотивом поведения личности, называются **референтными** [37].

Референтная группа выполняет в основном две функции: нормативную и сравнительную. В первом случае группа выступает как источник норм поведения, социальных установок и ценностных ориентаций индивида. Во втором – как эталон, посредством которого индивид может оценить себя и других. Нормативные и сравнительные функции могут выполняться одной и той же группой. Выделяют «положительные» и «отрицательные» референтные группы. К «положительным» относятся те, с которыми индивид идентифицирует себя и членом которых хочет состоять. «Отрицательные» – те, которые вызывают у индивида неприятие. У каждого индивида обычно имеется значительное количество референтных групп – в зависимости от разных видов отношений и деятельности (семья, клуб, спортивная секция, музыкальный ансамбль и т. д.).

Когда в группе сложилась определенная система межличностных отношений, формируются неформальные группы. **Неформальная группа** – реальная социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий либо на основе прагматической пользы. Ее интересы могут иметь профессиональную и внепрофессиональную направленность.

Неформальные группы имеют свои особенности [38]:

- небольшое число людей, что определяется возможностью личных контактов, непосредственных связей лицом к лицу;
- в основе образования лежит чувство симпатии, единства интересов и увлечений, общих черт характера и поведения;
- наличие авторитетных лидеров;
- возникновение ритуалов, традиций, правил, обязанностей и санкций.

Сила малых неформальных групп в том, что их очень трудно юридически и организационно уловить, в них имеются неписанные

правила, обязательные для всех членов группы. Эти группы могут как помогать официальному руководству коллектива, так и вставать к нему в оппозицию, оказывать постоянное сопротивление.

Возникновение неформальных групп не является показателем неэффективного управления. Но установлено, что в неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Ч. Бернард выделил три положительные функции неформальной организации в отношении формальной:

- по каналам неформальной организации могут распространяться факты, мнения, суждения без проблем, свойственных формальным каналам коммуникации;
- неформальная организация может поддерживать устойчивость формальной организации;
- неформальная организация может предоставлять более полное удовлетворение социальных потребностей индивидов.

В каждом коллективе выделяют также «структуры влияния, ожидания и симпатий», являющиеся неформальными структурами в организации [1].

«Структура влияния» формируется на основе взаимодействий двух категорий лиц одной группы – тех, которые заявляют о своих желаниях, и тех, которые выполняют эти желания. В коллективе почти всегда есть люди, которые навязывают другим свою волю, и всегда находятся такие, которые подчиняются. Это можно наблюдать во время выполнения группой какого-либо самостоятельного задания или, как говорят, проигрывания соответствующего сценария.

«Структура ожидания» возникает благодаря консенсусу одной более или менее крупной части группы относительно того, какое поведение следует ожидать от определенных членов группы в конкретных ситуациях. Это ожидание особенно ощутимо в одобрительных, отрицательных или нейтральных реакциях на поведение отдельных членов группы. Иногда даже прозвища позволяют судить о том, какую роль играет в группе тот или иной ее член и что группа ждет от него.

«Структура симпатий» отмечена тем, что члены группы относятся друг к другу с различной степенью симпатии, антипатии или равнодушно. Достаточно хорошо разработаны методики выявления внутригрупповых симпатий и антипатий с помощью «социометрических тестов».

Социально-психологическая структура коллектива завершается выдвиганием лидеров в малых группах и в целом коллективе. Лидерство – это естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы. З. Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны – групповой, с другой – индивидуальный. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать к себе, бессознательно вызывать чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером. Проблему лидерства мы начинали рассматривать в 4-й теме, когда говорили о личности руководителя.

Общее лидерство в группе складывается из компонентов: эмоционального, делового и информационного. «Эмоциональный» лидер (сердце группы) – это человек, к которому каждый в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку». С «деловым» лидером (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела. К «информационному» лидеру (мозг группы) все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Наилучшим будет руководитель, сочетающий все три компонента. Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового. Как уже упоминалось, может быть и ситуативный лидер – человек, который более других способен в какой-то небольшой промежуток времени повести за собой коллектив.

Как руководитель должен относиться к неформальным организациям, группам? Как управлять ими?

Руководителям надо учиться сотрудничать с этими группами, а также уметь создавать малые группы, объединяя людей, тянувшихся друг к другу, общими делами, задачами, интересами. Это очень помогает созданию благоприятного психологического климата в группе. Вот что рекомендуют, например, в теории американского менеджмента М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури:

1) признать существование неформальной организации и ни в коем случае не предпринимать мер к ее уничтожению, работать с ней и не угрожать ее существованию;

2) стремиться выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Знать лидеров, регулярно встречаться с ними, поощряя те группы, которые не мешают, а способствуют достижению целей организации;

3) перед тем как предпринять какие-либо действия, следует просчитать их возможные отрицательные воздействия на неформальные организации;

4) чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальных групп, разрешить им участвовать в разработке и принятии решений;

5) быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

3. Малая социальная группа

Известно немало определений малой социальной группы [1].

1. Под малой группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов.

2. Малая группа – 10 и менее человек, непосредственно контактирующих друг с другом [4].

3. Малая группа – это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов.

Мы примем такое определение: **малая группа – это относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими целями или задачами** [37].

Малая группа – это достаточно устойчивые немногочисленные объединения людей, характеризующиеся возникновением эмоциональных отношений, выработкой групповых норм и развитием групповых процессов.

Наиболее **общими характеристиками малой социальной группы** можно считать следующие [1, 2, 12, 23]:

1) *интегативность* (мера единства, слитности, общности членов группы друг с другом);

2) *микроклимат*, определяющий самочувствие каждой личности в группе, ее удовлетворенность группой;

3) *эмоциональность* (преобладающий эмоциональный настрой группы);

4) *направленность* группы (социальная ценность принятых целей, мотивов деятельности и групповых норм);

5) *организованность* группы (способность к самоуправлению);

6) *референтность* (степень принятия членами группы групповых эталонов);

7) *лидерство* (степень ведущего влияния каких-либо членов группы на группу в целом при решении определенных задач);

8) *интрагрупповая активность* (мера активизации группой составляющих ее личностей);

9) *интергрупповая активность* (степень влияния данной группы на другие группы);

10) *интеллектуальная коммуникативность* (характер установления взаимопонимания, общего языка);

11) *волевая коммуникативность* (способность группы противостоять трудностям и препятствиям, надежность группы в экстремальных ситуациях).

В развитии коллективе проявляется ряд социально-психологических закономерностей, качественно отличающихся от закономерностей в группах низкого уровня развития. Так, с увеличением коллектива:

- не уменьшается вклад, вносимый его членами;
- не снижается уровень групповой эмоциональной идентификации;
- не ослабевает мотивация совместной деятельности.

Групповые процессы в коллективе образуют многоуровневую структуру, ядром которой является совместная деятельность [37]. Первый уровень – отношения членов коллектива к содержанию и ценностям коллективной деятельности, обеспечивающей сплоченность коллектива. Второй уровень – межличностные отношения, опосредованные совместной деятельностью. Третий – межличностные отношения, опосредованные ценностными ориентациями, не связанными с совместной деятельностью.

Сплоченность группы – характеристика системы внутригрупповых связей, показывающая степень совпадения оценок, установок и позиций группы по отношению к объектам, людям, идеям, событиям особенно значимым для группы в целом.

Как ее конкретные показатели обычно рассматриваются:

1) уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях: чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее сплоченность;

2) степень привлекательности (полезности) группы для ее членов – чем больше людей, удовлетворенных своим пребыванием в группе – тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ превышает значимость затрачиваемых усилий, тем выше сила ее притяжения и сплоченность.

К числу **основных факторов, формирующих групповую сплоченность**, чаще всего относят:

- сходство базовых ценностных ориентаций членов группы;
- ясность и определенность групповой цели;
- демократический стиль руководства;
- кооперативная взаимозависимость членов группы в ходе совместной деятельности;
- относительно небольшой объем группы;
- престиж группы.

Методический аппарат измерения групповой сплоченности в основном представлен социометрической техникой в разных модификациях и прочими разновидностями процедуры опроса.

Ценностно-ориентационное единство группы – один из основных факторов сплоченности группы, фиксирующий степень совпадения позиций и оценок ее членов по отношению к целям деятельности и ценностям, особенно значимым для группы в целом. Показателем единства служит частота совпадений позиций членов группы в отношении значимых для нее объектов оценивания. Высокая степень ценностно-ориентационного единства является важным источником повышения эффективности совместной деятельности.

Английские специалисты по управлению М. Вудкок и Д. Фрэнсис выделили следующие наиболее **типичные ограничения, препятствующие формированию эффективно работающего коллектива** [5].

1. Непригодность руководителя. Руководство – один из самых важных факторов, определяющих качество работы коллектива. Организаторские способности имеются не у каждого. Психологи сейчас располагают рядом методик тестирования и оценки организаторских способностей менеджеров. Но всегда прием на работу нового менеджера – это большой риск.

2. Неквалифицированные сотрудники. Эффективный коллектив должен представлять собой сбалансированное сочетание ролей, где каждый исполнитель работает на решение общей задачи. Поэтому важно учесть как квалификацию сотрудников, так и их психологическую совместимость и возможность совместной работы.

3. Незрелые сотрудники. При прочих равных условиях наибольшими возможностями обладает коллектив с высоким уровнем индивидуальных способностей его членов. «Развитые сотрудники», по определению М. Вудкока и Д. Фрэнсиса, энергичны, умеют совладать со своими эмоциями, готовы открыто и хорошо излагать свое мнение, могут изменить свою точку зрения только под воздействием аргументов.

4. Ненормальный микроклимат. Коллектив составляют люди с разными ценностями, темпераментами и характерами. И сплачивают их не только единые цели, но и общие эмоции. Преданность коллективу и высокая степень взаимной поддержки – признаки нормального психологического климата в коллективе. Члены коллектива должны иметь возможность высказывать свое мнение друг о друге, обсуждать все разногласия без страха показаться смешными, не опасаться мести.

5. Нечеткость целей. Если нет ясного видения общей цели, то отдельные члены коллектива не смогут внести свой вклад в общее дело. Общий принцип формирования любой организации – разработка целей функционирования. Эти цели конкретно формулируются для коллективов в виде принципов, правил и даже лозунгов, а затем доводятся до сознания и чувств всех работающих. В современной динамичной обстановке может возникнуть необходимость поменять цели в новых обстоятельствах. Коллектив, который глядит вперед и соответственно корректирует свои цели, обычно добивается успеха.

6. Неудовлетворительная мотивация. Бывает, что хороший микроклимат, высокая компетентность сотрудников и прочее не дают хороших результатов. В этом случае, видимо, не создана мотивационная база для эффективной работы, не действуют должные стимулы.

7. Неэффективность методов подготовки и принятия решений. Вопросы подготовки и принятия решений очень важны и поэтому будут рассмотрены ниже.

8. Низкие творческие способности коллектива. Эффективный коллектив способен генерировать творческие, новаторские идеи и реализовывать их. Коллективное творчество имеет свои стадии: определение задачи, зарождение идей, отбор и развитие наиболее ценных идей, проверка идей, внедрение новшества.

9. Неконструктивные отношения с другими коллективами. Качество коммуникации со смежными коллективами бывает неудовлетворительным. Руководитель обязан изыскивать возможности для постоянного совместного решения проблем и сотрудничества.

Итак, каждая организация, в которой происходит непосредственное взаимодействие работников, может быть рассмотрена как малая социальная группа.

Каждый член коллектива или команды будет иметь высокую мотивацию к труду, когда:

- 1) понимает и одобряет цели, ради которых трудится;
- 2) помогает ставить цели и планирует собственную работу;
- 3) контролирует информацию, которая связана с выполнением порученной ему задачи;
- 4) цели требуют отдачи сил и помогают его развитию;
- 5) проверки и контроль эффективны и минимальны;
- 6) люди взаимодействуют друг с другом через взаимопонимание;
- 7) упор делается на использование сильных сторон, на исправление слабостей;
- 8) достижения поощряются.

Замечена закономерность: чем ближе по уровню своего развития группа находится к коллективу, тем более благоприятные условия она создает для проявления лучших сторон личности и торможения того, что в ней есть худшего. А теперь рассмотрим процессы, происходящие при формировании из группы коллектива.

4. Механизмы групповой динамики

Понятие групповой динамики. По определению А. Ребера, групповая динамика – это любые и все коллективные взаимодействия, имеющие место внутри группы [4].

Тема групповой динамики – одна из самых актуальных в психологии управления, поскольку каждая организация неизбежно имеет в своем составе самые различные группы. Перед руководителем

всегда стоят проблемы формирования коллектива из группы и поиск путей его оптимального функционирования. Руководитель работает с группой, состоящей из разных людей, связанных между собой сложной системой межличностных отношений. Он должен по возможности понять закономерности образования коллектива с тем, чтобы помочь этому процессу.

Если мы хотим дать оценку группе, прогнозировать ее развитие, то обязательно надо рассмотреть и проанализировать динамику развития социальной группы с психологических позиций.

Групповая динамика – совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад [37].

Понятие групповой динамики включает психологические изменения, происходящие в группе и процесс взаимодействия членов группы в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей [39].

К процессам групповой динамики относят [37]:

- руководство и лидерство;
- принятие групповых решений;
- нормообразование – выработка групповых мнений, правил и ценностей;
- формирование функционально-ролевой структуры группы;
- сплочение;
- конфликты;
- групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения.

Эти психологические изменения в группе обусловлены как внешними обстоятельствами групповой жизнедеятельности, так и ее внутренними противоречиями, складывающимися в результате взаимодействия двух взаимно переплетающихся тенденций групповой активности – интеграции и дифференциации.

Интеграция нацелена на упрочение психологического единства группы, стабилизацию и упорядочение межличностных отношений и взаимодействий и является необходимой предпосылкой сохранности и воспроизводства группы.

Дифференциация проявляется в специализации и иерархизации деловых и эмоциональных взаимосвязей членов группы и в соответственном различии их функциональных ролей и психоло-

гических статусов, неизбежно сопутствующих любой коллективной жизнедеятельности; она является стимулом и результатом развития группы, но также может привести к нарушению гармонии в отношениях членов группы.

Существование этих тенденций приводит к неравномерности развития малой группы, чередованию состояний равновесия и его нарушения, что можно описать через ряд качественно различающихся этапов. Группа может как восходить на более высокие уровни развития, так и двигаться в сторону распада.

В процессе разворачивания указанных процессов в группе формируются следующие **групповые феномены** [39]:

- система социальных связей и контактов (общение и взаимоотношения сотрудников);
- групповое мнение (обобщенное выражение групповых убеждений, взглядов, установок);
- групповое настроение (сходные эмоциональные состояния, овладевающие на какое-то время всей группой на основе совместного переживания конкретных событий);
- внутригрупповые обычаи, традиции, привычки (устойчивые способы реагирования на окружающую среду, нормы и стереотипы поведения).

На работу группы оказывают особое влияние следующие факторы:

- мотивация (потребности, реализации которых ожидают члены группы);
- структура власти в группе (власть и авторитет отдельных членов группы);
- состояние коммуникации (уровень межличностного общения);
- ощущение принадлежности (непринадлежности) к группе;
- четкость представлений о цели членов группы;
- степень ответственности за результаты деятельности;
- свобода деятельности (как условие успеха группы).

По мнению психологов, любая группа в своем развитии проходит следующие стадии: возникновение, формирование, стабилизацию, совершенствование или распад [39].

Стадия возникновения возможна при создании новой организации, изменении структуры организации, замене значительного числа работников, при приходе нового руководителя или нового лидера. Задаются целевые установки, органы управ-

ления, система отчетности и т. д. Взаимоотношения между членами группы и в системе начальник – подчиненные только вырабатываются. Психология организации на этой стадии – исполнительская.

Стадия формирования. Образуются неформальные группы, формируется групповое мнение. Главное для руководителя на этой стадии – умелое распределение баланса сил между неформальными группами и организация совместных мероприятий.

Стадия стабилизации. Достигается определенная зрелость организации. Создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сложилось групповое мнение, существуют групповые нормы. Такой коллектив достаточно стабилен и может сопротивляться внешним воздействиям.

За стадией стабилизации неизбежно следует либо **стадия совершенствования**, либо **распад организации**.

Одну из моделей основных этапов развития группы предложили американские психологи М. Вудкок и Д. Фрэнсис [5].

1. Первая стадия развития группы – «притирка». На этой стадии члены группы присматриваются друг к другу. Определяется степень личной заинтересованности в работе в этой группе. Личные чувства и переживания маскируются или скрываются. Искреннего и заинтересованного обсуждения целей и методов работы практически нет. Члены группы не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга. Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

2. Вторая стадия – по терминологии авторов – «ближний бой». Это период борьбы и переворотов. Период, когда оценивается вклад лидера, когда образуются кланы и группировки, а разногласия выражаются более открыто. На этом этапе личные взаимоотношения приобретают все большее значение. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы более отчетливо выявляются. Иногда происходит силовая борьба за лидерство. Группа начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

3. Третья стадия – «экспериментирование». На этой стадии члены группы осознают свой потенциал, который в целом возрастает. Все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов группы. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересмат-

риваются. Появляется желание экспериментировать. Принимаются меры к реальному повышению эффективности работы группы.

4. Четвертая стадия – «эффективность». Группа приобретает опыт решения проблем и использования ресурсов. Работники переживают чувство гордости за свою принадлежность к «команде-победительнице». Возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески. Управленческие функции могут плавно делегироваться то одному, то другому члену группы в зависимости от конкретной задачи.

5. Пятая стадия – «зрелость». На этой стадии группа функционирует как коллектив, сплоченный вокруг хорошо осознаваемых всеми реальными общими целей, в которые сведены цели индивидуальные. Действуют прочные связи между членами группы. Людей оценивают по достоинствам, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный, психологически комфортный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психологического напряжения. Группа демонстрирует отличные результаты и устанавливает высокие стандарты своих достижений. Расширяется делегирование полномочий, и все больше членов группы участвует в планировании и принятии решений.

Психолог И. П. Волков предложил модель эмоциональной динамики группы как последовательность фаз развития межличностного контакта. С его точки зрения **структура эмоциональной динамики** выглядит следующим образом.

Фаза первичного восприятия – формирование первого впечатления о членах группы.

Фаза сближения – формирование оценки и самооценки, установка на совместное действие.

Фаза совместного действия – принятие межличностных ролей, определение социального статуса в процессе общения.

Фаза «сцепления» – укрепление чувства общности, ощущение «мы», определение психологически комфортных норм общения и включение механизмов взаимовлияния.

Ряд финских психологов, специалистов по управлению (Тимо Санталайнен, Эро Воутилайнен, Пертти Поренне, Йоуко Ниссинен и др.) предложили свою оригинальную конструкцию, описывающую поведение группы [1].

1. Формирование новой группы. Происходит формирование группы как единого целого из практически чужих друг дру-

гу людей. Такова, например, учебная группа или новая группа в трудовом коллективе. Люди ведут себя осторожно. Каждый стремится найти себе роль, которая сохранила бы его индивидуальность и в то же время подходила бы и для группы. Действуют, не желая раздражать других, и избегают возможных щекотливых тем. Такого же поведения ждут и от других членов группы. Каждый очень доволен, если в группе найдется человек, немного активнее других, который вносит инициативы и даже стремится как-то направлять деятельность группы. Существование пока важнее дела, так что вполне возможно появление активно самоустраниющихся, которые способны оставаться в стороне, не замеченными другими.

2. Приобретение навыков. На этой стадии развития группы происходит выяснение форм деятельности, так как группа работает над заданиями, которые предполагают вклад уже всех членов группы. В этом случае в зависимости от задания возникают и конкретные проблемы внешних условий, техники, рабочих принадлежностей. Мнение отдельных работников все еще не учитывается. Решения принимаются преимущественно на основе голосования, а конечный результат определяется усредненным мнением. Возможные весьма противоречивые цели группы и предложения о способе действий не выявляются, тлеют подспудно, отрицательно влияя на работу. Об использовании потенциала группы нет даже и речи.

3. Упрочение. На этой стадии группа выступает именно как группа. Ее члены уже имеют определенное впечатление о других работниках и способах их работы. Роли отдельных личностей гораздо чаще связаны именно с заданием. Каждый знает свое место и стремится выполнить свою задачу хорошо. Активные и пассивные члены группы четко отделяются друг от друга. Атмосфера в группе чаще всего деятельная, поскольку самими же создается жесткая система норм. Часто внутри себя группа довольно открыта, открытость же внешнему миру наблюдается далеко не всегда. Именно на стадии упрочения устанавливается равновесие принуждения и свободы, вследствие чего многие члены группы стремятся защитить себя – вырабатывают защитные механизмы. Ими могут быть:

- отступление (молчание и отход от группы, отсутствие увлеченности, высокомерие, углубленность в другие заботы);
- пугающая информация (критический настрой, ссылки на собственное превосходство, угрожающие слова);

- приведение в замешательство (опутывание неожиданными ответами);
- жесткий формализм (формальная вежливость, слежение за поведением других и пр.);
- попытки обольщения (эротические призывы, капризничанье);
- превращение дела в шутку и разговоры, уводящие от темы;
- пробуждение чувства виновности, ложная скромность и пр.

4. Разделение на клики. На этой стадии появляются критиканы, быстро объединяющиеся на основе общности мнений. Желание членов группы сотрудничать резко падает. Энергия расходуется на критику, некоторые устраниаются от дел. Между группировками рождаются конкуренция и борьба за власть. Можно воспрепятствовать разделению на группировки или ослабить их влияние, обсуждая общие проблемы. Полезно заставлять группу постоянно квалифицировать свою деятельность, однако нужно быть готовым и к тому, что группа будет стремиться находить у себя лишь хорошие стороны и убеждать в собственном превосходстве. Хотя влияние группировок может быть ослаблено, эффективность работы группы все равно снизится.

5. Внутренняя гармония. Это стадия, на которой возникает «счастливая семья». Теперь группе присуще подчеркивание согласия любой ценой. Все признают ценность каждого члена группы для единого целого. Атмосфера довольно теплая, дружеская и безопасная, и члены группы гордятся тем, что они в нее входят. На этой стадии почти не говорят о ролях. Работа в целом удовлетворяет членов группы. Высоки устойчивость, сплоченность и стабильность. У группы – свои обычаи, у ее членов – свои рабочие места. На этой стадии группе угрожают лишь самоудовлетворенность и отсутствие притока «свежей крови».

6. Дробление. Это следующая, нормальная, стадия развития группы, которая значительное время пребывала в состоянии внутренней гармонии. Назревает кризис, обусловленный потерей гибкости и снижением эффективности группы. Период «застоя» прерывается неким внешним фактором. Искусственно поддерживаемое равновесие начинает рушиться. Появляются «здравомыслящие», «сомневающиеся», «задним умом крепкие». Становится заметно, что для успешной работы группы уже недостаточно одного дружелюбия, необходим глоток, и не один, «свежего воздуха», нужны новые люди, и группа распадается, хотя бы на короткое

время. Не исключено, что группа может возродиться, по-новому оценив ситуацию и квалифицировав свою деятельность. На этой стадии высказываются самые различные мнения, которые даже рассматриваются. В этот момент большую роль может сыграть посторонний консультант.

7. Идеальная группа. Это открытая группа. Сотрудничество и общение проходят гибко и всегда целенаправленно. К такой группе легко присоединиться, а ее члены могут быть членами многих других групп. Роли и нормы здесь диффузны. Группа полагается как на собственные, так и на другие ресурсы. К работе, членам подгрупп и посторонним все относится гибко и реалистично. Деятельность группы складывается из личных вкладов каждого. Члены группы способны, инициативны, воодушевлены, стремятся постоянно совершенствоваться и согласны работать на благо группы. Задания выполняются с общей ответственностью. Вся деятельность направлена на приспособление к изменениям, статичное состояние признается неудовлетворительным. Деятельность группы пронизана ощущением общности дел и чувств.

Есть и другие модели групповой динамики. В качестве примера можно назвать группы, специально создаваемые, в том числе с помощью психологического отбора, для работы либо в экстремальных условиях (команды спасения), либо в условиях социальной изоляции (экспедиции).

5. Феномены групповой жизнедеятельности

Психолог Д. Майерс разделил все многообразие человеческих проявлений в группе на **шесть основных групповых феноменов** [39]:

1) **социальной фасилитации** (от англ. *facility* – легкость, благоприятные условия). Это феномен возрастания активности индивида в присутствии членов своей группы.

Присутствие других может тормозить или осложнять поведение, которое хорошо не усвоено или является сложным (сказывается боязнь оценки, отвлечение внимания);

2) **социальной лениности**. Люди меньше трудятся ради общей цели, когда их усилия анонимны, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.

Социальная лень проявляется гораздо меньше при наличии трудности и увлекательности совместной деятельности, если члены группы – друзья, когда трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам, когда работники считают других членов группы неспособными к продуктивной деятельности и если группа состоит преимущественно из женщины;

3) **деиндивидуализации**. Это утрата самосознания и индивидуальной ответственности, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает. В определенных групповых ситуациях люди склонны к нарушению запретов, к импульсивному самовыражению.

На этот феномен влияют: *размер группы* (чем больше группа, тем с большей готовностью соглашаются пойти на нарушение нормативного поведения, *физическая анонимность и обезличенность, возбуждающие и отвлекающие действия группы* (аплодисменты, хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии), *ослабленное самоосознание* (алкогольное опьянение);

4) **групповой поляризации**. Обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные (желая понравиться другим, члены группы могут начать выражать более жесткие мнения, если обнаруживают, что другие разделяют их взгляды).

Это происходит из-за информационного влияния идей, согласующихся с доминирующей точкой зрения. Кроме этого, сравнивается свое мнение с мнением других, при этом наибольшее воздействие на нас оказывают представители той группы, с которой мы себя идентифицируем;

5) **влияния меньшинства**. Меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства (даже если аргументы меньшинства не убедят большинство принять их взгляды, они пробудят у большинства сомнения в себе и склонят его к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению);

6) **огруппления мышления**. Для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений. Особенно это верно для группы с сильной потребностью в единстве,

если группа изолирована от альтернативных идей и лидер дает понять, чего он хочет от группы.

Статусно-ролевые отношения отражают систему взаимосвязей, которая складывается в группе. Каждый человек занимает определенное социальное положение в своей группе: по вертикали – руководство и подчинение (начальник и подчиненный), по горизонтали – сотрудничество (сотрудник). Это отражается на статусе каждого члена группы.

Статус же человека раскрывается в целом наборе ролей, которые он играет в данной группе.

Роль – это социальная функция личности; соответствующий принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений [37]. Она является связующим звеном между социальными явлениями и психологическими особенностями человека. Индивидуальное исполнение роли человеком зависит от его знаний и умения находиться в данной роли, от ее значимости для него, от стремления больше или меньше соответствовать ожиданиям окружающих.

Различают:

1) **роли социальные**, обусловленные местом индивида в системе социальных отношений, – роли профессиональные, социально-демографические и пр.;

2) **роли межличностные**, определяемые местом индивида в системе межличностных отношений, – лидер, отверженный и пр.

Выделяют также роли *активные*, исполняемые в данный момент, и роли *латентные*, не проявляемые в данной ситуации.

Кроме того, выделяют роли *институционализованные* – официальные, связанные с официальными требованиями организации, куда входит субъект, и роли *стихийные* – связанные со стихийно возникающими отношениями и видами деятельности.

По мнению А. И. Пригожина, управленческая команда создается для того, чтобы повысить качество управленческих решений, снизить риск ошибок; увеличить степень реализации управленческих решений; усилить согласованность целей и действий; находить такое решение, которое невозможно выработать единолично; снизить возможности манипулирования руководителем со стороны подчиненных; повысить ответственность членов управленческой команды за дела организации в целом; создать, усилить корпоративный дух, идейно объединить.

Менеджеры организаций, деятельность которых протекает в условиях высокой степени неопределенности, вынуждены вводить более тщательно разработанные коллективные ментальные процессы. Коллективный разум формируется, когда люди представляют потребности других и когда расширяются границы системы деятельности.

В чем члены команды должны быть едины для успешного взаимодействия? Команде необходимо придерживаться единого подхода к следующим аспектам деятельности организации:

- специфика задачи – члены команды могут действовать на основании высокоспецифичных знаний, которые не требуют обсуждения по процедуре, последствиям, действиям и стратегии;
- общие знания о процессах, которые соединены с задачей;
- знания об игроках команды: о распределении навыков и мастерства внутри команды, которые позволяют отдельным участникам вести себя так, как ожидают другие, и компенсировать их индивидуальную силу и слабость;
- общие установки и убеждения, которые приводят к когнитивному консенсусу – совместное восприятие задачи и среды.

Разногласия в управленческих командах существуют тогда, когда проявляются различия во взглядах на возникающие задачи и подходы к их решению. Основными зонами разногласий могут являться стратегия, корпоративная культура и понимание организационной проблематики. Основная задача в решении этой проблемы – установить ясные цели и систему приоритетов, распределить зоны ответственности и установить единые нормы и правила командной работы, принимаемые всеми участниками, наладить обмен информацией и установить обратную связь, отработать систему управления конфликтами и разработать принимаемую всеми мотивационную схему.

Сплоченность, принимаемая как взаимное принятие участниками команды друг друга при разделяемой ответственности за ожидаемый результат, способствует образованию эмоциональных связей, созданию той атмосферы, которую называют командным духом.

Однако с точки зрения принятия решений, высокая степень сплоченности в группе может привести к избеганию поиска альтернативных вариантов решения или нежеланию обострять ситуацию обсуждения (в случае наличия у кого-то собственной точки зрения, отличающейся от мнения большинства).

Долгосрочная эффективная деятельность команды предполагает необходимость ее формирования таким образом, чтобы участники обладали взаимодополняющими навыками и умениями (как техническими, так и социальными). Каждый член группы играет определенную роль, которая может быть сведена к набору конкретных функций, необходимых для решения рабочих задач команды.

Закон нововведений Термана: «Если Вы хотите, чтобы Ваша команда победила в соревнованиях по легкой атлетике, то Вы должны найти одного человека, который прыгает вверх на семь метров, а не 7 человек, которые прыгают на метр каждый».

Интересна структура распределения социальных ролей в группе, которая весьма значима для успешной деятельности коллектива. Этот социальный феномен групповой динамики впервые раскрыл Рэймонд Мередит Белбин, доктор психологических наук, исследователь лаборатории менеджмента в Кембридже, который выделил всего девять таких ролей. В небольшом коллективе один и тот же человек может играть две, а то и три роли [48]. Командная роль характеризует особенности поведения и взаимодействия человека на работе [49]. Функциональная роль – служебные обязанности, которые должен выполнять человек, обладая необходимыми для выполнения работы техническими навыками и опытом. Люди могут выполнять одинаковые функциональные роли, но разные командные. У каждой из ролей есть свои приемлемые недостатки, и чем больше достоинств роли, тем более заметными являются присущие ей недостатки. Недостаток – это цена, которую приходится платить за имеющееся достоинство. Но каждый человек должен стремиться к преодолению своих недостатков.

1. «Координатор».

Выполняемые функции: обычно формальный лидер группы. Руководит и направляет группу в сторону достижения целей. При обсуждении групповых задач он определяет вопросы, которые нужно обсудить, и приоритеты. Обобщает прозвучавшие мнения и формулирует заключения группы. Принимает решение. Знает сильные и слабые стороны членов коллектива и распределяет обязанности и секторы ответственности других членов группы.

Характерные фразы и призывы. Давайте всегда помнить об основной цели. Если у кого-то есть что-нибудь, что можно добавить к этому? Нам необходимо достигнуть консенсуса, прежде чем мы пройдем дальше. Никогда не думайте, что молчание означает согла-

сие. Я думаю, что мы можем дать шанс кому-то еще. Умение правильно делегировать полномочия – это искусство. Менеджмент – это умение организовать людей для выполнения любой работы.

Характерные черты личности: способен, уверен в себе, с развитым самообладанием.

Положительные качества: способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели.

Приемлемые недостатки: К отрицательным качествам характера относятся лень, самодовольство, и иногда, требуется кризис или давление обстоятельств, чтобы мотивировать его.

Неприемлемые недостатки: Иногда склонен к излишнему доминированию. Может присвоить лавры командного успеха.

2. «Мотиватор».

Выполняемые функции. Энергичный и в состоянии внедрять идеи. Видит мир как проект, который требует внедрения. Обычно уверенный, динамичный, эмоциональный и импульсивный. Мотор группы.

Характерные фразы и призывы. Просто сделай это! Сначала скажи «нет», а потом вступай в переговоры. Если вы говорите «да, я это сделаю», я считаю, что так оно и будет. Меня не удовлетворяет то, что мы добиваемся всего, что можем. Я могу быть резким, но по крайней мере я прав. Я заставлю всех работать. Когда продвижение к цели становится все труднее, за дела берутся крутые.

Характерные черты личности: динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других, общителен.

Положительные качества: напористость, готовность бороться с инертностью, благодушием и самообманом.

Приемлемые недостатки: склонность поддаваться провокациям. Может быть раздражительным.

Неприемлемые недостатки: несдержанность, нелюбезность, неспособность разрядить ситуацию при помощи хорошей шутки.

3. «Генератор идей».

Выполняемые функции: поставляет группе оригинальные идеи, мысли, предложения. Его идеи отличаются нестандартностью. При решении сложных вопросов может найти совершенно новый подход к проблеме. Для успеха генератору идей необходимы конструктивные отношения с руководителем или координатором группы.

Характерные фразы и призывы. Когда проблема ставит вас в тупик, попробуйте ее проанализировать со всех сторон. Там, где есть проблема, найдется и решение. Чем больше проблема, тем больше вызов. Не беспокоить, гений работает. Хорошие идеи всегда сначала кажутся странными. Идеи рождаются в мечтах. Без постоянного новаторства невозможно движение вперед.

Характерные черты личности: индивидуалистичен, с серьезным складом ума.

Положительные качества: развиты интеллект и воображение, обширные знания.

Приемлемые недостатки: увлечение идеями, невнимание к практическим делам. Обидчив на критику его идей.

Неприемлемые недостатки: отстаивание собственной идеи в ситуации, когда сотрудничество с членами команды может дать лучшие результаты.

4. «Аналитик».

Выполняемые функции: не дает группе увлечь себя неразумным планом и пойти по неправильному пути. Взвешенный и беспристрастный аналитик. Критикует не из любви к критике, а потому, что видит ошибку в аргументах или просчет в планах. Медлителен в принятии решений, не любит, чтобы его торопили. Должен быть флегматичен и хладнокровен. Умеет поглощать, осваивать, интерпретировать огромное количество сложных печатных материалов. Его суждения почти никогда не бывают ошибочными.

Характерные черты личности: трезвость, осторожность, малая эмоциональность.

Положительные качества: осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость.

Приемлемые недостатки: неспособность увлечься самому и увлечь других. Скептицизм.

Неприемлемые недостатки: нелогичный цинизм.

5. «Реализатор».

Выполняемые функции: может преобразовать стратегический план в конкретные управленческие задачи, которые доступны для решения. Хороший организатор, методичный и прагматичный. Идентифицируется с группой, лояльный и честный сотрудник. При обсуждении групповых задач стремится объединить идеи, цели и практические соображения в единый реальный проект и быстрее начать действовать. Полон энергии, направлен на достиже-

ние целей организации, заставляет дело идти вперед. Переубедить его могут только результаты.

Характерные фразы и призывы. Если это возможно, мы сделаем это. День практики стоит годы теории. От напряженной работы еще никто не умер. Если это трудно сделать, мы сделаем это немедленно. Если это невозможно сделать, это займет чуть больше времени. Человеку свойственно ошибаться, но компании не свойственно прощать ошибки. Давайте возьмемся за ближайшую задачу. Я полностью поддерживаю политику компании.

Характерные черты личности: консерватор с развитым чувством долга и предсказуемым поведением.

Положительные качества: организаторские способности и практический, здравый ум, работоспособность, дисциплинированность.

Приемлемые недостатки: недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям. Консерватор.

Неприемлемые недостатки: препятствует проведению изменений.

6. «Исследователь ресурсов».

Выполняемые функции: выходит за пределы группы вовне и приносит с собой новые идеи (заимствованные извне), информацию и сообщения о новостях. Раскован и общителен. Много, если не все в жизни, вызывает его интерес. Предохраняет группу от загнивания, окостенения и потери связи с реальным миром. Несколькo бесцеремонный, гибкий и ищет благоприятные возможности. Обычно разговаривает по телефону или находится где-нибудь на встрече.

Характерные фразы и призывы. Мы могли бы сделать на этом состоянии. Чужие идеи необходимо воровать с гордостью. Никогда не изобретай заново колесо. Возможности появляются в результате ошибок других людей. Вы уверены, что мы не можем воспользоваться этим? Всегда можно позвонить, чтобы выяснить необходимый вопрос. Потраченное на разведку время редко потрачено зря.

Характерные черты личности: склонность к энтузиазму, любознательность и коммуникабельность.

Положительные качества: легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом, легко решает возникающие трудности.

Приемлемые недостатки: склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальная увлеченность.

Неприемлемые недостатки: разочаровывает клиентов, нарушая достигнутые ранее договоренности.

7. «Вдохновитель команды».

Выполняемые функции: лучше всех осведомлен о нуждах и заботах коллег. Стремится объединять и вносить гармонию в отношения между членами группы. Отчетливее других чувствует эмоциональный настрой группы и каждого в отдельности. Активнее всех осуществляет внутригрупповые коммуникации. По натуре человек добрый, стремится налаживать неформальные отношения.

Характерные фразы и призывы. Вежливость мне ничего не стоит. Меня очень заинтересовала ваша точка зрения. Если вас это устраивает, то устраивает и меня. У каждого человека есть хорошие качества, к которым можно взывать. Чем люди больше слушают, тем меньше говорят. Вы всегда можете почувствовать хорошую рабочую атмосферу. Я стараюсь быть гибким.

Характерные черты личности: мягок, чувствителен, ориентирован на общение с людьми.

Положительные качества: с готовностью отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы.

Приемлемые недостатки: нерешительность в критические моменты.

Неприемлемые недостатки: стремление избегать ситуаций, которые могут привести к напряженности в отношениях.

8. «Контролер».

Выполняемые функции: заботит каждая деталь. Отлично умеет создавать отчеты о работе группы. Проверяет, чтобы все было сделано, ничего не забыто, ничто не упущено. Принуждает всех выполнять графики, укладываться в сроки и доводить дело до конца. Испытывает постоянное ощущение срочности и передает это ощущение другим, побуждая их действовать активно. Обладает сильным характером, владеет самоконтролем. Не любит небрежность и разболтанность.

Характерные фразы и призывы. Это дело требует нашего пристального внимания. Надписи, сделанные мелким шрифтом, всегда нужно читать. Если чему-то суждено не сбыться, то пусть так оно и будет. Нет оправдания тому, что вы не можете стать самым лучшим. Совершенство – это то, что сделано достаточно хо-

рошо. Один стежок, но вовремя стоит девяти. Это кто-нибудь проверял?

Характерные черты личности: совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться.

Положительные качества: способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность.

Приемлемые недостатки: стремление добиваться совершенства во всем.

Неприемлемые недостатки: навязчивость, тревожность по пустякам, может ограничивать свободу действий коллег.

9. «Специалист».

Выполняемые функции. Профессионал, самостоятелен стремится стать экспертом в своей области. Обладает высокой профессиональной (технической) экспертизой и знаниями, гордится своей работой. Приносит вклад только в узкой сфере своей профессиональной экспертизы.

Характерные фразы и призывы. На этой работе вы никогда не перестанете учиться. Выберите работу себе по душе, и вам никогда не придется работать. Истинный профессионализм – это собственная награда. Моя работа приводит меня в восторг. Чем больше вы знаете, тем больше вам предстоит узнать. Лучше знать много об одном, чем мало обо всем. Комитет – это двенадцать человек, которые делают работу одного человека.

Характерные черты личности: стремление совершенствоваться в узкой области, ответственность, интерес к новым разработкам.

Положительные качества: требовательность к своим профессиональным знаниям, стремление их актуализировать.

Приемлемые недостатки: приобретение знаний только в рамках собственных интересов.

Неприемлемые недостатки: игнорирование факторов, которые лежат за границей собственной компетенции.

При формировании коллектива нужно, чтобы личностные характеристики сотрудников охватывали весь диапазон качеств, необходимых для реализации этих девяти ролей. Если коллектив не очень успешен, возможно, никто не играет в ней одну из описанных ролей. Но должен быть при этом обеспечен их баланс, без доминирования какой-либо одной, представленной большим числом членов группы, нежели другие роли. Особое внимание следует

уделить подбору сотрудника на роль «лидера». Лидер должен быть властным, авторитетным и вдохновляющим, вызывающим доверие, определяющим способности у членов группы и знающим, как их использовать с пользой для дела. Для того чтобы группа действовала успешно, в ней должен быть только один «генератор идей». Если много – группа увязнет в дискуссиях.

Ицхак Адизес пришел к выводу, что у каждого руководителя наиболее ярко выражены и развиты определенные, обусловленные природой и опытом функции: кто-то стабилен в достижении результатов, кто-то в разработке и следовании формальным процедурам и правилам, кто-то от природы предприимчив, кто-то является мастером в сфере построения отношений с другими людьми (производитель результата, администратор, предприниматель, интегратор).

Управленческая команда сформирована и эффективна в работе, если:

- участники имеют единое представление относительно целей, средств, методов достижения целей;
- в команде создан баланс между сплоченностью и напряжением;
- разработаны и согласованы механизмы принятия решений;
- распределены роли и обязанности, выработаны правила и нормы командной работы;
- есть общекомандные ценности.

6. Психологический климат в коллективе

Психологический климат – это качественная сторона межличностных отношений, проявляемая в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе; это типичный эмоциональный настрой коллектива [37].

Он зависит от следующих факторов:

- условий организации труда, оценки и стимулирования;
- стиля руководства;
- отношений в коллективе (сплоченность, перспектива);
- здоровья работников;
- эмоционального настроя в семьях;
- общего отношения к жизни (оптимизм-пессимизм).

С повышением уровня образования улучшается психологический климат, но возрастают требовательность и критичность.

Экспериментально установлены причины конфликтов в организации: примерно в 45% случаев они происходят по вине руководителей, в 35% случаев – из-за психологической несовместимости исполнителей и в 15% – из-за неправильного подбора кадров.

Психологический климат коллектива рассматривается в контексте таких понятий, как духовная атмосфера, эмоциональный настрой, стиль и окраска общения, определяющих отношение друг к другу, работе, происходящим событиям. Преобладающий настрой людей определяет не только меру включенности каждого в деятельность, но и характер ее направленности, ее эффективность. Характер социально-психологического климата в группе в целом зависит от уровня группового развития.

Важнейшие *признаки благоприятного социально-психологического климата*:

1. Доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу.
2. Доброжелательная и деловая критика.
3. Свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива.
4. Отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения.
5. Достаточная информированность членов коллектива о его задачах и о состоянии дел.
6. Удовлетворенность принадлежностью к коллективу.
7. Высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих фрустрацию у кого-либо из членов коллектива. **Фрустрация** – психическое состояние переживания неудачи, обусловленное невозможностью удовлетворения некоторых потребностей, возникающее при наличии реальных или мнимых непреодолимых препятствий на пути к некоей цели [37].
8. Принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Для формирования положительного психологического климата коллектив комплектуют не только с учетом психологической совместимости, но и с использованием социально-психологических тренингов, деловых игр.

Одна из особенностей психологического влияния коллектива на личность проявляется в **конформизме**. **Конформность** – это тенденция допускать влияние на собственное мнение, отношение, действие или даже восприятие преобладающего мнения, отношения, действия и восприятия [4], т. е. это осознанное или неосознанное подчинение личности влиянию группы, в которую она включена.

Существует три модели конформности: 1) поведенческая – тенденция идти вместе с группой, т. е. полностью действовать так же, как действует большинство; 2) относится к изменению отношения или убеждения в результате давления, что не может не отражаться на поведении; 3) выступает как свойство личности.

Рассмотрим психологические аспекты, которые влияют на наше отношение к личности в коллективе.

Благоприятное первое впечатление производят люди: обладающие привлекательной внешностью, с хорошей самопрезентацией, осанкой, со вкусом одетые, уверенные, но доброжелательные, общительные, внимательные, умеющие выслушать, готовые быстро включиться в совместную деятельность.

Обаятельная личность отличается неординарной внешностью, эмоциональной заразительностью, остроумием, внимательным и доброжелательным отношением к партнеру по общению, коммуникабельностью, психологической защищенностью.

Начнем с ситуации первого знакомства.

Первое, что бросается в глаза и запоминается человеку, – это прическа, которая может менять лицо до неузнаваемости. Если вы хотите, чтобы на вас обратили внимание – смените прическу. И всегда следите за своей прической, чтобы производить хорошее впечатление.

После прически мы обращаем внимание на глаза человека. Глаза могут быть добрыми, хитрыми, злыми и т. д. Они как бы настраивают человека на определенный лад: доверительный, настроженный, агрессивный. Что нас привлекает – это улыбка, особенно, если она добрая и приветливая.

В целом выражение лица формируется мимикой, которая у одних людей очень динамичная, разнообразная, а у других бедная, от чего создается впечатление угрюмости, неприветливости, скрытности.

Следующее, что нас отличает друг от друга, – манера поведения, жесты, походка, движения тела.

Когда мы начинаем с человеком говорить, то в речи выделяются две стороны: сам текст и интонация. Одно и то же слово можно произнести приветливо, уважительно, а можно зло и сердито. Интонация является могучим выразительным средством, она всегда богаче, полнее и сложнее текста. Для людей чувствительных более значимо не то, что говорят, а то, как говорят.

Руководители не всегда это понимают. Обидных слов не говорили, а подчиненные обиделись. А все дело в интонации.

Одежда человека тоже влияет на восприятие его личности. Мы сразу настраиваемся на определенный стиль общения, неосознанно воспринимаем стиль в одежде. Об одежде мы поговорим позже.

Дальше мы уже присматриваемся к личностным качествам. И тут в ход, как правило, идут сложившиеся социальные стереотипы, установки и эталоны восприятия, сформированные у каждого человека и, конечно, уровень психологической культуры в части умения воспринимать и оценивать другого.

Встречая другого человека, мы сразу относим его к определенной категории и строим свое поведение в соответствии со сложившимся стереотипом.

Психологи отличают три установки на восприятие другого человека: позитивная, негативная и адекватная. При позитивной мы переоцениваем положительные качества другого человека и даем человеку большой аванс, который проявляется в неосознаваемой доверчивости. Негативная установка приводит к тому, что воспринимаются в основном отрицательные качества другого человека, что выражается в недоверчивости, подозрительности. Эти установки лежат в основе типичных искажений представлений о другом человеке (об искажениях процесса восприятия другого человека см. ниже).

Таким образом, мы рассмотрели структуры в организации, информация о состоянии которых должна отслеживаться руководителем, динамические процессы в малой группе, знание которых позволяет сформировать эффективно работающий коллектив, ролевое распределение в коллективе, признаки, позволяющие судить о существовании благоприятного психологического климата в коллективе. Мы остановились на процессах, происходящих внутри коллектива как единого целого, теперь перейдем к вопросам общения руководителя – как за пределами группы, так и с индивидуальными ее членами.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Существующие структуры в организации.
2. Коммуникативная структура и ее составляющие.
3. Причины неудач коммуникации.
4. Неформальные структуры в организации.
5. Что такое референтные группы?
6. Неформальные группы в организации.
7. Отношение руководителя к неформальным группам в организации.
8. Малая социальная группа и ее характеристики.
9. Какую группу можно назвать коллективом?
10. Ограничения, препятствующие формированию эффективно работающего коллектива.
11. Что такое групповая динамика?
12. Назовите стадии развития группы.
13. Опишите феномены групповой жизнедеятельности.
14. Роли в группе и их распределение.
15. Признаки благоприятного социально-психологического климата.
16. Что такое конформизм?

ТЕМА 8.

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Вопросы

1. Понятие делового общения.
2. Формы и организация делового общения.
3. Публичное выступление.

1. Понятие делового общения

Умение продуктивно и бесконфликтно общаться – не только важное профессиональное качество любого работника, но и необходимый элемент культуры делового человека. Деловые контакты образуются между людьми, которых связывают интересы какого-либо определенного дела. Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны с общением, потому как общение – это процесс передачи идей, мыслей и чувств.

Общение – это осуществляемое знаковыми средствами взаимодействие субъектов, вызванное потребностью в совместной деятельности и направленное на значимое изменение состояния, поведения и личностно-смысловых образований партнера [3].

Общение – это тонкая и сложная деятельность. И от того, насколько грамотно построено общение, зависит много: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, удовлетворенность работников организации своим трудом, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с другими предприятиями и фирмами.

Общение – одна из основных психологических категорий. Человек становится личностью в результате взаимодействия и общения с другими людьми. В общении человек самоопределяется, обнаруживая свои индивидуальные особенности.

По критерию цели общения выделяют восемь **функций общения** [37].

1. **Контактная.** Контакт устанавливается для приема и передачи сообщений и для поддержания взаимосвязи.

2. **Информационная.** Происходит обмен сообщениями, мнениями, замыслами, решениями и т. д.

3. *Побудительная*. Ее цель – стимуляция активности партнера для направления его на выполнение определенных действий.

4. *Координационная*. Направлена на взаимное ориентирование и согласование действий при организации совместной деятельности.

5. *Понимания*, реализуемая с целью адекватного восприятия и понимания смысла сообщения, а также и на взаимопонимание.

6. *Амотивная*. Ее цель – возбуждение в партнере нужных эмоциональных переживаний, а также изменение с его помощью своих переживаний и состояний.

7. *Установления отношений*. Направлена на осознание и фиксацию своего места в системе ролевых, статусных, деловых, межличностных и прочих связей сообщества.

8. *Оказания влияния*. Цель ее – изменение состояния, намерений, установок, мнений, решений, представлений, потребности, действий и т. д.

В общении всегда осуществляются различные виды психологических воздействий: приходится убеждать, доказывать, внушать, заинтересовывать, привлекать внимание, заставлять менять точку зрения и т. д. В то же время в общении личность не только воздействует на другую личность, но и сама становится объектом воздействия, т. е. подвергается изменению – изменяются уровень знаний, установки, отношения, мотивация, состояния.

Общение в широком понимании подразделяется на деловое и межличностное (формальное и неформальное).

Деловое общение – это взаимодействие людей, в котором его участники выполняют социальные роли, поэтому в нем запрограммированы конкретные цели общения, его мотивы, а также способы осуществления контактов. Деловое общение всегда имеет целевую направленность. Это вид межличностного общения, осуществляемого для достижения какой-то предметной договоренности.

В повседневной жизни мы стараемся окружить себя теми людьми, которые нам приятны. В деловой – вынуждены общаться со всеми, с кем нас сталкивает сфера делового общения, и контакты не прерываются только из-за того, что у вашего партнера трудный характер.

Деловое общение предполагает наличие активности в общении, которая чаще всего определяется как:

- стремление к установлению межличностных контактов, волевые усилия при их налаживании, целеустремленность, инициатива в познании друг друга, настрой на поддержание контактов;
- качество коммуникативной деятельности, связанное со стремлением мобилизовать усилия на решение задач;
- проявление творческого отношения к совместной деятельности;
- личностная реакция на обращение другого.

Особенности делового общения.

1. Важнейшая особенность делового общения состоит в том, что нужно уметь строить отношения с разными людьми, добиваясь максимальной эффективности деловых контактов.

2. Вступая в деловой контакт, надо отчетливо представлять, что партнера по общению интересует прежде всего то, насколько вы ему можете быть полезны.

3. При прочих равных условиях любой предпочтет того, с кем приятно общаться. Менеджеру надо не только правильно выстроить деловое предложение, но и подобрать внешний вид и проконтролировать свое эмоциональное состояние [3].

Культура делового общения предполагает следующее.

1. Высокую коммуникативную культуру, т. е. искусство говорить (в т. ч. публично) и слушать.

2. Умение объективно воспринимать и правильно понимать партнера.

3. Умение строить отношения.

И эти стороны взаимосвязаны: умение правильно воспринимать и понимать партнера помогает найти нужные доводы, а владение речью – их изложить. Правильное взаимодействие – это функционирование системы с обратной связью.

Из всех возможных способов передачи информации речь – самое привычное для осознанного восприятия и самое логически структурированное средство общения.

В различных областях деятельности менеджеру может пригодиться искусство владения речью – выступление на совещании, заключение договора, посредническая деятельность, рекламная деятельность.

Косноязычному бизнесмену трудно сделать карьеру. Поэтому необходимо учиться правильно мыслить и правильно излагать свои мысли. Надо, чтобы Ваша речь работала на Вас, а не против Вас.

2. **Формы и организация делового общения**

Общение отличается не только содержанием, но и формой. Форма выражает специфику поведения людей в процессе общения. Удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации. Выделяют **две основные формы общения**:

1. Опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т. п.

2. Непосредственное (контактное) – вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз».

Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведения. В данном случае применяются два вида коммуникации: вербальная и невербальная (жесты, мимика, тембр голоса и т. п.).

Среди основных форм делового общения можно выделить следующие: деловая беседа, совещание, собрание, выступление перед аудиторией, прием посетителей и гостей, презентации и выставки. В своей совокупности эти формы делового общения составляют основу управленческого труда руководителя.

Наибольший вес в общении занимают вербальные коммуникации.

Для того чтобы информация, идущая от руководителя, была принята и понята, менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение [12].

Организация делового общения

I. Определение цели общения. Процесс общения начинается с формулировки идеи. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить информацию и т. п.

Многие цели не реализуются просто потому, что у менеджера нет ясности и продуманности постановки вопроса.

II. Подготовка к общению. Надо просчитать различные варианты общения, включающие как позитивный для Вас результат общения, так и негативный и подготовиться реагировать на эти варианты.

В целом, подготовка к деловому общению предусматривает составление плана общения, включающего:

- планирование времени общения;
- создание соответствующей окружающей обстановки (исключить шум, возможность вмешательства в беседу других лиц и т. п.);
- подготовку своего эмоционального состояния;
- осознание возможных эффектов восприятия, искажающих адекватное восприятие партнера по общению;
- ознакомление с информацией о партнере.

Надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них.

Важно оценить потребности, мотивы деятельности, интересы будущего собеседника и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять им, создавать своим личным поведением и поступками благоприятные условия для общения.

Перед проведением деловой беседы проверьте свою готовность к ней.

Место общения. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям:

- 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению;
- 2) необходимо соответствующее оснащение – вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т. п.

Элементарный порядок в делах способствует успеху общения.

Если менеджер хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей уютнее чувствуют себя на своей территории.

При официальном общении Вы находитесь на своем обычном месте – за столом; при полуофициальном – располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя. Зона неофициального общения представляет собой кресла с диваном или только кресла и журнальный столик.

Стулья за столом для беседы следует разместить под прямым углом, так как эффективное общение требует, чтобы глаза беседующих встречались примерно треть времени контакта собеседников.

Определение стратегии и тактики общения. На этом этапе надо определить, чем можно и чем нельзя пожертвовать в процес-

се переговоров, а также чем и как Вы будете регулировать направление беседы. В первую очередь этой цели служат задаваемые в процессе беседы вопросы.

Вопросы могут выполнять различные функции.

1. Направить передачу информации в нужное русло.
2. Перехватить и удержать инициативу.
3. Активизировать собеседников.
4. Дать возможность собеседнику проявить себя, показать, что он знает, с тем чтобы он сам дал нужную информацию.

Выделяют пять групп вопросов.

1. **Закрытые вопросы** – предполагают ответ «да» или «нет».

Резко сужают пространство для маневра у собеседника. Оказывают внушающее воздействие. Заменяют утверждение и констатации. Применяют, чтобы преодолеть сопротивление, изменить ход беседы, получить согласие.

2. **Открытые вопросы:** «Что?» «Кто?», «Почему?». На них нельзя ответить односложно: «да», «нет». Активизируют собеседника. Дают возможность выбора – о чем говорить, о чем – нет. Устраняют барьеры. Служат целям получения информации. При их постановке существует опасность потерять инициативу в беседе.

3. **Риторические вопросы** дают возможность указать на проблемы. Могут помочь обеспечить молчаливую поддержку участников беседы. Например: «Можем ли мы считать подобное нормальным для нашей организации?».

4. **Переломные вопросы** дают возможность переключиться на другую тему. Позволяют удержать беседу в нужном направлении. Поднимают комплекс новых проблем. Помогают выявить слабые места данной точки зрения. Например: «Как Вы представляете себе структуру данного подразделения?».

5. **Вопросы для обдумывания** создают атмосферу взаимопонимания. Например: «Считаете ли Вы, что...?».

III. Процесс непосредственного общения начинается с установления контакта. Первоначально идет ориентировка в окружающих условиях. Потом привлечение внимания собеседников. Затем поиск совместимости по объему общения (кто и сколько говорит), по темпам общения (частота слов, быстрота смены тем, мыслей, образов), по настроению, позициям и дистанциям общения.

Можно выделить три типичных примера «самоубийства» в начале беседы.

1. Извинения и проявление признаков неуверенности. Фразы типа: «Извините, если я помешал...», «Я Вас умоляю выслушать меня...».

2. Неуважение и пренебрежение к собеседнику. Фразы типа: «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил на минутку к Вам...», «Давайте с Вами быстренько рассмотрим этот вопросик...».

3. Попытки первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию.

Психологические характеристики контактного поведения

Особенности контактного поведения дают богатую информацию о партнере и помогают понять его цели, намерения, мотивы, склад мышления. Контактное поведение проявляется в стремлении познакомиться, представиться, произвести благоприятное впечатление, завести общую беседу, заинтересовать партнера своей индивидуальностью и наглядно продемонстрировать, что имеется нечто общее, важное для обоих.

Такое поведение может быть **двух видов**: когда лица с несходными целями и намерениями хотят построить общую систему отношений, которая бы их устроила, или когда один из них намерен сделать это взаимодействие приемлемым для себя. Знание психологических механизмов контактного поведения позволит понять личностные характеристики и намерения партнера, спрогнозировать его дальнейшие действия.

Контактное взаимодействие включает в себя ряд этапов. На первом – достигается **первичное согласие**. Партнеры (или один из них) стремятся делать лишь то, что является для них привлекательным и приводит к согласию, а в конечном счете – способствует развитию отношений. На этом этапе речь обычно заходит о том, что может представлять общий интерес, например, о погоде, ценах, спортивных новостях (если общаются мужчины) и т. п. В таких случаях часто обращаются и к общим культурно-историческим ценностям, особенно если эта тема соотносится с условиями общения и в силу этого может стать предметом обсуждения (например, когда разговор ведется рядом с известным памятником архитектуры или в знаменитом историческом месте, на лоне природы).

Первичное согласие легче достигается, если разговор начинается с остроумной реплики или шутки. Юмор привлекает внимание и создает положительное эмоциональное отношение.

Основное требование к началу беседы – она должна начинаться с так называемого «Вы-подхода».

После достижения первичного согласия стремятся **закрепить** наметившийся контакт. Формы такого закрепления различны: поиск общих знакомых, мест, где раньше бывали собеседники и могли там случайно встретиться, общих тем, связанных с работой, профессией и т. п.

Так начинается следующий этап – **объединяющего интереса**. Основным его итогом является психологический контакт. На этом этапе вырабатывается такая форма индивидуального поведения, которая является приемлемой для партнера и складывающихся отношений. Создаются условия, которые обеспечивают дальнейшую совместную деятельность. Для поведения участников контакта на данном этапе характерны выраженные эмпатия и рефлексия, так называемое вчувствование в партнера. Такое поведение тесно связано с представлением о психологической совместимости и совместной деятельности. ***Важно, чтобы эти представления были сходными у обоих участников.***

При восприятии личностных черт и особенностей характера другого человека при контактном взаимодействии имеет место любопытный психологический феномен – *«эффект пересмотра»* через личностный смысл. В такой ситуации человек воспринимает качества другого в постоянном соотношении их со своими качествами. При этом он обычно представляет, что такие же действия осуществляются и в отношении его самого. В случае удачного стечения обстоятельств может произойти «психологический резонанс», «настроенность на одну эмоциональную волну», что ускоряет и улучшает взаимопонимание партнеров.

Таким образом, **начальная** фаза контакта имеет большое значение, поскольку именно в этот момент **начинают формироваться устойчивые деловые и личные отношения, устраняется психологический барьер, неизбежный при взаимодействии малознакомых людей**. Поэтому особый интерес представляет активная и целенаправленная самопрезентация, т. е. некое «преподнесение себя», при котором личностные качества проявляются таким образом, чтобы они были приемлемыми и желательными для объекта, вызывали его положительную реакцию («Вот именно такой партнер мне и нужен!», «Только на него и можно опереться!»). Обычно подобное контактное поведение предполагает ис-

пользование психологических «маскирующих средств». Они позволяют скрыть истинные намерения и качества и демонстрировать поведенческие реакции, направленные на создание своего образа, привлекательного для партнера (например, казаться ему деловым, энергичным, надежным, обаятельным, приятным и т. п.).

Можно выделить следующие приемы создания образа, привлекательного для партнера.

Походка. Идите навстречу партнеру свободно и спокойно. Направьте на него свой взгляд.

Доброжелательное выражение лица. Легкая располагающая улыбка. В момент установления контакта люди часто улыбаются, стремятся держаться «открыто и доброжелательно», выражают большую симпатию по отношению к партнеру.

Твердое (но не слишком сильное) рукопожатие. С помощью такого рукопожатия, сопровождаемого визуальным контактом, Вы показываете свое расположение партнеру.

Личное обращение. Для каждого человека его имя является самым важным. Поэтому чаще называйте своего партнера по имени-отчеству. 2–3 раза обратиться к партнеру по имени-отчеству вполне достаточно, в дальнейшем, это будет скорее вредить процессу общения.

Поза. Не садитесь прямо напротив партнера. Повернитесь немного в сторону.

Голос. Говорите неторопливо и делайте паузу. Речь человека, демонстрирующего контактное поведение, обычно отличается богатством доброжелательных интонационных характеристик.

Предоставление инициативы. В начальном диалоге предпочтительнее меньше говорить самому – лучше давать возможность выговориться партнеру. При этом желательно демонстрировать «большой и неподдельный интерес» к его словам.

Пристройка к партнеру, которая включает в себя: проявление искреннего интереса к собеседнику, желание понять его, узнать, чем он живет, что из себя представляет. С этой целью следует поговорить с партнером о нем самом, о его проблемах, интересах и намерениях.

Невербальные признаки внимания. Если партнер говорит, его внимательно выслушивают, демонстрируя положительные эмоции от общения, одобрительно кивая головой, поворачиваясь к нему всем корпусом и т. п.

Кроме того, пристройка предполагает:

- принятие позы партнера и повторение его основной жестикуляции;
- перенимание его эмоционального настроя;
- приспособление к темпу и громкости его речи;
- использование в своих высказываниях отдельных характерных для него слов и выражений;
- пристройка к ритму дыхания партнера.

Передача (получение информации). Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и целям собеседников; анализ и проверка позиции собеседников.

В передаче информации выделяют следующие элементы: информирование собеседника, постановка вопросов, слушание собеседника, наблюдение за реакциями собеседника, анализ реакций собеседника.

Особую сложность в процессе общения составляет умение слушать, которое является одним из главных показателей культуры человека. По манере слушания можно выделить три типа слушателей: внимательные, пассивные и агрессивные. Первые правильно оценивают ситуацию, создают атмосферу беседы, располагают собеседника к высказыванию. Пассивный слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его к уклонению от основных идей беседы. Агрессивный слушатель своим поведением закрывает себе доступ к пониманию собеседника и возбуждает у него негативные реакции.

Большую роль в восприятии собеседника играют невербальные средства общения: голос, речь, поза, жесты.

Исследования показывают, что не более 10% людей умеют выслушать собеседника. Общаться приятнее не с тем, кто умеет хорошо говорить, а с тем, кто умеет хорошо слушать.

Учтите, что в состоянии сильного эмоционального возбуждения Вы слушаете не очень хорошо, поэтому старайтесь привести себя в спокойное состояние во время беседы.

Когда Вы слушаете, сконцентрируйтесь на теме беседы, отбросьте все второстепенные вопросы, а также не готовьте контраргументы.

Аргументация. Продумайте вопросы, которые Вы задаете, учитывая соответствующие варианты ответов на них. Вместе с тем

следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать Вам партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. На длительных переговорах не следует сразу использовать все аргументы – что-то надо оставить и напоследок.

С помощью аргументов можно изменить позицию и мнение своего собеседника. Для этого:

- в процессе аргументации оперируйте простыми и точными понятиями;
- темпы и способы аргументации выбирайте с учетом особенностей характера собеседника;
- будьте корректны;
- избегайте неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного;
- путем эмоционального и открытого одобрения поощряйте собеседника, когда он говорит. В свою очередь и он примет Вашу аргументацию с меньшим сопротивлением;
- предоставьте собеседнику два раза сказать «да» и на третье Ваше предложение он тоже скажет «да».

Используйте метод логического скелетирования передаваемой информации.

1. Передаваемая информация условно разбивается на смысловые группы, между которыми расставляются логические мостики.

2. В каждой смысловой группе выделяются главные по смыслу слова и на них делается логическое ударение.

3. Используется весь диапазон голосовых возможностей и создается образная перспектива информации за счет изменения громкости, тембра голоса, темпа, ритма, высоты и тона речи.

4. Сделайте выводы и предложите их собеседнику, этим Вы добьетесь большей убедительности.

Особенности восприятия человеком вербальной информации:

- фраза должна включать не более 11–13 слов;
- скорость произнесения должна быть не более 2–3 слов в секунду;
- фраза, произносимая без паузы дольше 5–6 с, перестает осознаваться;
- человек высказывает 80% из того, что хочет сообщить, слушающие воспринимают не более 70% из этого, понимают – 60%, запоминают – 10–20%.

Подведение итогов делового общения. Оцените отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых и состоялась беседа. При анализе записей и итогов беседы выявляются нерешенные задачи и намечается план дальнейших действий.

Оговариваются полученные результаты, принимается решение по проведенной деловой беседе. Решение – это заключительный элемент процесса деловой беседы, и даже если Вы не достигли конечных целей общения, подведите промежуточные итоги, зафиксируйте решенные аспекты и выделите нерешенные проблемы. В результате такого анализа у Вас ни одна беседа не пройдет зря. Каждая будет шагом в Вашей успешной деятельности.

В зависимости от стиля общения партнера и проявления им тех или иных поведенческих характеристик в деловом общении можно предпринять следующие **меры противодействия** нежелательному для Вас поведению партнера.

1. В беседе с человеком, жестко отвергающим Ваши предложения, целесообразно: обсудить и обосновать спорные моменты, если они известны, до начала беседы; всегда оставаться хладнокровным; стремиться сохранять необходимый уровень компетентности; следить за тем, чтобы, по возможности, решения формулировались его словами; беседовать с ним с глазу на глаз в перерывах и в паузах, чтобы узнать истинные причины его позиции; в сложных случаях – настоять на том, чтобы деловая беседа была приостановлена, и продолжить ее позднее, когда «голова остынет».

2. В беседе с человеком, забывающим Вас своими знаниями, следует посадить его рядом с ведущим беседу; время от времени напоминать, что другие также хотят высказаться; попросить его, чтобы он дал и остальным собеседникам поработать над решением; дать ему возможность вывести и сформулировать промежуточные заключения; при авантюрных и рискованных утверждениях предоставить слово другим участникам для выражения их точки зрения; иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые, в случае необходимости, может ответить тот, кто ведет беседу.

3. Разговорчивого партнера, перехватывающего инициативу на себя, также следует посадить ближе к ведущему беседу или другой авторитетной личности; когда он начнет отклоняться в сторону, его следует с максимальным тактом остановить; спросить, в чем он видит связь с обсуждаемым вопросом; узнать мнение других участников беседы; в случае необходимости ограни-

чить время его выступления или всей беседы; следить, чтобы он не переворачивал проблемы «с ног на голову» только затем, чтобы посмотреть на них под новых углом зрения.

4. При разговоре с «неприступным» собеседником необходимо попытаться заинтересовать его предметом обсуждения; спросить: «Кажется, Вы не совсем согласны с тем, что было сказано? Конечно, нам всем было бы интересно узнать почему»; в перерывах и паузах попытаться выяснить причины такого поведения.

5. В беседе с «незаинтересованным» собеседником следует задавать вопросы информативного характера; придавать теме беседы интересную и привлекательную форму; задавать стимулирующие вопросы; попытаться выяснить, что интересует лично его.

6. В ходе делового разговора с лицом, носящим маску «важной птицы», нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя в беседе, нужно незаметно предложить ему занять равноправное с остальными участниками беседы положение; не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих лиц; помнить, что речь идет только о деловой беседе; использовать метод «да, но...».

7. В беседе с лицом, ставящим много вопросов, все его вопросы, относящиеся к теме беседы, сразу же переадресовывать всем собеседникам, а если он один – ему самому; на вопросы информационного характера отвечать сразу и сразу же признавать его правоту, если нет возможности дать нужный ответ.

При ведении деловых бесед придерживайтесь следующих правил.

1. Соблюдайте срок договоренности с точностью до минуты. Дайте понять партнеру, что Вы – человек надежный.

2. Постарайтесь установить хорошие отношения с сотрудниками Вашего партнера. Узнайте имена всех участников беседы. Запомните или запишите их и обращайтесь к каждому по имени.

3. Будьте интересным собеседником. Если Вы создадите непринужденную обстановку, партнеру доставит удовольствие иметь с вами дело. Беседа с Вами должна стать для него событием. Не будьте назойливым, не проявляйте ни чрезмерного рвения, ни суетливости. Внесите немного юмора в разговор, но не плоские шутки или банальные высказывания. Придерживайтесь дружелюбного тона. Чаще улыбайтесь, если обстоятельства беседы позволяют.

4. Говорите спокойно, внятно и убедительно.

5. Держитесь независимо. Не показывайте нервного, беспокойного или рассеянного настроения, если оно возникло у Вас до беседы. Не позволяйте партнеру довести Вас до раздраженного состояния или сбить с толку.

6. Сдерживайте эмоции и волнение, спокойнее реагируйте на его высказывания.

7. Не избегайте обсуждения сложных и щекотливых вопросов – обязательной части деловых бесед. Будьте непреклонны, но сохраняйте при этом хладнокровие. Проявляйте уважение к мнению партнера. Не говорите ему прямо, что он не прав. Если он делает заявление, с которым Вы не согласны, лучше начинать со слов: «Я считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте проверим факты». Эти слова могут обезоружить собеседника, который ожидал возражений.

Деловая беседа – это открытый диалог. Побуждайте партнера больше высказываться. Если в беседе участвуют несколько человек, поощряйте каждого высказать свое мнение, оставляя за собой право выступить последним. Не перебивайте говорящего. Тем самым Вы можете уточнить, развить и интерпретировать его мысли в выгодном для Вас направлении.

Выражайтесь конкретно, а не отвлеченно. Излагайте подробности, факты, цифровые данные. Не просто говорите, а подкрепляйте сказанное записями или схемами. Подключайте визуальные средства. Вручите некоторые материалы партнеру. Во время беседы у Вас под рукой должны быть в распоряжении все необходимые материалы. Их следует держать в полном порядке.

Ведите беседу настойчиво, энергично и конкретно. Не пытайтесь сломать партнера «бурным потоком» речей и большим числом аргументов, не давая ему вставить слово. На вопросы партнера давайте прямые, деловые ответы. Применяйте те специальные термины, которыми пользуется партнер. Не употребляйте слов, смысл которых понятен только Вам. Излагая какую-либо информацию, делайте паузы, чтобы дать возможность Вашим словам воздействовать на собеседника.

Больше оперируйте вопросами, особенно такими, которые заставляют партнера согласиться с Вами.

Помните, что Ваш партнер не только логично рассуждает, но и имеет эмоции и предрассудки, может быть тщеславен и честолюбив. Используйте эти обстоятельства в своих целях. Старайтесь

целенаправленно затронуть мотивы, которые движут партнером. Представьте список преимуществ, которые он получит, согласившись с Вашими предложениями. Приведите ему доказательства в пользу этих преимуществ:

- он стремится к безопасности – покажите ему программу, обеспечивающую безопасность;
- стремится к признанию – покажите, что Вы его сторонник;
- стремится к экономической выгоде – покажите ему расчеты, доказывающие, что он может выиграть, снизить расходы или избежать их вовсе, повысить эффективность;
- стремится к удобствам – покажите в деталях, что может обеспечить ему удобства.

Наблюдайте за тем, как он воспринимает происходящее. Предоставьте ему возможность сохранить свою репутацию и удовлетворить тщеславие. Сопровождайте положительными комментариями некоторые его высказывания. Скажите, что его идеи производят на Вас большое впечатление. Идите на уступки, которые важны для поддержания престижа партнера и принципиально не меняют желаемого Вами результата. Попробуйте, делая запланированную уступку, побудить этим партнера к положительному ответу. Иногда бывает полезно позволить ему дать Вам совет или оказать помощь.

3. Публичное выступление

Невозможно представить себе руководителя, которому не приходилось бы выступать публично. Выступление на совещании, выступление перед подчиненными, выступление перед совершенно незнакомыми людьми в другой организации. Эффективность делового общения построена на умении излагать свои мысли перед аудиторией, состоящей как из 1–2, так и из 50 слушателей.

Что мешает чувствовать себя уверенно при выступлении? Это:

- нечеткое осознание цели выступления и путей ее достижения;
- страх оказаться некомпетентным;
- опасение потерять нить повествования, оговориться;
- боязнь негативной реакции аудитории;
- заниженная самооценка, наличие разного рода комплексов (по поводу внешности, манеры держаться или говорить и пр.);
- воспоминания о своих прежних неудачных выступлениях;

- неумение выражать свои мысли логически, последовательно, убедительно.

Преодолеть подобные тревожные ощущения можно, овладев знаниями подготовки к выступлению, техникой релаксации, умением расположить к себе аудиторию, управлять ее вниманием.

В первую очередь необходимо знать текст выступления. Решение задачи «как сказать» и «как оказать влияние на аудиторию» предполагает свободное владение материалом.

Надо стремиться произвести приятное впечатление. Чем больше симпатии и уважения вызывает выступающий, тем сильнее воздействие его речи. Это требует от менеджера умения создавать свой имидж, т. е. образ в глазах слушателей. Личное обаяние – это природное качество, но уметь подать себя с наилучшей стороны можно научиться, это – профессиональное искусство, овладение которым требует постоянной работы над собой и самоконтроля за своим поведением.

Факторы создания привлекательного для аудитории имиджа [3]

1. «Визуальность», т. е. внешняя привлекательность личности выступающего. Она складывается главным образом из манеры поведения в аудитории (мимика, жесты, позы, походка), манеры одеваться, причесываться, умения пользоваться косметикой. Первоначальное достаточно стойкое впечатление о человеке складывается за первые 90 с. Он оценивается не по тому, что собой представляет на самом деле, а по тому, как воспринимается окружающими.

Неопрятность, *беспорядок в одежде* свидетельствуют о неуважении человека к своему окружению, к самому себе и, таким образом, исключают какое-либо желание общаться с ним, не говоря уже о расположении. Вместе с тем не производит положительного впечатления и чрезмерное использование косметики, украшений и претенциозность в одежде. Это свидетельство невысокого уровня общей культуры и отсутствия эстетического вкуса.

Что касается *мимики и жестов*, то здесь недопустима ни одна из крайностей. Их отсутствие создает впечатление скованности, неуверенности в себе, не позволяет установить хороший контакт с аудиторией. В то же время действует обратная зависимость: чем выше профессионализм и социальный статус человека, тем более сдержан он в мимике и жестах.

Жесты бывают иллюстративные, обслуживающие высказываемую мысль, и выразительные, говорящие об эмоциях или намерениях человека. Около 90% жестов надо делать выше пояса. Жесты ниже пояса часто воспринимаются как сигналы неуверенности, неудачи, растерянности. Локти не должны находиться ближе 3–5 см от корпуса. Меньшее расстояние символизирует незначительность и слабость авторитета. Пальцы рук рекомендуется держать в положении, как будто Вы держите большое яблоко. Неопределенное положение ладоней символизирует отсутствие силы и способности повести за собой. Жестикулируйте не одной, а обеими руками.

Не цепляйтесь судорожно за трибуну или стул. Пританцовывание на месте, переступание с ноги на ногу, постукивание пальцами по трибуне или столу выдает Ваше нервное состояние, может передаваться слушателям. Это воспринимается негативно. Держитесь естественно: это производит наиболее благоприятное впечатление.

Голос. Спокойная речь усиливает сосредоточенность слушателей, создает впечатление знающего, уверенного в себе человека. Избегайте монотонности. Варьируйте тон голоса.

2. Установление контакта с аудиторией. Перед началом выступления необходима психологическая пауза в 15–20 с. Если ее нет, то контакт с аудиторией установить чрезвычайно трудно.

Контакт глазами. Визуальный контакт значительно усиливает наше влияние на партнера по общению. Считается, что собеседники вызывают взаимный интерес, если контакт глазами поддерживается не менее 2/3 времени беседы, а менее 1/3 свидетельствует об отсутствии заинтересованности. С целью контроля за реакцией аудитории можно выбрать для наблюдения одного или нескольких человек, но нельзя сосредоточивать внимание только на них. Целесообразно выделить в аудитории несколько групп и попеременно поддерживать с ними визуальный контакт. Так, у слушателя создается впечатление, что Вы обращаетесь лично к нему.

Закон психологии: **установка определяет восприятие.** Поэтому ни в коем случае нельзя начинать выступление с извинений по поводу своей неопытности или недостаточной профессиональной компетенции. Если выступающий долго извиняется и сообщает, что он может ничего нового и не сообщить, даже если выступление окажется блестящим, его, скорее всего, оценят недостаточно высоко – ниже, чем он того заслуживает.

Показывайте свое лучшее «Я». Хорошо, если выступающего представят слушателям: о Ваших достоинствах лучше сказать другому.

Приветствие обязательно. Если аудитория знакома, можно сказать о благоприятных впечатлениях прошлой встречи, поблагодарить слушателей за интерес, проявленный к выступлению.

Выражайте аудитории одобрение. Compliment, если он искренен, всегда вызывает благожелательную ответную реакцию. Повод для комплимента всегда найдется: компетентность, внимание, заинтересованность, любознательность и т. п.

Улыбка. Она может быть разной: улыбка-благодарность, улыбка-понимание, улыбка-радость, улыбка-одобрение, улыбка-признательность и т. д. Основное, что необходимо знать относительно улыбки, – она должна быть приветливой.

Мимика и жесты при взаимопонимании партнеров обладают способностью отражения, т. е. повторяются ими. Хмурый собеседник негативно воздействует на самое радужное Ваше настроение, улыбка вызывает ответные улыбки. Она снимает сопротивление аудитории, демонстрирует Ваше к ней расположение и уважение.

Улыбка очень важна для установления контакта. Но необходимо помнить, что не всякая улыбка будет вызывать доверие. Поэтому перед зеркалом Вам необходимо потренироваться, выработывая приветливую улыбку, посоветоваться с близкими, какие ассоциации вызывает у них Ваша улыбка. Самое главное – Ваше искреннее расположение к партнеру и Ваше желание общения.

Сила воздействия оратора на аудиторию зависит и от **организации пространства**. Трудно дойти до каждого, создать единое поле эмоционального напряжения, если слушатели несколькими группами рассредоточены в большом помещении. Срабатывает эффект изолированности: ослабляется внимание слушателей, труднее поддерживать интерес к теме беседы. Напротив, близко находящиеся по отношению к оратору и друг к другу люди в большей мере обладают «мы-чувством», единством реакции, с ними легче найти общий язык. Время проведения беседы, температура воздуха в помещении, посторонние шумы – все это влияет на отношение к мероприятию и, следовательно, к оратору.

При общении с одним или несколькими собеседниками чаще обращайтесь к ним по имени, но как уже было сказано выше, не

будьте навязчивы и не снижайте темп разговора упоминанием имени-отчества, если в этом нет необходимости.

3. Завоевание расположения аудитории. Выступающий ни в коем случае *не должен демонстрировать свое превосходство над аудиторией*. Это вызовет антипатию, так как всякий человек болезненно воспринимает стремление унижить его и будет стремиться к восстановлению своей значительности путем отыскания недостатков и промахов у лектора. Специалист по деловому общению предпочитает сказать «Вы, конечно, уже знаете», нежели «Вы, конечно, еще не знаете», «Вам, безусловно, известно мнение...», чем «вряд ли Вам известно мнение...» и т. п. Тон общения со слушателями указывает на внутреннюю культуру выступающего.

4. Если Вам возражают, то:

- пропустите реплику мимо ушей;
- задайте встречный вопрос;
- отложите реакцию: «Благодарю за Ваше возражение, я вернусь к нему немного позже...»;
- придерживайтесь тактики, по которой Вы соглашаетесь с отдельными замечаниями и уточняете другие;
- используйте тактику прерывания. Кто-то из слушателей изводит Вас репликами. В таком случае лучше сделать продолжительную паузу и спросить, можно ли Вам дальше продолжать свою мысль.

5. Язык выступления. Лаконичность, точность, выразительность языка способствуют удержанию внимания аудитории, лучшему пониманию ею проблемы. Пространственные рассуждения, многословность наводят скуку. Длинные предложения раздражают, так как требуют дополнительных усилий для уяснения смысла сказанного. Неграмотно построенные фразы, ошибки в произношении слов снижают статус выступающего, создают впечатление его общей низкой культуры, что, как следствие, вызывает сомнение слушателей и в его компетентности. Яркость и доступность речи, остроумие, использование пословиц и поговорок, крылатых литературных выражений обеспечивают оратору симпатии аудитории.

6. Поддержание контакта с аудиторией. Время от времени, даже у прекрасно выступающего человека, неизбежно снижение внимания к нему аудитории.

Причины ослабления и отвлечения внимания можно разделить на объективные и субъективные. К **объективным причинам** относятся коренящиеся в самой *природе внимания и восприятия*:

- *разрыв между скоростью словесного мышления* (400 слов в минуту) и *скоростью речи* (125 слов в минуту). Вследствие этого у слушателей появляется резерв времени, во время которого у них возникают посторонние мысли;

- *ограниченность объема внимания* человека: одновременно он может воспринять не более 4–5 не связанных между собой объектов;

- *состав аудитории*: устойчивость внимания зависит от возраста, профессиональных навыков, эмоционального состояния, опыта, культурного уровня и т. п. аудитории;

- *неудачное место проведения встречи* (духота или холод, шум и т. д.);

- *естественное утомление внимания* (следует помнить о периодах кризиса внимания аудитории: первый наступает через 15–20 минут после начала выступления, второй на 30–35-й минуте).

Субъективные причины – это *качество самого выступления*, когда оно воспринимается как неинтересное вследствие:

- сложности и перегруженности информацией;
- изложения общеизвестного;
- невовлеченности слушателей в совместные размышления (например, изложение «готовых истин»);
- несоответствия темы выступления интересам аудитории;
- невыразительности формы изложения (догматически-назидательный тон, тихий голос, монотонность, бедный язык, ошибки речи, суетливая манера поведения, прикованность к тексту и пр.).

Чтобы удержать внимание слушателей в течение всего времени выступления, оно должно:

- быть содержательным и динамичным (интенсивный темп изложения материала, его насыщенность мыслями и аргументами, подвижная мимика и жестикуляция, живой, с меняющимися интонациями голос, живой, образный язык, паузы – все это способствует удержанию внимания);

- пробуждать творческие способности слушателей;
- быть композиционно и логически организованным;
- быть доступным, наглядным, содержать конкретные примеры и соответствовать теме, месту и аудитории;

Факты или идеи должны излагаться в противопоставлении и сопоставлении всех «за» и «против»;

Основные моменты акцентируются путем повторения, но каждый раз в новой, оригинальной форме.

Интересу слушателей к речи могут способствовать следующие приемы:

- прямое обращение к аудитории, диалог с ней;
- использование новой, неожиданной информации;
- провокация (на короткое время провоцируется несогласие с излагаемой информацией, чтобы подготовить слушателей к конструктивным выводам);

- прогнозирование. Вариант этого приема – «стимулирование аппетита», суть которого заключается в том, что, исходя из ситуации, выступающий дает прогноз развития негативных тенденций и рисует «мрачную картину» возможного будущего, а затем указывает пути, позволяющие избежать этого;

- делегирование возможностей принимать решение;
- апелляция к авторитету (личности, науки, опыта);
- драматургическое сопереживание;
- внесение элементов неформальности (собственный опыт, экспрессия);

- юмор;
- гипербола;
- контраст, парадокс;
- создание эффекта присутствия (слушатель как бы находится там, о чем говорит выступающий).

7. Ответы на вопросы. Об эффективности выступления свидетельствует количество вопросов и их содержание. Обычно вопросы задают после выступления. Но позволительно это делать и в ходе его.

Ответы на вопросы могут исправить или испортить впечатление от выступления. Услышав вопрос, не спешите отвечать на него. Не пытайтесь сообщить слушателям все, что Вам известно по данному поводу. Ответ должен быть предельно кратким.

Уточняющие вопросы задают любознательные слушатели с целью соотнести имеющиеся данные с новыми.

Разъяснительные вопросы возникают из-за неточности изложения или непонятливости слушателей. На них следует отвечать обязательно. Недопустимо говорить «Я же об этом говорил» и «Как Вы не поняли?».

Дополнительные вопросы выходят за рамки темы и свидетельствуют о том, что у слушателей появился интерес к проблеме. Желательно ответить или подсказать, где искать информацию.

Полемические – обнаруживают несогласие с позицией выступающего. Полемические вопросы часто переходят в дискуссию. Если оппонент не один – дискусируйте в аудитории, если один – лучше поспорить наедине после выступления. Не уходите от вопросов, которые звучат как вызов.

Под видом вопросов некоторые слушатели стремятся высказать свою точку зрения. Если задали вопрос, чтобы высказаться, выслушав, скажите «Спасибо за ценное дополнение».

Подводя итоги материала по деловому общению, скажем, что только при овладении искусством делового общения можно эффективно выполнять функции менеджера.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Что такое общение?
2. Назовите функции общения.
3. Деловое общение и его особенности.
4. Организация общения. Подготовка к общению.
5. Организация общения. Место общения.
6. Организация общения. Определение стратегии и тактики общения.
7. Организация общения. Передача (получение) информации.
8. Организация общения. Аргументация.
9. Организация общения. Подведение итогов.
10. Контактное поведение и его характеристики.
11. Создание образа, привлекательного для партнера.
12. Правила проведения деловой беседы.
13. Факторы создания привлекательного для аудитории имиджа лектора.
14. Причины ослабления внимания аудитории.

ТЕМА 9. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ

Вопросы

1. Понятие управленческого общения.
2. Принципы управленческого общения.
3. Структура общения.
4. Основные правила конструктивной критики.

1. Понятие управленческого общения

Управленческое общение – это разновидность делового общения, характеризующегося исполнением ролевых функций. Это общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации [39]. Т. е. управленческое общение – общение с целью руководства людьми, изменения их деятельности в определенном направлении для решения специфических управленческих задач.

Руководитель вступает в управленческое общение с подчиненными, чтобы:

- отдавать распоряжения, указания, рекомендовать, советовать;
- получить обратную информацию;
- скорректировать действия подчиненных;
- дать оценку выполнения задания подчиненным.

Из вышесказанного можно сформулировать определение управленческого общения следующим образом: управленческое общение – общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с обратной связью.

Распорядительная информация бывает директивной (приказ, указание, распоряжение, требование) и демократической (рекомендация, совет, просьба).

Формы управленческого общения

1. Субординационная форма общения. Это общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены

административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней.

2. Служебно-товарищеская форма общения. Это общение между коллегами, в основу которого положены административно-моральные нормы.

3. Дружеская форма общения. Это общение между руководителями, руководителями и подчиненными. В основе такого общения лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

2. Принципы управленческого общения

Л. К. Аверченко выделяет следующие основные этико-психологические *принципы* управленческого общения.

1. Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей.

Один из способов активизации внутреннего роста сотрудников – *делегирование полномочий*. Многие менеджеры снижают эффективность своей деятельности, выполняя текущие дела, которые могли бы сделать их подчиненные. Имеются правила делегирования, которые должен знать каждый руководитель. Они общие в правилах отдачи распоряжений руководителем.

Подбирается подчиненный необходимой квалификации и способностей. Учитывается общий уровень культуры, интеллектуальное развитие. В распоряжении должна быть предоставлена вся информация, необходимая для того, чтобы подчиненный знал – что ему надо делать.

Надо принимать во внимание интонацию, которой отдается распоряжение, стиль, манеру разговора, форму (грубо, агрессивно). Излагать информацию надо логично, учитывая возможности восприятия и сконцентрированность внимания (помните, что если подчиненный волнуется – он понимает Вас хуже).

Очень важна четкость распоряжения. Руководителю надо самому хорошо представлять цель, которая достигается в результате выполнения задания, ресурсную базу, необходимую для выполнения этого распоряжения, сроки выполнения и конечный результат, по которому можно судить о качестве выполнения задания. Если

поручение нестандартное, можно попросить, в тактичной форме, подчиненного повторить задание. Если задание очень сложное, оно должно быть зафиксировано в письменной форме.

Руководитель должен четко указать – какие ресурсы находятся в распоряжении подчиненного при решении задания (материальные, информационные, ресурсы времени).

Распоряжение может быть внутренне принято подчиненным – и тогда он будет выполнять его более охотно, а значит, лучше и быстрее или нет. Для внутреннего принятия распоряжения необходимо выполнение следующих условий: непротиворечивость позиции руководителя основным взглядам и позициям подчиненных по конкретному вопросу; поиск и демонстрация личных интересов подчиненных в выполнении распоряжения; персонифицированная конкретность информации. Влияет личное отношение подчиненного к руководителю. При эмоционально положительном отношении подчиненного он будет легче принимать позицию руководителя, лучше его понимать и лучше исполнять.

Поэтому руководитель должен уметь расположить подчиненных к себе. Для этого надо: лучше их узнать и понять; дать подчиненным почувствовать свою значимость, советуясь с ними, привлекая к решению проблем, подчеркивая важность выполняемой работы; отмечать и поощрять хорошую работу; дать возможность проявлять инициативу, самостоятельность; уважать личное достоинство подчиненных; не демонстрировать своего превосходства, так как это создает барьер. Сожаление и разочарование действуют лучше, чем критика и угрозы. Не торопитесь вступать в спор с подчиненным, недоразумение никогда не уладить с помощью пререканий.

Требует отдельного продуманного решения вопрос со стимулированием успешного выполнения задачи. У каждого сотрудника может быть своя мотивационная система: материальная заинтересованность, быстро решаемый вопрос социального плана, одобрение непосредственного руководителя или благодарность вышестоящего начальника, а для некоторых интересная и сложная работа будет сама по себе являться очень сильным стимулом. Руководитель может предоставить сотруднику возможность отчитываться и представлять работу на более высоком уровне управления.

При делегировании полномочий подчиненному передается и исполнительская ответственность, при этом управленческая ответственность остается за руководителем. Вместе с ответственно-

стью передаются и определенные полномочия, т. е. право принимать решения.

Необходимо предоставить подчиненному, в пределах данного задания, максимальную свободу его реализации, подчеркнув, как будет осуществляться контроль (позапно, по мере возникновения нестандартных ситуаций, по конечному результату). При этом руководитель указывает подчиненному на возможность предоставления помощи по мере необходимости.

Отдав распоряжение, обязательно проверьте исполнение.

Делегировать необходимо специализированную деятельность, которую работник может выполнить лучше руководителя; частные вопросы, которые подчиненный может решить хорошо и освободить время руководителя для более важных задач; рутинную и подготовительную работу; задания, способствующие профессиональному росту подчиненных. Кроме этого, делегирование может использоваться как прием изучения коллектива и подчиненных.

Не подлежат делегированию такие функции руководителя, как установление целей и планирование основного проекта, подбор команды исполнителей, оценка и вознаграждение их деятельности, контроль результатов, задачи особой важности и высокой степени риска, дела строго доверительного характера.

2. Принцип полномочий и ответственности. Вместе с полномочиями всегда подчиненному дается и ответственность за порученное дело. Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т. е. задачи, обязанности и права для их реализации.

3. Принцип поощрения и наказания. Всякий человек стремится к самоутверждению. Поэтому руководитель должен поощрять не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать отдельные, пусть небольшие успехи каждого подчиненного. Несвоевременная и неадекватная оценка личности руководителем вызывает появление чувства неудовлетворенности и обиды, что чревато снижением уровня производительности. Оценке подлежит именно поступок, а не личность нарушителя в целом. Разговор-наказание должен строиться по схеме: положительные эмоции (высокая оценка личности в целом) – отрицательные (анализ проступка) – и вновь положительные (выражение веры в то, что подобная ситуация не повторится). Более подробно о правилах критики будет рассказано ниже.

4. Принцип рационального использования рабочего времени. Исследования показывают, что из каждой сотни менеджеров лишь один имеет достаточно рабочего времени, 10 требуется на 10% больше времени, 40 менеджерам нужно дополнительно 25%, остальным не хватает и дополнительных 50%. Существует много приемов использования рабочего времени, они приводятся в обширной литературе по этому вопросу. Отметим лишь два: принцип приоритетов и принцип Парето.

Суть *принципа приоритетов* проста: не следует сначала браться за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо решать вопросы в порядке их значимости и начинать с самого существенного. Согласно *принципу* итальянского экономиста **В. Парето** («80–20»), в процессе работы за 20% расходуемого времени менеджер достигает 80% результатов, а остальные 80% затраченного времени дают лишь 20% общего итога.

Распределять заранее в ежедневнике руководителю рекомендуется 60% времени; 20% остаются на незапланированные дела, 20% – на спонтанные.

3. Структура общения

В структуре управленческого общения, как, впрочем, и любого вида общения, можно выделить три составляющие – коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

Коммуникативная составляющая общения выражается в обмене информацией, ее понимании. В ходе общения адресант и адресат должны использовать одну и ту же знаковую систему [37]. Отправитель кодирует информацию и посылает сообщение через определенный канал передачи информации, получатель декодирует и дает обратную связь. Обратная связь – демонстрация получателем реакции на полученное сообщение. Коммуникация успешна, если получатель воспринял смысл, заложенный в сообщении отправителем.

Сообщение – информация, формирующаяся в результате кодирования, которую отправитель передает желаемому получателю. Сообщение выражается в вербальной и невербальной формах. Люди обмениваются мнениями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и др.

Канал коммуникации – путь, по которому передается информация: личное общение, групповые встречи, телефон, факс, докладные и служебные записки и т. д.

Коммуникативная сторона общения связана с проявлением специфики информационного процесса между людьми как активными субъектами; с учетом отношений между партнерами, их установок, целей и намерений. Все это приводит не просто к движению информации, но к уточнению и обогащению знаний, сведений и мнений, которыми обмениваются люди.

Важная характеристика коммуникативного процесса – намерение его участников повлиять друг на друга, воздействовать на поведение другого. Цель коммуникации – добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Коммуникативное взаимодействие можно классифицировать по разным основаниям:

- с точки зрения *сосредоточения интересов сторон* (противоборство, компромисс, сотрудничество, уход, нейтралитет);
- по *числу, характеру и степени вовлеченности субъектов* в процесс взаимодействия (монолог, диалог, полилог);
- *организационным формам* коммуникативного воздействия (деловая беседа, совещание, прием по личным вопросам, пресс-конференция);
- *характеру связи* общающихся (непосредственное, опосредованное);
- *вовлеченности в процесс общения социальных слагаемых* (межличностное, ролевое).

По **средствам коммуникации** общение бывает двух видов: **речевое** (вербальное) и **невербальное**.

Невербальные средства общения очень разнообразны. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. Их интерпретация субъективна и заранее несет в себе возможность ошибки. К основным из них относят: **визуальные, аудиальные, тактильные и ольфакторные**.

К основным **визуальным** средствам общения относят:

- движения мышц лица (мимика);
- движения рук, ног (жесты);
- движения туловища, особенности походки и др. (пантомимика);

- пространственно-временная организация общения (взаиморасположение партнеров, временные задержки начала общения и др.);

- направление взгляда, визуальные контакты система контакта глазами;

- кожные реакции – покраснение, бледность, потливость.

В *аудиальном* общении выделяют две группы средств:

- паралингвистические (качество голоса, его диапазон, тональность, ритм, громкость);

- экстралингвистические (паузы, плач, смех, хлопанье, кашель).

Тактильные средства общения включают все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие руки, объятия, хлопки по плечу и др.).

К *ольфакторным* средствам общения относят:

- приятные и неприятные запахи окружающей среды;

- естественный и искусственный запахи человека.

Состояние людей, их отношения, намерения, характерологические особенности наглядно проявляются в мимике, жестах, позах, походке и т. д. Невербальные сигналы человеком не осознаются или почти не осознаются и поэтому оказываются для руководителя важнейшим источником достоверной информации, необходимой для выбора правильной стратегии общения с конкретными подчиненными. При помощи невербальных средств общения он может управлять вниманием и состоянием сотрудников.

Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 90% коммуникаций осуществляется с помощью невербальных средств выражения. При этом вербальный канал используется главным образом для передачи информации, тогда как невербальные сигналы служат выражением межличностных отношений и в некоторых случаях могут быть использованы вместо словесных сообщений [1].

Количество и качество невербальных сигналов зависит от возраста человека (у детей они читаются легче), пола, национальности (сравните, например, жестикуляцию итальянцев и шведов), типа темперамента, социального статуса, уровня профессионализма (чем выше социально-экономическое положение и профессионализм человека, тем меньше развита у него жестикуляция и беднее телодвижения) и других показателей.

Правила трактовки невербальных сигналов.

1. Судить следует не по отдельным жестам (они, как и некоторые слова, могут иметь несколько значений), а по их *совокупности*.

2. Жесты *нельзя* трактовать в отрыве от *контекста их проявления*. Один и тот же жест (к примеру, скрещенные на груди руки) на переговорах может означать скованность, нежелание участвовать в обсуждении проблемы, возможно, недоверие, а человек, стоящий со скрещенными руками зимой на автобусной остановке, наверняка просто замерз.

3. Следует учитывать *национальные и региональные особенности* невербальной коммуникации. Один и тот же жест у разных народов может иметь совершенно разные значения.

4. Другие факторы, оказывающие влияние на интерпретацию жестов. Это может быть *состояние здоровья*. К примеру, у близоруких зрачки всегда расширены, а у дальновзорких сужены. Большой полиартритом предпочитает избежать рукопожатия, опасаясь боли в суставах.

На ширину зрачка также влияет *яркость света*, на стремление избежать рукопожатия – *профессия*. Последнее касается художников, музыкантов, хирургов и людей других профессий, где требуются чуткие пальцы.

Введение в трактовку невербальных сигналов

Во время деловых переговоров агрессивно-жесткий человек, имеющий девиз «сделать или умереть», обычно смотрит прямо в глаза, губы твердо сжаты. Брови нахмурены, даже говорят иногда сквозь зубы, почти не шевеля губами. На другом конце спектра – человек с непогрешимыми манерами, младенческим взглядом из-под прикрытых век, легкой улыбкой, миролюбиво изогнутыми бровями, без складок на лбу. Вероятно – это способный и азартный человек, верящий в коалицию, как в процесс. Если люди смотрят друг на друга более 60% времени, они или смотрят друг на друга с обожанием, или готовятся к драке. Люди больше смотрят в глаза другому, когда слушают, чем когда говорят. Они отводят глаза, если задаются неудобные вопросы, когда ощущают вину.

Люди, которые ходят быстро размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать. А те, кто держит руки в карманах, чаще всего критичны и скрытны. В угнетенном

состоянии тоже часто ходят держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вперед или вверх.

Человек, шагающий с руками на бедрах, похож, скорее на спринтера, внезапные вспышки энергии сменяются неподвижностью, когда они планируют следующий шаг.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, ходят медленно, часто останавливаются, чтобы пнуть камушек или поднять обрывок бумаги.

Самодовольные люди – подбородок задран, руки двигаются подчеркнуто интенсивно, ноги словно деревянные. Походка рассчитана на то, чтобы произвести впечатление. Такое «вышагивание» подobaет лидеру.

Основные принципы *вовлеченности и заинтересованности* – тело «раскрывается» и туловище партнера наклоняется к Вам тем более, чем более он вовлечен. Прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, полностью выпрямленная голова, увеличивающийся темп движений, ускоряющаяся речь, активная поза на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук или ног, открытая жестикуляция.

Человек говорит неправду. Человек, говорящий ложь, реже улыбается, а если и пытается это сделать, то улыбка получается неестественная, отличается рядом признаков: асимметрична, ее не сопровождает напряжение мышц вокруг глаз, она длится или слишком долго или кажется слишком мимолетной. Наличие внутреннего конфликта, ведущего к необходимости скрывать некоторые мысли и чувства, приводит к микродвижениям лицевых мышц. Изменение выражения лица происходит в тех случаях, когда на доли секунд внимание человека слабеет.

Лжец совершает большее количество движений руками и ногами, начинает ерзать на стуле, чаще вращает туловищем, несколько более активной становится жестикуляция. Тон голоса не соответствует содержанию, так как труднее поддается контролю. Неопытный лжец старается не смотреть в глаза, наклоняет туловище назад, подносит руки ко рту, может легко касаться носа, потирать веко.

Пауза перед тем, как сказать фразу, воспринимается слушающим как попытка обдумать фразу и вызывает сомнения в искренности, если она перед позитивным высказыванием о себе («Я всегда говорю правду»). Если вслед за паузой человек говорит о себе нечто негативное – то этому высказыванию веры больше.

Чем сильнее человек хочет солгать, тем больше вероятность уличенным во лжи, так как появляется больше несоответствий, несогласований между лицом и голосом и т. д., такое поведение будет казаться отрепетированным и недостаточно спонтанным.

Признаки эмоционального возбуждения – расширенные зрачки, частое мигание, высокий тон голоса, нарушение речи.

Жесты неуверенности: переплетенные пальцы рук, при этом большие пальцы нервно двигаются; человек крутит в руках ручку или карандаш; пощипывание ладони.

Жесты напряженности. Короткое дыхание, крепко сцепленные пальцы рук (жест также означает подозрение и недоверие), плотно сжатые руки, движение указательным пальцем, защитное поглаживание шеи ладонью, повороты лица в сторону (означают также недовольство и отрицание).

Полное согласие, признание другого, не критическое отношение: расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы вбок, посадка ноги на ногу, широкая, удобная поза, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза партнеру, открытая улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом обозначенный кивок головой.

Наступившая готовность к активным действиям – резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла в прямую посадку.

Убывающий интерес, отвлечение – чем больше партнер «закрывает» или скрывает части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение от темы, отказ или защита.

Пассивное состояние: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы, «закрытая» поза рук и кистей, замедленный темп движений, смена активного участия в разговоре какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней при демонстративно-ленивой позе. Наклон набок головы и (или) верхней части тела, неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование, замедляющаяся скорость речи и жестикуляции.

Внутренняя неуверенность, беспокойство, сомнение, недоверие, нервозность: продолжающиеся ритмические движения рук, ступней, ног, пальцев, часто с очень малой амплитудой, ритмические нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье

по сиденью взад-вперед, неравномерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т. д.), прищуривание.

Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления – взгляд вдалеку при расслабленности, руки заложены за спину, медленное потирание лба стирающим движением, приоткрытые пальцы касаются рта, при этом взгляд в неопределенное пространство, закрытые на несколько мгновений глаза, язык проводится вдоль края губ, малоподвижная, но относительно богатая мимика при общей неактивности.

Усиливающееся отвлечение, отвращение, защита. Отворачивание лица от партнера, отклонение тела назад, при этом вытягивание рук ладонями вперед.

Удивление, нежелание, возбуждение, гнев, ярость. Напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, оскаливание зубов, выражение протеста, стискивание челюстей, неуместно сильные и монотонные движения, покраснения, повышение громкости голоса.

Решительность, готовность к борьбе, агрессивность – сильное напряжение, стоя – приподнимание вверх, сидя – в напряженной готовности вскочить, руки резко и напряженно засовываются в карманы с последующей напряженностью в плечевом поясе, кисти сжимаются в кулаки, вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнуто закрытый сжатый рот.

Организация пространства

Эффективность общения руководителя с собеседниками непосредственно зависит от размещения участников диалога друг относительно друга.

Выделяется несколько зон общения.

1. *Интимная зона* (до 50 см). В нее допускаются только очень близкие люди, и всякая непрошенная попытка нарушить это пространство вызывает негативную реакцию. Деликатность, умение держать дистанцию – неременное условие плодотворного общения.

2. *Личная зона* (от 50 см до 1,2 м). Это зона общения хорошо знакомых людей и заинтересованных друг в друге партнеров.

3. *Социальная зона* (от 1,2 м до 3,5 м). Зона общения большинства людей. Сила индивидуального психологического воздействия в этой зоне общения значительно слабее.

4. *Общественная зона* (более 3,5 м). Это зона общения в аудитории. На расстоянии более 8 м эффективность общения резко снижается.

Для руководителя важно правильно выбрать расстояние не только между ним и собеседником, но и учесть компактность и конфигурацию размещения слушателей в зависимости от цели и формы общения. Рассредоточенная в большом зале аудитория значительно меньше поддается влиянию говорящего, легче уходит от общения.

Основные коммуникативные барьеры в общении [39].
Коммуникативный барьер – это психологическое препятствие на пути адекватного информационного обмена между партнерами по общению.

1. *Барьер «авторитет»*. Человек обычно делит окружающих на авторитетных для себя и не авторитетных и первым доверяет больше, чем вторым, независимо от качества передаваемой ими информации. Если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. В противном случае к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений.

Отнесение человека к авторитетным зависит от его социального положения (статуса), привлекательного внешнего вида, доброжелательного отношения к окружающим, компетентности и искренности.

Кроме того, каждый человек в общении непроизвольно выделяет моменты, значимые именно для него, отсюда идет искажение информации, передаваемой адресату, что порождает непонимание. Каждый видит и воспринимает только то, что может и хочет увидеть.

Статусные и диспозиционные ошибки возникают из-за различия в профессиональном и организационном статусе коммуникантов. Уровень, жизни, образования, воспитания, культуры и даже социальное положение могут приводить к полному непониманию друг друга.

2. *Барьер «избегание»*. Человек уклоняется от контакта. Если уклониться невозможно, то он принимает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение. Основной показатель здесь – это невнимание. Поэтому только управляя вниманием собеседника, можно преодолеть этот барьер. При этом необходимо решить две проблемы – привлечь внимание собеседника и удержать его.

3. **Барьер «непонимание».** Здесь можно выделить *фонетический* барьер: говорят на иностранном языке или используют много специальных или иностранных слов, говорят быстро или невнятно.

Семантический барьер непонимания возникает в случае, когда значения слов непонятны собеседнику, из-за наличия разных смысловых значений слов и разных смысловых «полей» у людей.

Стилистический барьер возникает при несоответствии между формой сообщения и его содержанием. Так, партнер по общению может не принять критическое замечание, если оно будет высказано в не соответствующей панибратской манере, преодоление этого барьера связано с соответствием формы содержанию.

Поэтому главное при преодолении этого барьера – правильно структурировать передаваемую информацию.

Существуют следующие правила структурирования информации в общении. Правило *рамки* основано на действии психологического закона работы памяти, открытого немецким психологом Г. Эббингаузом. Рамку в общении создает начало и конец разговора, которые сохраняются в памяти человека лучше, чем середина. В начале беседы целесообразно указать цель, перспективы и предполагаемые результаты общения, а в конце разговора – подвести итоги. Начало и конец деловой коммуникации должны быть четко очерчены.

В первичном общении более важно начало разговора, а при неоднократном деловом общении – конец разговора. Правило *цепи* основано на том предположении, что содержание сообщения должно быть структурировано: через простое перечисление, ранжирование информации или логическую цепочку.

Логический барьер непонимания заключен в том, что мы отказываемся воспринимать сообщение, если оно нелогично с нашей точки зрения. У каждого человека существуют различные особенности мышления. Мы неявно предполагаем, что правильная логика – только наша. Мало того, мы начинаем эмоционально отрицательно воспринимать этого человека. Поэтому необходимо учитывать логику и жизненную позицию собеседника, а также правильно аргументировать свои рассуждения, используя следующие правила.

При высокой заинтересованности собеседника и при его высоком образовательном уровне сила аргументов к концу общения возрастает (*возрастающая* аргументация). При необходимости пробудить интерес и при низком образовательном уровне сила аргументов к концу сообщения убывает (*убывающая* аргументация).

К односторонней аргументации обращаются в том случае, когда надо укрепить уже имеющиеся у людей взгляды, к двухсторонней (когда используются и положительные, и отрицательные аргументы) целесообразно обращаться, когда слушатель безразлично или негативно настроен на восприятие данной информации.

Необходимо также составлять свою речь из коротких предложений (5–9 слов), так как такое сообщение лучше воспринимается.

Постарайтесь установить обратную связь с собеседником (задавайте вопросы, используйте методы активного слушания, наблюдайте за позами, мимикой и т. д.).

4. **Барьер «отношений».** Возникает, когда во взаимодействие вмешиваются негативные чувства и эмоции. Непонимание может быть связано и с отношением к другим людям – когда другие люди неинтересны, Вы считаете себя выше их, оценочно к ним относитесь и т. д. Может возникнуть отвращение из-за брезгливости – потные руки, запах, иногда возникает барьер презрения, страха, стыда и вины, гнева.

Если взаимодействующие стороны испытывают чувство симпатии по отношению друг к другу, то такие барьеры не появляются. Люди склонны с большим доверием отнестись к информации, поступающей от тех, кто им нравится. И человек редко способен адекватно воспринимать сообщение от лица, к которому он испытывает негативные чувства.

Как показывает практика общения, для установления психологического контакта существенно следующее:

– понимающее неоценочное реагирование (активное слушание). Понимающее реагирование не означает Вашего согласия с тем, что говорит и делает партнер, это проявление желания понять его и его позицию. Если партнер ощутит, что его мысли поняты правильно, он начнет Вам доверять и будет готов дальше обсуждать волнующие его вопросы;

– положительное принятие человека как личности. Чем больше Вы готовы принять другого человека в процессе общения, тем больше он способен раскрывать себя самого;

– согласованность собственного поведения при взаимодействии с другим человеком. На практике согласованность поведения имеет место тогда, когда то, что мы открыто выражаем собеседнику словами и жестами, согласуется с тем, что мы действительно

чувствуем в момент беседы, и тогда, когда мы сами осознаем свое внутреннее эмоциональное состояние.

Рассмотрим более подробно некоторые **невербальные источники информации**. Существует семь основных эмоциональных выражений – конфигураций мимики – счастье, удивление, страх, страдание, гнев, отвращение или презрение и интерес. Основную информационную нагрузку несут брови и область вокруг рта.

Глаза. При возбуждении, приподнятом настроении зрачки расширяются значительно больше, чем при обычном настроении. При сердитом, мрачном настроении зрачки сужаются.

Продолжительность взгляда. Нормальным считается ситуация, когда глаза встречаются от трети до двух третей времени общения. Если меньше – собеседник либо нечестен, либо смущен и скован, либо к тому, о чем мы говорим и что делаем, относится плохо. Если больше – собеседник нас считает интересным (зрачки расширены) или бросает вызов (зрачки сужены).

Направление взгляда. Когда человек только формулирует мысль, он чаще смотрит в сторону, когда мысль выражена – на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда разговор легкий – больше. Тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий больше глядит в сторону говорящего.

При деловом взгляде глаза собеседника сосредотачиваются на треугольнике, образуемом тремя точками: центры глаз и середина лба. Этот взгляд передает собеседнику деловой настрой и статусный характер общения. Если наш взгляд не опускается ниже уровня глаз собеседника – то мы можем контролировать ход общения. При социальном взгляде наши глаза направлены на треугольник, образуемый центрами глаз и серединой рта. Создается атмосфера непринужденного общения.

М. Эриксон (нейролингвистическое программирование) установил: когда человек смотрит вверх и налево, он обращается к визуальной памяти; когда глаза направлены вверх и направо – это свидетельствует о конструировании зрительного образа; если глаза находятся преимущественно в горизонтальном положении – значит идет аудиальный процесс; глаза вниз и налево – кинестетический ввод информации; глаза вниз и направо – внутренний диалог, и как следствие – контроль речи человека.

Знание ведущего способа поступления информации позволяет руководителю гармонизировать процесс общения с подчиненным. При общении надо разговаривать на том языке, который воспринимает ваш собеседник. Визуалист понимает информацию через образы, кинестетик – через конкретную деятельность. Выбор слов у человека также связан с его ведущей модальностью. Визуалист употребляет слова – видеть, рисовать, красочный и т. д., аудиалист – говорить, кричать, громче, тише и т. д., кинестетик – трогать, касаться, мягко, грубо и т. д.

У левши воспоминания и конструкции зеркально меняются местами.

Любое переживание человека, так или иначе, проявляется в его внешнем облике. Правое полушарие управляет эмоциями и координирует деятельность левой половины человеческого тела. Специалисты сформулировали правило «левой стороны». То, что человек хочет показать окружающим, отражается на правой половине тела человека, а то, что он реально переживает – на левой. Для диагностики неискреннего поведения можно применять технику контрольных вопросов: ставятся вопросы, на которые человек должен ответить «да» и «нет». Оценивается соответствие невербальных характеристик и полученного ответа. Вопросы могут задаваться как незначай, так и напрямую.

Интерактивная сторона общения характеризует общение как взаимодействие. Она рассматривает процессы, направленные на выработку во время общения единой стратегии взаимодействия.

Эта сторона не исчерпывается лишь формой общения, внешней картиной взаимодействия, – имеют значение и мотивы, цели общения каждой стороны.

Различается ряд типов взаимодействия между людьми, прежде всего **кооперация** и **конкуренция** (согласие и конфликт, приспособление и оппозиция) [37]. В одном случае анализируются такие проявления взаимодействия, которые способствуют организации совместной деятельности, в другом – «расшатывающие» совместную деятельность, представляющие собой препятствия для нее.

При осуществлении руководства нередко возникает потребность воздействия на того или иного подчиненного, а иногда и на весь руководимый коллектив с целью добиться изменения поведения или отношения к чему-либо.

Прежде чем начинать воздействовать на подчиненного, руководителю необходимо проанализировать параметры, связанные с его поведением.

1. Предпосылки его действий. Носят ли эти предпосылки объективный или субъективный характер, степень их влияния на поведение сотрудника, устойчивость их влияния, ситуативность.

2. Само поведение сотрудника, особенности его изменения в зависимости от различных условий.

Точнее, надо определить проблему поведения. Если его поведение вызвано тем, что сотрудник чего-то не знает, следовательно, руководитель выходит на проблему обучения. Если его поведение вызвано тем, что сотрудник чего-то не хочет делать, – надо заняться проблемой мотивации.

3. Последствия поведения сотрудника. Прежде всего – для организации, для коллектива, для руководителя, для самого сотрудника.

После проведенного анализа руководитель может спланировать адекватные меры воздействия на поведение сотрудника.

Один из самых актуальных вопросов для руководителя в организации – сопротивление переменам и нововведениям со стороны сотрудников.

Причины сопротивления переменам

1. Слабая заинтересованность в этих изменениях.

2. Непонимание или недостаток доверия к руководителю.

3. Слабая информированность о различных сторонах нововведений, в первую очередь касающаяся их дальнейшей работы и заработка.

4. Слабая адаптируемость к переменам.

Любая из этих причин может сильно осложнить изменения, которые руководство собирается произвести, а иногда и сделать их невозможными.

При этом следует помнить о **механизмах различных видов воздействия** – осознаваемых и неосознаваемых, намеренных и непреднамеренных. Рассмотрим их.

Заражение. Бессознательная, произвольная подверженность человека определенным психическим состояниям за счет многократного взаимного усиления эмоций (паника, религиозный экстаз, массовый психоз и т. п.).

Внушение. Целенаправленное, неаргументированное воздействие на человека. Информация воспринимается некритично. Эф-

фективность внушающего воздействия зависит от авторитета источника, внушаемости человека, его возраста, функционального состояния, групповых эффектов и др.

Подражание. Воспроизведение человеком черт и образцов демонстрируемого поведения (традиции, обычаи, мода и др.).

Убеждение. Логическое аргументированное воздействие и принятие информации через согласие. Чем созвучнее аргументация потребностям другого, тем успешнее убеждение. При необходимости убеждения нужно выбрать время, место, снять напряжение, вызвать интерес, подготовить контраргументы.

Формирование аттракции.

Просьба.

Принуждение.

Деструктивная критика.

Манипуляция.

Легче воздействовать на людей, если у них развито воображение; они ориентируются на мнение других людей; они имеют заниженную самооценку.

Плохо поддаются убеждению: враждебно настроенные; желающие доминировать; скептики; циники; не имеющие выраженных взглядов.

Барьеры взаимодействия: мотивационный, этический, стилей общения.

Перцептивная составляющая общения – восприятие одним партнером по общению другого. Это процесс формирования образа другого человека, что достигается «прочтением» за физическими характеристиками партнера его психологических свойств и особенностей поведения.

Основная задача восприятия – **формирование впечатления о человеке.**

Выделяют три фактора формирования первого впечатления о человеке [39]:

- превосходства;
- привлекательности партнера;
- отношения к наблюдателю.

Фактор превосходства – когда человек, который превосходит наблюдателя по важному параметру, оценивается им гораздо выше и по остальным значимым параметрам. Иначе говоря, происходит общая личностная переоценка или недооценка, если человек оценивает себя выше, чем партнера.

Фактор привлекательности – когда внешне привлекательного человека люди также склонны переоценивать по другим важным для них психологическим и социальным параметрам. Оценивается не только привлекательный внешний вид, но и манера поведения, стиль речи и т. д.

Фактор отношения к наблюдателю – людей, которые хорошо к нам относятся или разделяют какие-то важные для нас идеи, мы склонны позитивно оценивать и по другим показателям.

И помните! У Вас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление.

Механизмы процесса восприятия [36, 38]

1. **Стереотипизация** – восприятие на основе «социального стереотипа» – схематического, стандартного образа человека как представителя определенной социальной группы. Главная задача стереотипизации – помочь быстро сориентироваться в ситуации общения. Это механизм «грубой» настройки. Следовать стереотипу – значит обобщать, чтобы упростить картину мира. Точный стереотип желателен для понимания того, что можно ожидать от другого человека для установления контакта с ним. Но стереотипы могут быть и неверными, формировать ошибочное познание людей, серьезно мешая процессу общения с ними, и превращаться в барьеры коммуникации.

2. **Идентификация** – самоотождествление, уподобление с другим человеком, группой, образом. Предположения о внутреннем состоянии партнера по общению строятся на основе попытки поставить себя на его место.

3. **Рефлексия** – осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. Рефлексия – процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний. Проявляется при склонности к размышлению над собственными внутренними процессами. Как механизм взаимопонимания предполагает осмысление субъектом общения того, как и почему он произвел то или иное впечатление на партнера по общению.

4. **Эмпатия** может проявляться на основе осведомленности и понимания эмоций и чувств другого человека, разделения эмоций с другим человеком, принятия другого человека [4]. Как особые формы эмпатии выделяются: *сопереживание* – переживание тех же эмоциональных состояний, которые испытывает другой, через

отождествление с ним; *сочувствие* – переживание собственных эмоциональных состояний в связи с чувствами другого.

5. **Каузальная атрибуция.** Это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин наблюдаемого поведения субъекта. У каждого человека создаются собственные привычные схемы причинности, т. е. объяснения поступков другого человека.

Люди с *личностной атрибуцией* в любой ситуации склонны находить виновника случившегося, приписывать причину происшедшего конкретному человеку. Люди с *обстоятельной атрибуцией* обвиняют в первую очередь обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника. При *стимульной атрибуции* человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом себе.

Существуют некоторые другие закономерности процесса каузальной атрибуции. Причину успеха люди чаще приписывают себе, а неудачу – обстоятельствам. Человек по мере роста значимости события для него все больше будет видеть в нем результат вмешательства других людей, а не обстоятельств или предмета, на который направлено действие.

Восприятие зависит от личностных особенностей воспринимающего, его жизненного опыта, установки, обстоятельств и т. д.

Психологи отмечают некоторые **эффекты**, которые могут наложить отпечаток при формировании представления о другом человеке [6].

«**Эффект ореола**». Влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку неизвестных свойств его личности. Если в группе или у руководителя сложилось мнение о человеке, что он очень хороший, то его плохой проступок расценивается как случайность. И наоборот, если все считают человека плохим, то хороший поступок этого человека также оценивается как случайность. Эффект усиливается при уменьшении общей информированности об объекте восприятия, служа своеобразным средством восполнения дефицита информации о человеке.

«**Эффект упреждения**» состоит в том, что на суждение о человеке наибольшее влияние оказывают (при противоречивой информации) те сведения, которые предъявлены в первую очередь, а если дело касается знакомого человека – самые последние сведения о нем («эффект новизны»).

«*Эффект первичности*», или «эффект первого впечатления». В его основе лежат преимущественно неосознаваемые механизмы оценки, которые дают хотя и грубый и приблизительный, но в целом довольно верный результат. Первая информация сильнее фиксируется и имеет высокую устойчивость.

«*Эффект проецирования на других людей собственных свойств*». Ожидание соответствующего поведения по нашей модели вследствие перенесения на другого человека наших состояний и качеств. Этот эффект часто проявляется в неумении принять точку зрения другого человека.

«*Эффект технократического восприятия подчиненных*». Руководитель моделирует подчиненного на основе его должностной и профессиональной принадлежности и строит его образ таким, каким он должен быть, исходя из этой принадлежности.

Стремление завоевать уважение сотрудников – это не проявление самолюбивых притязаний, а неременное условие эффективности управленческого общения. Люди легче принимают позицию человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение.

Существует целый арсенал средств, способствующих формированию **аттракции**, т. е. расположенности подчиненных к своему руководителю [24]. И здесь нет мелочей. Способы достижения аттракции подчиненных:

- 1) важно обращаться к подчиненному по имени-отчеству;
- 2) здороваться первым, улыбаться;
- 3) говорить комплименты;
- 4) интересоваться личными делами сослуживцев, терпеливо их выслушивать;
- 5) распоряжение руководителя будет эффективно выполнено, если оно не только понято подчиненным, но и принято им. Необходимо вызвать интерес работника к заданию, показать ему ту пользу, которую получают лично он и коллектив в результате его выполнения;
- 6) любое распоряжение руководителя может быть дано в двух основных формах – приказа и просьбы. Важно использовать эти формы в соответствии с ситуацией, но следует учитывать, что просьба воспринимается подчиненным с большим желанием и выполняется охотнее, чем приказ;
- 7) если знаете, что подчиненный относится к вам хорошо, можно говорить: «Я вас прошу...», «Мне надо, чтобы Вы сделали...».

Если плохо или не знаете как сказать, целесообразно говорить: «Нашей организации надо сделать...»

4. Основные правила конструктивной критики

Одно из основных коммуникационных умений руководителя – умение конструктивно критиковать своих коллег и подчиненных, не наживая врагов, формируя благоприятную психологическую атмосферу в коллективе.

Основные этапы критики:

- 1) позитивная установка – создает благоприятный настрой на беседу, разговор о положительных качествах подчиненных;
- 2) критика – анализ недостатков, вопрос, почему так и как надо сделать. Здесь же санкции, если необходимо;
- 3) пауза;
- 4) позитивный настрой на работу. Эта часть формирует отношение к вам. Если пропускаете – отношение будет плохое, остатки в эмоциональной памяти.

Основные правила критики [1, 16, 23, 24, 30, 34, 37, 38, 40]

1. Начинайте с похвалы, с искреннего признания достоинств критикуемого и только после этого переходите к предмету критики. Разговор-критика должен состоять из трех равных по времени частей.

Первая часть разговора создает благоприятный настрой на восприятие критики. Если Вы – руководитель и вызвали провинившегося подчиненного на беседу, то независимо от своего эмоционального состояния должны дружелюбно поздороваться и начать разговор о положительных личностных и деловых качествах приглашенного.

Далее переходите к анализу существа допущенного нарушения, просчета и делайте соответствующие выводы, применяйте необходимые санкции. После фразы-оценки необходимо сделать паузу в 20–15 с.

Затем вновь говорите о достоинствах критикуемого, показывайте, что он имеет все для того, чтобы не допустить подобного впредь. Эта третья часть формирует отношение к разговору. Согласно психологическому закону первой и последней фразы, именно она остается в памяти и формирует мотивацию.

2. Критикуйте не личность, а проступок, говорите только о деле.
3. Не сравнивайте сотрудников друг с другом. Это унижает человека и выглядит незтично.
4. Не отвергайте «с порога» мнения, с которым не согласны. Не говорите, что человек не прав. Каждый видит окружающий мир по-своему и имеет право на собственное мнение.
5. При критике другого, если в каких-то аспектах Вы не правы, сразу признайте это. Такая позиция смягчает восприятие критики, делает ненужной защиту оппонента, сближает вас с критикуемым, поскольку и Вам «ничто человеческое не чуждо».
6. Пользуйтесь критикой «рикошетом», критикуйте не прямо, а косвенно.
7. Дайте возможность критикуемому спасти свой престиж.
8. Создавайте впечатление, что ошибка, которую Вы хотите видеть исправленной, легко исправима. Критикуйте только то, что можно изменить.
9. Делайте акцент на главном, не придирайтесь к мелочам.
10. Не накапливайте свои обиды или промахи сотрудника. Не поминайте прошлых грехов. Критикуйте лишь по данному конкретному поведению.
11. Не уповайте на логику, если Ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения: он Вас не слышит. Делайте психологические паузы, чтобы снизить «температуру общения».
12. Помните, что у Вас есть только минута, чтобы быть услышанным, поскольку затем оппонент переключается на поиск аргументов, опровергающих Ваши критические замечания. Старайтесь в эту первую минуту сказать самое главное.
13. Не требуйте немедленного признания ошибок, согласия с Вашей позицией. Нужно время, чтобы человек стал психологически готовым это сделать.
14. По возможности не критикуйте публично, чтобы не задеть самолюбия.
15. Старайтесь предотвратить критику: создавайте человеку хорошую репутацию, отмечайте похвалой всякий, пусть даже незначительный успех в той сфере, где он может быть подвергнут критике.
16. Не употребляйте слов «никогда», «всегда».
17. Избегайте проявления раздражения, злости, сарказма. Прежде чем критиковать, подумайте о 2–3 положительных качествах критикуемого.

18. Старайтесь не доказывать, а выяснять факты. Если стараетесь убедить, начните с вопросов, по которым у Вас есть согласие. Настройте подчиненного.

Старайтесь использовать разные формы критики в соответствии с индивидуальностью критикуемого и обстоятельствами. Критика может быть выражена как упрек, сопереживание, озабоченность, удивление, ирония, намек, требование, замечание, вызов, опасение, надежда, аналогия, похвала, подбадривающая критика, безличная и т. д.

Тем, кого критикуют, стоит помнить следующее:

1. Критикуют только того, в чьи способности выправить положение верят.

2. Если Вас критикуют, значит, верят в Вашу порядочность, в то, что Вы не станете обижаться за критику.

3. Если я сдержанно, по-деловому отношусь к критике, значит, я – сильная личность.

4. Первый шаг правильного восприятия критики – ее фиксация, второй – осмысление с целью извлечения пользы, третий – исправление недостатков, четвертый – создание условий, исключающих ее повторение.

5. Признавая критику, я беру на себя ответственность за исправление отмеченных недостатков. Наиболее благоприятное впечатление производит такой ответ на критику, который содержит конкретные обязательства относительно того, что будет сделано для улучшения дела с конкретным указанием сроков и реальных возможностей.

6. Критика полезна:

- это резерв совершенствования (критика помогает увидеть те проблемы, сферы деятельности, которые оказались вне поля зрения, помогает своевременно принять необходимые решения);

- большое число несправедливых критических замечаний – показатель плохого психологического климата в коллективе, что само по себе требует критического осмысления;

- отказ от критики «загоняет болезнь внутрь» и тем самым затрудняет преодоление недостатков. Поэтому не нужно спешить давать отпор критикующему, пусть в обсуждение проблемы вовлечутся другие. Если вас не критикуют, то критику стоит спровоцировать.

Деловое восприятие критики не должно зависеть от того, кто и с какими целями высказывает критические замечания.

Рассмотрим некоторые приемы, позволяющие снизить негативное воздействие замечаний.

1. Ссылки на чужой опыт и высказывания.

Выясните с помощью наводящих вопросов, кто для Вашего собеседника является авторитетом в обсуждаемой области, и в ходе делового общения сошлитесь именно на его опыт или высказывания для подтверждения своей точки зрения.

2. Сжатие нескольких замечаний.

Как показывает опыт деловой коммуникации, целесообразно не отвечать на каждое замечание в отдельности, а, объединив их вместе, ответить на них одной фразой.

3. Одобрение плюс уничтожение.

Если Вам сделаны объективные замечания в корректной форме, то можно снизить их значимость сначала согласившись с ними, а затем, развернув дополнительную аргументацию, подтвердить свое первое высказывание.

4. Перефразирование.

Формулируя новую фразу, Вы повторяете слова партнера, смягчая его замечания и нейтрализуя его смысл).

5. «Эластичная оборона».

Не отвечать на замечания, а продолжая взаимодействие, в случае возвращения партнера к критике, помнить, что она уже утратила свою актуальность.

6. Принятие замечания.

Не следует парировать замечания субъективного плана, лучше согласиться с ними, этим Вы выбиваете оружие из рук партнера.

7. Сравнение.

Используя вместо прямого ответа сравнения из знаковой партнеру области, можно нейтрализовать высказанное замечание.

8. Метод опроса.

9. Вместо ответа ставьте перед партнером вопросы, отвечая на которые, он сам даст ответы на свои замечания.

10. Упреждение.

11. Для смягчения замечания Вы вставляете слова партнера, сказанные в Ваш адрес, и когда это необходимо, сами же и отвечаете на него.

12. Отсрочка.

13. Со временем острота замечания снижается, поэтому целесообразно использовать прем отсрочки: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее...».

Вопросы к теме для самопроверки

1. Какой вид общения называется управленческим?
2. Цели управленческого общения.
3. Формы управленческого общения.
4. Принципы управленческого общения.
5. Что такое делегирование полномочий?
6. Коммуникативная составляющая общения.
7. Невербальные источники информации при общении.
8. Правила трактовки невербальных сигналов.
9. Коммуникативные барьеры в общении.
10. Интерактивная сторона в общении.
11. Перцептивная составляющая общения.
12. Факторы формирования первого впечатления о человеке.
13. Механизмы процесса восприятия.
14. Психологические эффекты, искажающие представления о другом человеке.
15. Механизм формирования аттракции.
16. Основные правила конструктивной критики.
17. Как надо правильно воспринимать критику?

ТЕМА 10. ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Вопросы

1. Подходы к принятию решений. Классификация решений.
2. Этапы выработки управленческих решений.
3. Методы организации групповой дискуссии.
4. Модели поведения руководителя в процессе принятия решения.

1. Подходы к принятию решений. Классификация решений

Принятие решений – центральный момент управления. Он присутствует в планировании, организации деятельности, в текущем управлении, мотивации, контроле и пр.

Изучает процесс принятия решений *теория принятия решений*.

Теория принятия решений использует методы философии, математики, психологии, информатики. Принятие решений является мыслительным процессом, предполагающим предварительное осознание цели и способа действий, проработку различных вариантов ее достижения.

Решение (в психологии) – формирование мыслительных операций, снижающих исходную неопределенность проблемной ситуации [37]. М. И. Дьяченко и Л. А. Кандыбович говорят о решении как об умственной модели предстоящей индивидуальной или групповой деятельности [10]. Принятие решения – это одновременно умственный, эмоциональный и волевой акт. На процесс выработки решения оказывает влияние подготовленность, эвристические способности человека, его темперамент и характер. Поэтому решения могут быть импульсивными, рискованными, осторожными, контурными, структурированными, алгоритмическими и др.

Есть два типа механизмов решения, различающихся наличием или отсутствием гарантии получения правильного результата, – механизмы точные (аналитические, логические) и механизмы эвристические (приближенные, интуитивные). Практическая ценность

эвристических приемов зависит от предшествующего опыта решения аналогичных задач.

Р. Декарт сформулировал пять принципов решения задачи:

- не торопиться в суждениях;
- избавляться от предвзятых мнений;
- делать по возможности обзоры того, что сделано предшественниками;
- каждый вопрос разлагать на более простые;
- начинать решение с простейшего, переходя затем к более сложному.

Различают следующие методы передачи решения: *побуждающий* (доверие, внушение, разъяснение значимости), *убеждающий* (опора на факты, апелляция к личному опыту, к практике совместной деятельности), *понуждение* или *принуждение* (надо выполнить, иначе наказание) [11].

Оценка решения проводится по параметрам его качества и эффективности, психологической и логической сложности. Типичная структура поведения в ходе принятия решения – разделение исходной проблемы на множество более простых промежуточных задач согласно плану решения.

Решение – это выбор альтернативы. Отличие управленческих решений от производственных заключается в объекте (разработчик принимает решения о деталях, менеджер – об организации производства этих деталей).

Управленческое решение – это выбор определенного порядка действий из возможных вариантов. Практически во всех случаях для руководителя было бы затруднительным принятие решения, не имеющего отрицательных последствий. Вот почему следует рассматривать организацию с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации.

Но эффективно работающие руководители не позволяют возможным недостаткам решений парализовать их волю. Обычно непринятие решения – это неудовлетворительный или даже худший ход, чем принятие плохого решения. Но прежде чем принять решение, убедитесь, что именно Вы должны его принимать.

Управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы исполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель управленческого решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Наиболее эффективным управленческим решением является выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Управленческие решения можно разделить на запрограммированные и незапрограммированные [16].

Запрограммированные управленческие решения – это результат реализации определенной последовательности шагов или действий. При принятии этого решения число возможных альтернатив ограничено.

Незапрограммированные управленческие решения – это психологический процесс выбора в условиях множественности вариантов на основании одного из трех подходов: интуитивном, рациональном и основанном на суждениях.

Интуитивное решение принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против». Это самый древний метод решения задач.

Решения, **основанные на суждениях**, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Экспертные методы, методы синтеза, аналогий. Достоинством такого подхода к принятию решений является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Недостаток его в том, что оно не может быть применено в ситуациях, не имевших аналогов в прошлом опыте руководителя.

Рациональное решение, в отличие от предыдущего, не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически. Рациональное решение проблемы принимается в несколько стадий: *диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор, реализация и контроль результатов.*

По отношению ко всем типам управленческих решений предъявляется ряд нормативных требований. Они рассматриваются в качестве признаков «хорошего решения». Важнейшие из них:

- **Эффективность** решения. Принятая альтернатива должна быть наилучшей среди всех потенциально возможных в отношении ожидаемого итога к затратам. Только при соблюдении этого условия эффективность управленческой деятельности будет максимизирована.

▪ **Обоснованность** решения. Принимаемая альтернатива должна не только адекватно отражать особенности реальной ситуации и показывать конкретные пути ее исполнения, но и быть понятной для исполнителя.

▪ **Непротиворечивость** решения, т. е. согласованность с внутренними, внешними обстоятельствами, с предшествующими и предстоящими решениями.

▪ **Своевременность** решения. Нет «абсолютно правильных решений». Все они правильны или неправильны лишь в контексте с конкретными, складывающимися в тот или иной период времени ситуациями, которые динамично сменяют друг друга. Поэтому хорошее само по себе решение может быть ошибочным просто в силу несвоевременности его принятия – либо запаздывания, либо неоправданного «забегания» вперед.

▪ **Правомочность** решения, т. е. учет обязанностей и прав руководителя и подчиненного.

▪ **Реализуемость** решения. В ряде случаев это требование даже более важно, чем эффективность. Любое решение будет бесполезным, если оно не реализуемо. На практике ключевая роль свойства реализуемости приводит к тому, что управленческие решения фактически всегда выступают как продукт компромисса между абстрактно-лучшим и реально-выполнимым вариантами.

▪ **Сочетание жесткости и гибкости.** Существует правило, согласно которому гибким должен быть сам процесс выработки решения, но процесс его реализации – жестким. Если решение принято – оно должно выполняться.

▪ **Конкретность и регламентированность** решения. Хорошее решение дает не только принципиальное разрешение проблемной ситуации, но и включает план – конкретные способы реализации и их последовательность, отвечая на вопросы: что, кому, как, когда, где и к какому сроку. Оно регламентирует последовательность действий отдельными подразделениями и работниками, что является предпосылкой для эффективной реализации последующего контроля результатов решения, без которого оно в принципе не может быть действенным и конструктивным.

Самые слабые места при подготовке и принятии решений – их качество и отсутствие контроля.

2. Этапы выработки управленческих решений

Разберем этапы выработки управленческих решений при рациональном подходе. Чем решение сложнее, тем более индивидуален процесс принятия решения. Ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции.

1. **Диагностика проблемы** предполагает определение проблемной ситуации и анализ ее содержания, т. е. осознание и установление ее симптомов (например, низкая прибыль, очень большие издержки производства, конфликты, текучесть кадров). На этой стадии важно собрать полную информацию о проблеме. Выявляются и определяются причины возникновения проблемы. Формулируются цели решения проблемы.

На данной стадии руководитель должен ответить на следующие вопросы.

1) Кто должен принимать решение (он сам, другое лицо, коллективный орган)?

2) Где, в каком месте, при каких обстоятельствах предстоит принимать решение?

3) Когда требуется принять решение?

4) Как, в какой форме должно быть выражено решение?

5) В чем цель решения?

При решении сложных проблем руководитель может описать проблему письменно. Если он этого сделать не может, значит, он проблему не понимает.

Совет. Не принимайте следствие, симптомы за саму проблему. Первое пришедшее в голову объяснение проблемной ситуации считайте следствием.

На этой стадии проблема формулируется в общем виде.

2. **Определение руководителем сути ограничений**, зависящих как от него самого, так и от конкретной ситуации. Факторами, ограничивающими возможности принятия решений, могут быть недостаток финансовых средств и ресурсов, низкий уровень квалификации рабочих, отсутствие необходимой техники и прогрессивных технологий, этические соображения. *Вырабатываются критерии принятия решения:* экономичность, надежность, дизайн и т. п.

Только при наличии четких критериев руководитель сможет успешно оценить итог принятого решения.

3. **Альтернативные решения**, выдвигаемые на последующем этапе.

Если руководитель хорошо проработал постановку проблемы, то у него уже есть возможные решения.

Основная задача этого этапа – обеспечить полноту набора возможных альтернатив. Для этого можно воспользоваться разными методами.

Табличный метод. Надо заполнить табл. 3 для различных компонентов проблемной ситуации, что дает возможность выявить максимальное количество вариантов.

Таблица 3

Компоненты проблемной ситуации

Компоненты проблемной ситуации	Параметры решения, которые должны быть учтены	Временные возможности	Ресурсные возможности
Например, снижение прибыли			
Текучесть кадров			

Схема дихотомического решения. Осуществляется деление исходного варианта на пару противоположных возможностей. Тогда при многократном делении получается дерево решений.

Формулирование вопросов по определенному алгоритму. По отношению к проблеме формулируются вопросы следующего типа:

- Какие возможности есть для ...?
- Что можно сделать, чтобы ...?
- Как надо вести себя, если ...?

4. Четвертый этап рационального решения проблемы. **Оценка альтернатив по системе сформулированных критериев в соответствии с основными целями деятельности и выбор оптимального варианта** – выбор наилучшего решения из нескольких альтернатив производится по конкретным, установленным заранее критериям. Качеством и обоснованностью выбранных критериев и определяется качество решения.

Для выбора оптимального варианта можно воспользоваться матрицей для принятия решений (табл. 4).

Матрица для принятия решений

Вариант	Критерий	Значимость критерия (по 5-балльной шкале)	Оценка варианта по данному критерию (по 5-балльной шкале)	Значимость, умноженная на оценку	Балл
<i>Пример:</i>	1	1	4	4	
Вариант А	2	3	5	15	27
	3	4	2	8	
	1	1	2	2	
Вариант В	2	3	1	3	25
	3	4	5	20	

Руководитель должен проанализировать последствия выбираемого решения, задав следующие вопросы:

- Что я выиграю?
- Что я проиграю?
- Какие новые задачи встанут передо мной?
- Какие обязанности у меня появятся?
- Какая новая ситуация возникнет?
- Какие возможны побочные результаты?
- Потребуются ли новые решения?

Если оптимальное решение не найдено, то руководитель может поступить следующим образом.

1. Отложить решение на какое-то время.
2. Разбить проблему на этапы, принять частичное решение, которое позволит начать работу.
3. Применить правило «наименьшего худшего» – выбрать лучшее решение из имеющихся плохих.

5. Реализация решения, контроль результатов и оценка его эффективности.

Реализация принятых решений – это и есть основное содержание повседневной деятельности руководителя. Без контроля выполнения принятых решений, без доведения решений до конкретных

результатов руководитель обрекает себя на вечную борьбу с текучестью, а коллектив – на застой и регресс.

Руководителю надо иметь запасной план, если на этапе промежуточного контроля результатов обнаружатся крупные недостатки принятого ранее решения.

Основные ошибки при принятии решений:

- Отодвигать решение до тех пор, пока для подготовки уже не останется времени (необдуманное решение).
- Закрывать глаза на возможные последствия решения или вообще не думать о них (слепое решение).
- В качестве критерия ориентироваться только на себя и собственную выгоду и не беспокоиться о других последствиях (эгоцентрическое решение).
- Решать только по вдохновению (гениальное решение).
- Решать на основании симпатий, настроений, отбрасывая всякие рациональные соображения (эмоциональное решение).
- Отказываться от здравых советов других людей в полной уверенности, что ты непогрешим (самодовольное решение).
- Не желать учиться на своих ошибках, принимать одни и те же решения (упрямое решение).

6. *Коррекция решения при необходимости.* Если контроль промежуточных результатов показывает, что решение было принято неправильное или оно нуждается в изменении или уточнении, руководитель производит коррекцию решения.

3. Методы организации групповой дискуссии

Переход к хозяйствованию в условиях рынка требует переосмысления личных стереотипов, принципов, подходов к принятию решений. Реалии сегодняшнего дня, в частности, требуют:

- системного подхода к выработке решений, что предполагает учет взаимосвязанных факторов (организационных, экономических, психологических, экологических и др.);
- консенсуса как принципа принятия решений. Консенсус – это результат согласования спорных вопросов и различных мнений. Принцип большинства не обеспечивает принятия высококачественного решения, поскольку лучшая альтернатива может принадлежать меньшинству;

- использования партисипативных (причастных, общих), групповых методов принятия решений.

Качество группового решения в среднем, при правильной организации групповой дискуссии, лучше качества индивидуальных решений. Однако качество группового решения, как правило, хуже наилучшего из индивидуальных решений. Кроме этого, существует весьма опасный «эффект сдвига к риску» группового решения, могущий иметь опасные последствия для организации.

В случае сложной и запутанной проблемы участие группы в принятии решения при условии, что все обладают достаточной информацией, обычно приводит к лучшему решению. Количество участников определяет время принятия решения.

Преимущество группового принятия решения заключается:

- в лучшем понимании существа проблем и путей их решения;
- более быстром и «гладком» воплощении принятых решений в практическую деятельность: сами приняли – самим выполнять;
- установлении атмосферы сотрудничества;
- возможности оптимально совместить цели индивида, группы и организации в целом.

Для реализации партисипативного управления необходимы определенные условия:

- 1) наличие ситуаций, которые для их решения требуют вовлечения в процесс принятия решений многих работников;
- 2) готовность работников всех уровней к решению проблем;
- 3) соответствующие организационные структуры (партисипативное управление требует перехода к эластичным, динамичным, «мягким» структурам).

Ориентация на использование преимущественно партисипативных методов выработки решений не отрицает решений, принимаемых руководителем индивидуально.

Ситуации неприемлемости партисипативного стиля:

- один человек обладает большими знаниями о предмете принятия решения, чем все другие и те, кого эти решения затрагивают, признают и принимают это превосходство;
- решение «самоочевидно»;
- время, отведенное на принятие решения, ограничено;
- большинство людей работают охотнее и продуктивнее в одиночку.

Исследования психологов, в частности К. Левина и его единомышленников, доказали эффективность использования **групповой дискуссии** при принятии решений.

Метод групповой дискуссии

1. Применяемый в практике руководства коллективами способ организации совместной деятельности, нацеленный на интенсивное и продуктивное решение групповой задачи.

2. Прием, позволяющий, используя систему логически обоснованных доводов, воздействовать на мнения, позиции и установки участников дискуссии в ходе непосредственного общения.

Использование метода групповой дискуссии позволяет [37]:

- сопоставляя противоположные позиции, позволить участникам увидеть проблему с разных сторон;

- уточнить взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации;

- нивелировать скрытые конфликты, так как в ходе открытых высказываний есть возможность устранить эмоциональную предвзятость в оценке позиции партнеров;

- выработать групповое решение, придав ему статус групповой нормы; если решение разделяется всеми участниками, происходит групповая нормализация, если нет – возможна групповая поляризация;

- использовать механизм возложения и принятия ответственности, увеличивая включенность участников в последующую реализацию групповых решений;

- повысить эффективность отдачи и заинтересованность участников в решении групповой задачи, предоставляя возможность проявить компетентность и тем самым удовлетворить потребность в признании и уважении.

Существуют различные формы групповых дискуссий: совещание, «брейнсторминг» («мозговая атака»), «круглый стол», «метод 635», «метод синектики», стратегические сессии, модерация, фокус-группа, фасилитация, группой коучинг, имитационные игры, различные моделирующие ситуации и процедуры, в ходе которых вырабатываются эффективные алгоритмы действий.

Фасилитация – организация групповой работы и управление этим процессом, направленное на прояснение и достижение командой поставленных целей. Метод карточек – одна карточка – одна идея.

Совещание [17]

90% идей возникает при контакте мнений, поэтому совещания так распространены. Основной их недостаток – большие затраты времени на их проведение. Совещания собираются для того, чтобы или обменяться информацией, или найти решение проблемы. Обмен информацией в организации может быть решен и другими путями, поэтому совещание – это не самый лучший способ для реализации этой цели. Совещание нужно проводить тогда и только тогда, когда его нельзя не проводить. Если совещание необходимо, оно должно быть проведено максимально эффективно. Эффективность определяется через соотношение результатов совещания (принятые решения) к совокупному времени, потраченному всеми участниками.

Почему необходимо воздерживаться от совещаний?

1. Любое совещание связано с потерей времени, денег и ответственности.

2. Эффективность проведения обычных совещаний невелика. Практика показывает, что 70% совещаний вообще можно не проводить – ущерба для работы не будет. Из них – 40% вообще не нужны и проводятся «на всякий случай», 20% могут быть заменены менее дорогостоящими видами управленческих действий, 10% заканчиваются без принятия конкретного решения.

3. Если количество предложений, выдвинутых на совещании, принять за 100%, то оказывается, что 50% из них вообще не принимаются, а из принятых – 40% не выполняются.

4. Если в совещании участвует более 7 человек – оно неэффективно. Если совещание продолжается более 2 ч, то большинству участников становится безразлично, какое решение будет принято.

5. Об обязательном исполнении решений, принятых на плановых совещаниях, приходится напоминать, тратя на это дополнительное время.

Различают три основных вида совещаний: проблемное, инструктивное и оперативное (диспетчерское).

Для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии проводят **проблемное** совещание. Оно предусматривает: доклад, ответы на вопросы, прения, коллективную выработку решения.

В случае необходимости передать распоряжения по вертикальной схеме управления сверху вниз для их быстрейшего исполнения используют **инструктивное** совещание. Порядок его проведения

следующий: конкретизация и разъяснение распоряжений, ответы на вопросы, назначение сроков выполнения и ответственных.

Оперативное совещание проводят при необходимости получения информации о текущем состоянии дел на участках, в подразделениях фирмы, организации. При его проведении заслушиваются доклады подчиненных о состоянии дел на местах, попутно разрешают возникающие проблемы на основе полученной информации.

Рассмотрим этапы подготовки и проведения совещания с точки зрения повышения его эффективности.

I. Подготовка совещания.

1. Тема.

- Необходимо как можно более точно сформулировать предмет обсуждения.
- Заинтересовать каждого участника совещания.
- Сформулировать тему в активном ключе (не «рост затрат в текущем году», а «что сделать, чтобы снизить наши затраты?»).

2. Цель. Описание требуемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы (предварительный обмен мнениями, подготовка рекомендаций для принятия решения, принятие решения по вопросу и т. п.).

3. Повестка дня. Письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и включающий в себя:

- тему;
- цель;
- место;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- фамилии докладчиков и ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- места, где можно найти информацию по каждому вопросу.

4. Круг участников. Оптимальное число – 5–7 человек. Увеличение количества снижает коэффициент участия каждого, удлиняет совещание и снижает эффективность.

Лучше, когда при разнородной повестке совещания состав его участников является переменным: лица, чьи вопросы обсуждены, покидают совещание, другие – приглашаются. Это требует точного соблюдения регламента и обязательного информирования участников обо всех решениях, принятых в результате обсуждения.

Некоторых сотрудников можно держать на «телефонном расстоянии»: вместо того, чтобы приглашать на всякий случай, его просят находиться на своем рабочем месте безотлучно в указанный интервал времени, чтобы при необходимости вызвать или получить справку по телефону.

Желательно, чтобы в число участников совещания входили люди, способные выполнять следующие роли: «эксперт», «генератор идей», «критик».

5. Время и продолжительность совещания. Совещание должно быть определено в плане предприятия, так как внеплановые совещания выбивают из ритма, снижают культуру делового общения, лишают возможность планировать рабочее время, срывают запланированные встречи и дела.

Лучше всего совещание проводить в конце рабочего дня или во второй его половине. Общая продолжительность должна быть не более 1,5–2 ч.

6. Оповещение и обеспечение участников информационными материалами. Оповещение участников важного совещания проводится за несколько дней до его проведения, присылаются проекты решения, тезисы докладов, справки.

Может быть проведен сбор письменных отзывов о проекте решения от участников совещания.

II. Проведение совещания.

1. Цели и функции председательствующего. Главная цель – найти по всем вопросам повестки дня оптимальное решение за минимальное время.

Нельзя начинать совещание с критики и разноса подчиненных. Если Вы начали с критических реплик, то считайте, что совещание на этом и закончилось.

Председательствующий должен регулировать направленность и деловитость выступлений, влиять на корректность выступающих. Выступления в прениях рекомендуется не прерывать, за исключением нарушения регламента и некорректности выступления. Оценка выступлений должна быть беспристрастна.

Руководитель время от времени должен переключать внимание участников совещания на анализ процесса обсуждения (какие позиции определились, в чем барьеры, затруднения и др.).

Неподготовленный вопрос должен сниматься с повестки дня с записью замечания готовившему.

Председательствующий должен следить за тем, чтобы началось и заканчивалось совещание строго в назначенное время и при обсуждении вопросов соблюдался регламент. Через каждые 40–50 мин устраиваются перерывы.

Протокол вести необходимо. В него заносятся выступления, а также принятые решения с фамилиями ответственных и со сроками исполнения.

2. Порядок выступления. Приглашенные выступают в очередности, обратной авторитету и положению выступающего, что не позволяет довести авторитету уже выступившего. Каждый участник совещания должен высказаться.

Правила поведения на совещании.

- Готовьтесь к совещанию и приходите вовремя.
- Не садитесь напротив того, кто может стать вашим оппонентом.
- Говорите «я», высказывая свое мнение, а не «мы».
- Если задаете вопрос, объясните, зачем.
- Воздерживайтесь, насколько это возможно, от интерпретации чужих мыслей.
- Говорите не о поступках и мыслях другого, а о Вашем восприятии этих поступков и мыслей.
- Стройте выступление на словах других, добавляя информацию к уже сказанному, не повторяйтесь.
- Если подозреваете, что увлеклись и говорите слишком много, посмотрите в глаза присутствующим. Если они отвечают Вам взглядом, то все в порядке. Если опускают глаза – то что-то не в порядке.
- Не говорите постоянно «нет», направьте усилия на то, что можно сделать.
- Будьте готовы решить проблему, а не искать виновных.
- Сопrotивляйтесь плохим идеям, ведь может статься, что Вам придется их выполнять.
- Выполняйте обещания, данные на совещании, и не только на нем.

Совещания бывают неудачными по чисто психологическим причинам из-за возникновения блокирующих ситуаций. Блокирующие роли участников совещания в большей части связаны не с их сознательным желанием, а с их личностными особенностями. Изменить эти особенности трудно, но нейтрализовать влияние участников, играющих блокирующие роли, можно.

Агрессор. Этот участник совещания критикует всех подряд. Он принижает статус участников, не соглашается с тем, что предлагается.

Способы нейтрализации.

1. На любое критически-агрессивное высказывание тут же ставить вопрос: «А Вы что предлагаете?»
2. Напоминать о том, что излишняя критика гасит конструктивные идеи.
3. Если данный участник не меняет своего поведения, как крайняя мера, применяется лишение слова.

Выпавший. Не участвует в обсуждении, рассеян, отвлекается, разговаривает с соседями на личные темы.

Способы нейтрализации.

1. Предложить высказаться по существу обсуждаемого вопроса либо в жестком («А какие предложения есть у Вас?»), либо в мягком («После выступления Ивана Ивановича мы дадим слово Вам») варианте.
2. Поручить вести протокол.

Ищущий признания. Хвастается, много говорит, утверждает свой статус.

Способы нейтрализации.

1. Задавать вопросы, показывающие, что высказывания о себе надо заменить высказыванием о деле.
2. Возвращать к теме обсуждения вопросом о конкретных предложениях и необходимости их формулировки.

Прыгающий с темы на тему. Этот участник совещания постоянно меняет тему разговора, возвращается к предыдущим вопросам и т. д.

Способы нейтрализации.

1. Останавливать его вопросами к теме обсуждения.
2. «Поддержать» его, отреагировав: «Это очень интересная тема, но она не относится к нашей повестке дня».

Доминирующий. Участник совещания, стремящийся к доминированию, постоянно пытается захватить власть (инициативу) и манипулировать присутствующими в своих интересах.

Способы нейтрализации.

1. Спокойно, но уверенно останавливать высказывания встречными репликами типа: «Ваше предложение – только один из возможных вариантов. Давайте послушаем и другие мнения».

2. Использовать поддерживающий прием: «Вы взяли на себя инициативу в обсуждении проблемы. Как видно, Вы заинтересовались ею. Вот Вам мы и поручим отвечать за выполнение принятого решения, а теперь дадим высказаться и другим.

Разрушитель. Иногда сотрудника, играющего эту роль, называют «адвокатом дьявола». Он специально задает острые вопросы, ведущие в тупик, к провалу совещания.

Способы нейтрализации.

1. Оценивать актуальность вопросов: «Ваш новый вопрос уводит нас от анализируемой проблемы».

2. Обращать внимание на провокационность вопросов, говоря на языке «Я-сообщений».

3. Переадресовывать вопрос тому, кто его задал: «Мы хотели бы получить Ваш вариант ответа на заданный Вами вопрос».

Чем раньше председательствующий выявит участников совещания, играющих блокирующие роли, тем легче будет их нейтрализовать.

Иногда на совещании так складывается и сама ситуация и обсуждение заходит в тупик. Надо уметь находить варианты выхода из этих блокирующих ситуаций.

Способы выхода из блокирующих ситуаций.

• **Явный обман, нечестные заверения.**

Выход.

Обличать в обмане надо тонко и психологически грамотно.

1. Потребуйте предъявить обоснования и факты, подтверждающие сказанное.

2. Спросите у провокаторов, что будет, если подтвердится, что это не так, как они говорят.

3. Попросите их самих проверить все факты, о которых они говорят, и спросите, сделали ли они это.

• **Кто-то решил поиграть в крепкие нервы «Все или ничего».**

Выход.

Не поддаваться нажиму.

1. Не заостряйте внимания на его тактике, как бы не придавая ей значения. Ваш оппонент будет иметь психологические предпосылки для отступления.

2. Сравните потери и выгоды в случае, если данный участник будет продолжать свою тактику, и в случае компромисса.

• *Кто-то застрял на объяснении причин или выявлении виновных.*

Выход.

Скажите, что понять причины важно, но найти пути выхода из создавшегося положения еще важнее, и предложите не тратить время на то, что в данный момент представляется наименее важным.

• *Применяются приемы психологической войны (выпады, угрозы, обвинения).*

Выход.

1. Дайте выговориться и осведомитесь: «У Вас все?».
2. Если он не догадывается, что он слишком агрессивен, объясните ему это.
3. Нейтрализуйте его поведение положительными эмоциями.
4. Переключите его энергию в созидательное русло.
5. Признайте свои ошибки, если таковые имеются – это обезоруживает.

• *Совещание превращается в разговор на темы, не относящиеся к проблеме обсуждения.*

Выход.

1. Все высказывания, уводящие в сторону, немедленно останавливайте.

2. Отреагируйте следующей репликой: «Поскольку это заслуживает специального разговора, а все мы дорожим своим временем, то давайте сначала закончим разговор о...».

• *Делается попытка опровергнуть то, о чем говорится на совещании.*

Выход.

1. Потребуйте ясных аргументов опровержения.
2. Попробуйте, не опровергая утверждаемое, придать делу другой оборот: «Да, но...».

Помните, что безвыходных положений не бывает.

III. Итоговый анализ совещания.

Чем бы совещание ни закончилось, и с каким бы успехом оно ни прошло, менеджер не может не анализировать его результаты. Перечень вопросов, на которые надо ответить, анализируя итоги совещания.

1. Был ли оптимальным состав участников?
2. Были ли правильно определены места для участников совещания?

3. Достаточно ли заинтересованными были его участники?
4. Удалось ли сблизить позиции участников или хотя бы ослабить противоречия?
5. Появлялись ли непредвиденные блокирующие ситуации, и как они нейтрализовывались?
6. Стало ли ясным представление о проблеме после ее обсуждения?
7. Принято ли оптимальное решение и спрогнозирован ли риск его невыполнения?

Одной из эффективных форм групповой дискуссии является предложенный А. Осборном **брейнсторминг**. Исследования выявили тот факт, что количество и качество альтернативных идей возрастает, когда начальная генерация их отделена от окончательной формулировки. На этом и основывается брейнсторминг.

Дискуссия проходит в два этапа: на первом действуют «генераторы идей», задача которых – выдвинуть как можно больше предложений, пусть даже самых фантастических и на первый взгляд неприемлемых, а на втором этапе инициатива переходит к «критикам», чья роль состоит в анализе высказанных идей, выборе «рациональных зерен» и выработке на их основе нового решения либо в определении наилучшей альтернативы.

Такой ход дискуссии плодотворен, поскольку позволяет избежать критического разбора идей сразу после их высказывания и тем самым позволяет преодолеть скованность, вызванную возможной негативной реакцией участников дискуссии, создает творческую атмосферу.

Можно выделить следующие стадии подготовки и проведения мозговой атаки:

- 1) подготовка помещения, размещение участников дискуссии;
- 2) характеристика анализируемой проблемы;
- 3) выработка максимального количества ее решений;
- 4) отбор наиболее рациональных идей для дальнейшей проработки;
- 5) разработка альтернативных решений проблемы.

Рассмотрим подробнее ход организации работы менеджера на каждом из обозначенных этапов.

На *первом этапе* организатору мозговой атаки следует прежде всего позаботиться о том, чтобы правильно выбрать место и оборудование. Участников целесообразно разместить за столом в

форме латинских букв U или V лицом друг к другу, но так, чтобы они видели стену с таблицами и прочими материалами, с записью высказанных идей и правил ведения дискуссии. Участники могут и вставать во время обсуждения.

Подбирается группа участников не более 10–12 человек, обладающих широким кругозором. **Не рекомендуется** приглашать мыслящих категорично, посторонних наблюдателей, а также работников, сильно различающихся по служебному положению. На дискуссию следует приглашать и неспециалистов, поскольку они способны подходить к решению нестандартно.

Ведущий знакомит участников с правилами ведения дискуссии, например:

- все, даже самые, на первый взгляд, абсурдные идеи и предложения принимаются во внимание независимо от их авторства;
- никто никого не критикует;
- высказывать как можно больше идей;
- представление о том, что правильное решение всего одно, – неверно;
- ведущий должен воздерживаться от комментариев и замечаний, не допускать давления на группу.

На **втором этапе** излагается суть проблемы, разъясняются цели, имеющиеся ограничения, дается характеристика тому, что в этой области уже сделано, анализируются смежные проблемы, определяются магистральные подходы к рассматриваемому вопросу с тем, чтобы сосредоточиться на самом главном, отбросить второстепенное. Это позволяет точнее сформулировать цели решения проблемы, обозначить, какого конечного результата нужно добиваться. Этот этап длится не более 15 мин.

Третий этап – этап генерации идей. Создается атмосфера свободного высказывания различных идей и мнений. Сначала обеспечивается индивидуальная работа каждого участника, а затем групповая работа – высказывание самых различных идей.

Все идеи фиксируются секретарем на доске, что провоцирует появление новых идей через вновь возникающие ассоциации с этими идеями в процессе обсуждения.

Особенности протекания брейнсторминга. После вспышки идей зачастую наступает затишье. Это не значит, что «родник» идей иссяк – идет обдумывание. Чтобы вновь активизировать аудиторию, ведущий может предложить еще раз прочитать записи

на доске или раздает карточки с заранее сформулированными вопросами по обсуждаемой проблеме. После непродолжительной задержки обычно вновь наступает подъем активности. Иногда за 1 ч работы предлагается до 100–120 идей.

Четвертый этап – этап критической оценки идей и выбор альтернативных вариантов. Этот этап может быть организован двумя способами.

Первый способ – «классический». Ведущий благодарит участников за проделанную работу, сообщает, что высказанные идеи будут доведены до специалистов, которые оценят их с точки зрения возможности применения на практике. Если у участников брейнсторминга возникнут новые идеи – можно передать их в письменном виде руководителю дискуссии.

Второй способ – оценка идей осуществляется самими участниками. При этом используются различные приемы, например:

- участники разрабатывают критерии оценки идей, и все идеи записываются на доске;
- выдвинутые идеи группируются по соответствующим основаниям, которые определяют их содержанием;
- устанавливается наиболее перспективная группа идей, причем каждая идея в этой группе оценивается в соответствии с принятыми критериями оценки;
- идеи тестируются методом «от противного»: почему данная идея, если ее реализовать, провалится;
- определяются наиболее «дикие» идеи, которые невозможно переделать в практически возможные;
- каждый участник как бы вновь продельвает «мозговую атаку», но свою личную, создавая на основе уже зафиксированных идей нечто новое;
- группа выбирает наиболее ценные идеи, располагая их по степени важности, и предлагает для внедрения в практику;
- наиболее ценные идеи распределяются по блокам (планирование и прогнозирование, оперативное управление производством, маркетинг, управление персоналом и пр.).

Пятый этап – разработка альтернативных решений проблемы. На этом этапе работают специалисты и руководители организации, эксперты.

К выполнению решения приступают сразу после его принятия. Определяются этапы, сроки и конкретные исполнители ре-

шения, задания доводятся до каждого привлеченного к делу работника. Исполнителей обеспечивают всем необходимым, создают требующиеся для успешного труда условия, устанавливается контроль за сроками и качеством выполнения работы, в случае необходимости осуществляется дополнительная корректировка планов.

Таков в общих чертах логический ход мыслей и действий менеджера при организации брейнсторминга.

Разновидностью брейнсторминга является **«метод 635»**. Шесть участников выдвигают три идеи, которые поступают к другим участникам, дополняящим их новыми тремя идеями, и так пять раз. Составляется бланк сбора идей по «методу 635».

На первом этапе реализации «метода 635» каждый из участников записывает в свой бланк основные идеи решения поставленной проблемы. Основные идеи ($6 \cdot 3 = 18$) по очереди поступают к членам группы, каждый из которых дополняет их еще тремя предложениями. После прохождения через руки всех шести участников бланки содержат 109 идей. Затем в работу включаются критики.

Практика применения «метода 635» показывает, что представленные в письменной форме идеи отличаются большей обоснованностью и четкостью, чем высказанные устно, хотя зачастую бывают менее оригинальными.

У. Гордон предложил «метод синектики», что означает буквально соединение разнородного. Суть метода состоит в том, что дискуссию начинают пять-семь синекторов – людей, определенных заранее и занимающих противоположные позиции. Группа, уяснив эти крайние точки зрения, всесторонне их оценивает и принимает взвешенное решение.

В Японии в практике принятия управленческих решений широко используется метод **«ринги»**. Термин «ринги» трактуется как «получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания». Процедура «ринги» состоит из пяти этапов:

- 1) выдвижение общих соображений (руководителем фирмы вместе с привлеченными специалистами) о проблеме, по которой должно быть принято решение (например, начать ли выпуск принципиально нового двигателя);

- 2) передача проблем вниз, в секцию, где организуется работа над проектом;

3) «отсечение корней» («нэмаваси»), т. е. детальное согласование с исполнителями готовящегося проекта (в сущности, это «сглаживание углов», т. е. ослабление разногласий, отбрасывание противоположных точек зрения подобно тому, как при пересадке дерева садовник проделывает подготовительную работу, обрубая торчащие далеко в сторону корни). Это подготовка решения. Принятие решения предваряется обсуждением проблемы всеми заинтересованными лицами и выработкой согласованного подхода к ее решению;

4) проведение целенаправленных совещаний и конференций (на которых обсуждается конкретный путь решения проблемы);

5) доработка документа («рингисе») – визирование решения его исполнителями: каждый должен поставить свою печать, затем утверждение документа руководством фирмы.

Эта процедура применяется для принятия стратегических решений и обеспечивает углубленную проработку, согласованность проектов и участие в творческой деятельности всех ведущих сотрудников – от рядовых должностей до руководства. Ответственность за принятое решение не кладется персонально на руководителя, а распределена между всеми управляющими различных уровней управления. В Японии процедуру «ринги» относят к разряду управленческой философии, исповедующей предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность. И хотя сами японцы часто критикуют этот метод за его чрезмерную громоздкость, за то, что «ринги» часто перегружают каналы информации, об отказе от него нет и речи. Японцы считают, что «ринги» помогает им учитывать весь спектр мнений о тех или иных проблемах.

Стремление группы отбросить крайние позиции и выбрать «средний» вариант не распространяется на решения, включающие момент риска. Американский исследователь Дж. Стонер показал, что групповое решение в этом случае содержит больше элементов риска, чем принятое индивидуально. Этот феномен получил название «сдвиг риска». Происходит «поляризация группы» и ярко обнажаются противостоящие точки зрения, а средние как бы перестают существовать. При этом трудно предсказать, какая из полярных позиций ляжет в основу решения.

Существует множество методов групповых дискуссий. Кроме уже названных, это метод дневников, метод утопических игр и т. д.

4. Модели поведения руководителя в процессе принятия решения

Американские ученые В. Врум и Ф. Йеттен выделяют пять моделей поведения руководителя в процессе принятия решений, различающихся степенью участия подчиненных в этом процессе [1].

1) А1 – руководитель принимает решение самостоятельно, используя имеющуюся у него информацию (саморешение).

2) А2 – руководитель получает информацию от подчиненных, затем решает проблему самостоятельно. Подчиненные выступают только как источник информации, а руководитель может им и не говорить, зачем она ему нужна (поиск информации).

3) К1 – руководитель сообщает о возникновении проблемы соответствующим подчиненным, выясняет их мнения об этом, но по одиночке. Затем принимает решение, которое может учитывать, а может и не учитывать мнение подчиненных (индивидуальная консультация).

4) К2 – руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным на собрании группы. Выясняет их мнения на этот счет. Затем принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных (консультация группы).

5) Г2 – руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным уже как группе. Совместно выдвигаются и обсуждаются альтернативы. Руководитель добивается консенсуса относительно решения. При этом он скорее выступает в роли председателя, координатора обсуждения. Он не пытается «навязать» группе свое мнение и готов принять любое решение, в пользу которого выскажется группа (групповое решение).

Таким образом, поведение руководителя по типу А1 и А2 представляет собой *авторитарный* стиль взаимодействия с подчиненными. Этот стиль не предполагает реального участия подчиненных в выработке и принятии решений. Стили К1 и К2 являются консультативными. Здесь степень вовлечения подчиненных в процесс выработки решений выше. Г2 – групповой, партисипативный стиль руководства.

Факторы, влияющие на выбор поведения руководителя при принятии решений

1. *Личность самого руководителя.* Имеют значение уровень его квалификации, индивидуально-психологические особенности

его личности (темперамент, характер), деловой и жизненный опыт, ценностные ориентации.

2. **Межличностные внутриорганизационные отношения.** Руководитель может отвергнуть тот или иной вариант действий в силу межличностных взаимоотношений с коллегами, подчиненными или в зависимости от предполагаемой реакции вышестоящего начальника.

3. **Свойства самого решения,** и в частности степень изученности проблемы, выбор типа решения.

4. **Информационные ограничения.** Если руководителю необходима дополнительная информация, ею или могут владеть его сотрудники и он к ним обращается, или ее надо получить вовне организации. Руководитель должен решить, сколько информации ему необходимо, сколько будет стоить ее получение и стоит ли этим заниматься. Если выгоды от полученной информации выше расходов на нее, то информацию следует приобретать. Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера» пишет о том, что менеджер должен очень точно определить, тратить ли ему дополнительное время на сбор полной информации или ограничиться имеющейся, так как упущенное время в условиях конкуренции может дороже стоить, чем риск принятия решения.

5. **Среда принятия решения,** т. е. в условиях определенности, риска или неопределенности. Важно также и время принятия решения.

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результат которых не является определенным, но вероятность каждого результата известна.

Решения, принимаемые в условиях неопределенности, – это такие, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

С течением времени ситуация может измениться настолько, что критерии для принятия решений станут недействительными. Поэтому решения должны воплощаться в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, сохраняют свою силу.

6. **Взаимосвязанность решений.** Важные решения могут иметь серьезные последствия, которые необходимо предусмотреть. Так, если предприятие решает приобрести новое, более производительное оборудование, оно должно рассматривать варианты

увеличения сбыта продукции, обучения работников, возможного их сокращения. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но и на отделе сбыта, отделе кадров.

7. Отношение подчиненных к принимаемым решениям. На выбор поведения при принятии решения влияет зрелость подчиненных, степень их участия в решении, их одобрение или неприятие решения, наличие у подчиненных стимула к достижению общей цели, вероятность возникновения разногласий относительно предлагаемых решений.

Из ситуационных характеристик можно сформулировать ряд **правил**, обеспечивающих верный выбор модели поведения руководителя при выработке и принятии решения.

Правило информации: если руководитель не располагает необходимой и достаточной информацией, опытом и знаниями, использование модели А1 недопустимо (велик риск получить решение низкого качества).

Правило структуризации: если руководитель не располагает необходимой и достаточной информацией, опытом и знаниями относительно проблемы (проблема неструктурирована), то процедура выработки решения должна обеспечить не только получение информации, но и экономичный и действенный способ сбора и обработки информации. Это становится возможным при вовлечении в этот процесс большого числа людей. В этих условиях предпочтительны модели К2 и Г2 (А2 не обеспечивает руководителю необходимой информации, А2 и К1 громоздки, менее действенны и экономичны).

Правило приоритетности одобрения: если одобрение подчиненных очень важно и оно не может быть достигнуто при авторитарном решении и если подчиненным можно доверять, то только модель Г2 имеет преимущественное значение. Эта модель обеспечивает равноправное участие в процессе принятия решений, дает более высокую степень одобрения, не создавая угрозу качеству решения.

Правило совместимости целей: если подчиненные не одобряют общих целей, которые будут достигнуты при решении проблемы, то модель Г1 неприемлема (велика вероятность того, что решение не будет принято, а отсутствие контроля за реализацией решений ставит его под угрозу срыва или чревато низким качеством реализации).

Правило разногласия: если в коллективе может возникнуть конфликт или существенные разногласия относительно реализации определенного решения, то модели A1, A2, K1, K2 неприемлемы для выработки и принятия решения. Модели A1, A2, K1 предусматривают только контакты «один на один» и не обеспечивают поэтому преодоления разногласий. Модель K2 при решении групповых проблем не дает уверенности в том, что руководитель поступит в соответствии с групповым мнением.

Выбор той или иной модели поведения определяется ситуацией и индивидуальными чертами руководителя, его приверженностью тому или иному стилю. Успешнее всего работает руководитель, использующий разные модели, умело меняющий их в зависимости от ситуации.

Любое управленческое решение имеет смысл лишь в том случае, если оно эффективно. В теории менеджмента обычно выделяют два основных **критерия эффективности** решения [14]:

1) качество (К) решения, связанное:

- с выбором наилучшей альтернативы из тех, что предлагает проблемная ситуация;

- учетом возможностей исполнителей решений;

2) степень принятия (П) этого решения (ЭР) людьми. Отсюда эффективность решений можно представить формулой

$$\text{ЭР} = \text{П} \cdot \text{К}.$$

Обобщая все, о чем шла речь выше, отметим, что принятие управленческих решений – это сложный интеллектуально-волевой процесс, требующий от руководителя не только соответствующих личностных качеств, но и глубокого овладения теорией принятия решений.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Что такое решение?
2. Пять принципов решения задачи, сформулированные Р. Декартом.
3. Что такое управленческое решение и его виды?
4. Этапы выработки управленческого решения.
5. Ошибки, которые может допустить руководитель при принятии решения.

6. Преимущества группового принятия решения.
7. Алгоритм проведения совещания.
8. Способы нейтрализации влияния участников, играющих блокирующие роли при проведении совещания.
9. Способы выхода из блокирующих ситуаций.
10. Методы проведения групповой дискуссии.
11. Модели поведения руководителя в процессе принятия решения.
12. Факторы, влияющие на выбор поведения руководителя при принятии решений.
13. Критерии эффективности решения.

ТЕМА 11. ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

Вопросы

1. Природа и социальная роль конфликтов.
2. Межличностные конфликты. Конфликтогены и как их избежать.
3. Стадии развития конфликта.
4. Управление межличностными и групповыми конфликтами.
5. Конфликтные ситуации, связанные с гендерными различиями.
6. Правила общения с конфликтными личностями.
7. Урегулирование конфликтов с помощью третьей стороны.
8. Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации.

1. Природа и социальная роль конфликтов

Слово «**конфликт**» происходит от латинского *conflictus* – **столкновение, противоборство**. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие конфликтов – явление невозможное, а внутри организации – и нежелательное. Конфликт – это индикатор проблемы, противоречия, между новыми задачами и старыми методами управления, между потребностями разных структурных подразделений и возможностями производства и т. д.

В любой сложной системе существует и механизм успешного разрешения конфликтов, поэтому задача не в том, чтобы исключить конфликты, а в том, чтобы снизить негативные последствия конфликта, использовать его для решения проблемы.

Конфликт сможет быть состоянием психики одного человека. В конфликтном состоянии могут находиться отношения между людьми в группе, состоящей из двух и более людей; между группами, являющимися частями одной системы (два отдела одного предприятия). В конфликтном состоянии могут находиться условные группы, т. е. группы людей, незнакомых друг с другом, но объединенных общими интересами (конфликты между работниками и владельцами фирмы, межконфессиональные, межнациональные конфликты). Состояние отношений между государствами может быть конфликтное.

Конфликт внутриличностный – как правило – порождение несовместимых стремлений субъекта. В психоанализе З. Фрейда – изначальная и постоянная форма столкновения противоположных принципов, влечений, амбивалентных стремлений и т. д., в которой находит выражение противоречивость человеческой природы. Конфликт может выступать, например, как форма взаимодействия противоречивых импульсов бессознательного Оно и Сверх-Я.

Конфликт межличностный. Существуют две его формы – конструктивная и неконструктивная. Неконструктивный межличностный конфликт возникает в случае, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его в глазах окружающих. Обычно это вызывает яростное сопротивление другой стороны, диалог сопровождается взаимными оскорблениями, решение проблемы становится невозможным, межличностные отношения разрушаются. Конструктивный межличностный конфликт бывает лишь тогда, когда оппоненты не выходят за рамки деловых отношений и аргументов. При этом могут наблюдаться различные стратегии поведения (межличностные стили разрешения конфликта).

Конфликт межгрупповой – в нем в качестве субъектов выступают группы, преследующие цели, несовместимые с целями противостоящей группы.

Независимо от этого в любом конфликте есть общие элементы, которые необходимо выявить и описать в процессе анализа.

1. В наличии имеются конфликтующие стороны, не менее двух (*Кто?*).
2. Существует предмет разногласий (*Из-за чего?*).
3. У каждой стороны свои мотивы действий (*Почему? Ради чего?*).
4. Наблюдается реальное противоборство (*Что делают? Что происходит?*).
5. Проявляются сильные эмоциональные переживания хотя бы одной из сторон (*Что чувствуют?*).
6. В результате конфликтного взаимодействия вырабатываются представления о конфликтной ситуации, как правило, не совпадающие (*Что думают?*).

Конфликт – состояние отношений между сторонами, характеризующееся противоборством и связанное с сильными негативными эмоциями.

Негативные функции конфликта [55].

- ухудшение социально-психологического климата, снижение дисциплины, производительности, вплоть до увольнения отдельных сотрудников;
- неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга; представление об оппонентах как о врагах; уменьшение степени сотрудничества; снижение его эффективности;
- появление духа конфронтации, затягивающего окружающих; чрезмерное увлечение процессом конфликтных взаимодействий в ущерб работе;
- сложный процесс восстановления деловых отношений; материальные и эмоциональные затраты на его преодоление.

Позитивные функции конфликта [55].

- толкает к развитию сложившуюся систему отношений, открывает дорогу инновациям;
- играет информационную и связующую роль (люди лучше узнают друг друга);
- способствует структурированию групп, сплочению коллектива;
- стимулирует активность людей, снимает синдром покорности;
- стимулирует развитие личности; в критических ситуациях люди лучше проявляются;
- снимает внутреннюю напряженность, давая ей выход;
- диагностирует обстановку и возможности оппонента, помогает понять состояние дел.

Наблюдения показывают, что 80% конфликтов возникают помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знают об этих особенностях, либо не придают им значения.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70–80% от общего числа конфликтов, будучи наиболее нежелательными для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам» (в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта и очень эмоционально).

Для выявления причин конфликта нужен глубокий анализ как действий, позиций и психологических особенностей его участников, так и обстоятельств, возникающих в ситуации их взаимодействия.

Рассмотрим классификацию, предложенную В. Линкольном, который выделяет пять основных типов причинных факторов конфликтов [55].

1. *Информационные факторы*. Связаны с неприемлемостью информации для одной из сторон. Это могут быть: неполные и неточные факты; слухи и дезинформация; преждевременная информация и информация, переданная с опозданием; ненадежность экспертов, свидетелей, источников информации или данных, неточность переводов, сообщений СМИ; нежелательное обнародование информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон; интерпретация использованных слов и фраз; посторонние факты, спорные вопросы законодательства, правил, порядка действий, стереотипов и т. д.

2. *Поведенческие факторы* – неуместность, грубость, эгоистичность, непредсказуемость и другие характеристики поведения, отторгаемые одной из сторон.

3. *Факторы отношений* – неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами, вытекающая из различного вклада сторон в отношения; степени важности отношений для каждой из сторон; совместимости сторон в плане поведения, личных или профессиональных целей и личного общения; различий в образовательном уровне, истории отношений, их длительности, наличия негативного осадка от прошлых конфликтов, уровня доверия и авторитетности.

4. *Ценностные факторы* – принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем, следование которым другие ожидают от нас, а мы от других. Ценности различаются по силе действия и важности: личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения, приоритеты); групповые (в т. ч. профессиональные) традиции, ценности, нужды и нормы; способы и методы действия, традиционные представления о правильном и неправильном.

5. *Структурные факторы* – относительно стабильные обстоятельства, существующие объективно, независимо от нашего желания. Требуют для их преодоления больших ресурсов. Любой межличностный конфликт разворачивается на фоне структурных факторов, которые являются внешними по отношению к нему, но существенно влияют на его ход. Это: власть, система управления; политические партии и течения; различные социальные нормы; право собственности (узы брака); стандарты поведения; географическое положение, контакты сообщества с внешним миром.

Рассмотрим причины организационных конфликтов. Это могут быть: недовольство оплатой труда, неблагоприятные условия труда, недостатки в организации труда, несоответствие прав и обязанностей, неритмичность работы, неудобный график работы, упущение в технологии, необеспеченность ресурсами, отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности неэффективные должностные инструкции, низкий уровень дисциплины, конфликтные организационные структуры, противоречивые цели технологических и экономических служб.

Конструктивные организационные конфликты вызваны объективными причинами, вызванными несовершенством организации производства и управления.

Деструктивные конфликты порождаются субъективными причинами, в т. ч. неправильные действия руководителей, неправильные действия подчиненных и т. д.).

Ошибочные действия руководителя: нарушения служебной этики, трудового законодательства, несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.

Отнесение конкретных конфликтов к тому или иному типу позволяет принимать первичные меры к их устранению.

Например, в случае возникновения конфликта на основе нехватки информации, достаточно обеспечить ее поступление и столкновение будет снято.

Конфликт принимает деструктивные формы, когда один из партнеров прибегает к недопустимым методам борьбы, стремится психологически подавить и т. д. Есть термин «моббинг» – притеснение, преследование, грубость, нападки и притирки, зачастую все носит скрытый характер.

2. Межличностные конфликты. Конфликтогены и как их избежать

Основные действия в межличностных отношениях, которые могут быть оценены как конфликтные, т. е. слова, поступки, которые могут или приводят к конфликту, называются *конфликтогенами* [55].

Основными словами-конфликтогенами в общении являются:

- слова, выражающие *недоверие*: «Вы меня обманываете», «Я Вам не верю», «Вы не разбираетесь» и др.;

- *слова-оскорбления*: дурак, бестолочь, лентяй и т. д.;
- *слова-насмешки*: очкарик, лопухий, мямля, дистрофик, коротышка и др.;
- *слова, выражающие отрицательное отношение*: «я тебя ненавижу», «я не хочу с тобой разговаривать» и т. д.;
- *слова-сравнения*: «как свинья», «как попугай» и т. д.;
- *слова, содержащие негативные оценки и ярлыки*. «Такое может сказать только неуч!». Реакция ясна;
- *слова-долженствования*: «Вы обязаны», «ты должен» и т. д. Когда человеку говорят, что он должен, у него появляется сразу желание сделать все наоборот. Это нападение на право личности быть личностью. А личность в общении неприкасаема;
- *слова-обвинения*: «Вы все испортили», «Вы обманщик», «ты во всем виноват» и т. д.;
- *слова, выражающие категоричность*: «всегда», «никогда», «все», «никто» и т. д.;
- *диагностирование мотивов действий*. «У Вас никогда не хватало...», «Когда я вам говорю правду, вы отводите взгляд, – вы явно не согласны со мной и осуждаете меня»;
- *отказ от обсуждения вопроса*. «Нечего тут обсуждать, я не вижу проблемы...». Но партнер-то видит. Этот вопрос его волнует, и Ваше нежелание обсуждать то, что его волнует, может привести к внутреннему напряжению у него, а иногда (если очень важна для него эта проблема), то и обидеть;
- *смена темы*. «Очень интересно... А я вчера...». «Ну что мы все обо мне, да обо мне. Поговорим лучше о Вас. Ну, как Вам моя новая машина?». Наверное, это было бы смешно, если бы не было так точно. Ведь нет темы интересней для нас, чем мы сами;
- *соревнование*. «Это что, Вы бы посмотрели на то, сколько я вчера...». Вы опять пытаетесь принизить значимость партнера;
- *вопросы, на которые не требуется ответа или на которые невозможно ответить*. «Сколько еще Вы будете опаздывать?», «Сколько можно Вас учить?»;
- *обобщения*. «Вы всегда все делаете не так», «Вы всегда опаздываете!», «Вы всегда вешаете свое пальто не на место!». Речь должна идти только об одном конкретном поступке, а не обо всей жизни в целом;
- *успокоение отрицанием*. «Не нервничай!», «Не волнуйся!». Когда человек в состоянии эмоционального возбуждения, частица

«не» воспринимается не сознанием, а на уровне подсознания. В подсознание идут все сигналы, на которых не останавливается внимание человека, которые не фиксируются сознанием. А подсознание частицу «не» не воспринимает. Остается то, что стоит за ней. И подумайте сами, какие слова поступают в подсознание в качестве команды в этом случае?

Партнер по общению, воспринимая перечисленные выше слова, вступает в борьбу за самого себя и пытается включить весь арсенал оборонительных и оправдательных средств. Эта конфликтная ситуация может и не стать конфликтом, пока не произойдет инцидент, – обороняющийся от этих слов не выдержит (так как не выспался, был взвинчен конфликтной ситуацией в автобусе и т. д.). Виновником конфликта является тот, кто первым стал использовать слова-конфликтогены.

Действия-конфликтогены могут быть следующие:

- создание прямых или косвенных помех для реализации планов и намерений;
- невыполнение другой стороной своих обязанностей и обязательств;
- захват того, что не должно принадлежать (по мнению другой стороны);
- нанесение прямого или косвенного вреда имуществу или репутации;
- унижающие действия, в том числе допрос «Почему ты так поздно?». Высказывание подразумевает необходимость оправдываться и ставит Вас и партнера по общению в неравноправное положение. А любые «перекосы» в общении не приводят к конфликту, только в случае если эти перекосы принимаются обоими сторонами. Вы считаете, что Вы имеете право знать эту информацию, так как волновались и переживали, а может даже и замерзли, пока его ждали. Но он не знает о Ваших чувствах, а воспринимает Ваш вопрос как нападение на значимость его личности. Скажите о Вашем состоянии, и потом ему будет легче объяснить Вам, что произошло;
- угрозы и другие принуждающие действия «Делайте, как я Вам сказал, или ...»;
- приказы. Когда Вы приказываете другому человеку, Вы явно демонстрируете свою власть над ним. Любая демонстрация власти будет вызывать внутреннее сопротивление, и это негативное от-

ношение будет переноситься и на то дело, которое необходимо выполнить. Приказы неуместны в отношениях с деловыми партнерами, и даже с подчиненными ими нельзя злоупотреблять. Приказ можно отдать в виде совета или просьбы (от своего имени можно просить сделать то-то и то-то, если Вы уверены, что подчиненный к Вам хорошо относится, но если Вы в этом сомневаетесь, лучше обращаться от лица отдела, фирмы, организации). Но здесь существует правило – чем выше по уровню компетентности и мотивации Ваш подчиненный, тем более дружеским может быть Ваше общение с ним, чем ниже – тем наоборот, Вы должны более дистанцироваться от него;

- критика. Существуют правила критики подчиненных, которые ее делают более эффективной. В общении критические замечания приводят к образованию барьера восприятия. Если Вас что-то не устраивает в общении с партнером, используйте «Я-высказывания», которые выстраиваются по следующей схеме «Когда Вы (констатация действия, нейтральное описание поведения другого человека), Я (описание Вашей реакции на это поведение), Вы не могли бы (описание того, чего бы Вы хотели бы). Например, «Когда Вы не предупреждаете, что откладываете выполнение нашей с Вами общей работы на сутки, у меня возникает ощущение, что Вы не цените наше сотрудничество. Вы не могли бы, если сталкиваетесь с препятствиями в работе, звонить мне и сообщать о возможной задержке?».

- физическое насилие;

- стремление к превосходству, что включает следующие проявления:

- *сниходительное отношение* – проявление превосходства с оттенком доброжелательности: «как можно этого не знать», «неужели Вы не понимаете», «вам ведь русским языком сказано». Конфликтогеном здесь является и сниходительный тон;

- *хвастовство* – восторженный рассказ о своих истинных или мнимых успехах;

- *убеждение логикой*. «Не расстраивайся, все логично». Когда человек находится на «эмоциональной волне», в состоянии повышенного эмоционального возбуждения, логические выводы на него не оказывают влияния. Подобное входит в резонанс только с подобным. Помогите сначала собеседнику снять эмоциональное напряжение, а потом уже убеждайте его;

– *категоричность* – проявление излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности – предполагает свое превосходство и подчинение другого (вместо «Я считаю», «Я уверен» лучше употреблять «Я думаю», «Мне кажется», «У меня сложилось впечатление, что ...»).

Конфликтогенами данного вида являются и безапелляционные фразы типа: «Все бизнесмены воруют», «Все женщины – обманщицы», «Все врут», «Это именно так, и закончим этот разговор». Использование таких утверждений обычно вызывает у оппонента желание усомниться либо опровергнуть услышанное;

– *навязывание своих советов*. Есть правило – давать советы тогда, когда тебя об этом просят. Советующий всегда занимает позицию превосходства. Непрошенный совет так же «нужен», как и непрошенный гость, и вызывает такую же неприязнь, за редким исключением долгого ожидания (внутренней просьбы). «Если бы Вы поступили таким-то образом, у Вас было бы все в порядке. Я Вам советую...». Попросить можно не только словом, но и взглядом. Важно то, что человек готов их воспринять только тогда, когда он уже внутренне созрел для этого решения, т. е. и сам подошел к нему, но еще не сформулировал. В противном случае любой совет будет восприниматься как попытка показаться умнее и значимее. Большей частью человек приходит к Вам не для того, чтобы получить умный совет (он и так знает, как надо поступать), а для того, чтобы просто быть выслушанным;

– *перебивание собеседника* (повышение голоса или когда один поправляет другого). Тем самым первый показывает, что его мысли более ценны, чем мысли других. Надо стараться адекватно оценивать самого себя и понимать, что интересные для других мысли приходят в Вашу голову не так уж часто;

– *нарушение этики* – воспользовался чужой мыслью, но не сослался на автора; доставил неудобство, но не извинился; не пригласил сесть; не поздоровался; влез без очереди и т. д. Вроде бы и ничего страшного, но подобное поведение является очень нервным для окружающих, особенно если приходится с таким человеком сталкиваться каждый день – конфликт может возникнуть в любой момент;

– *подшучивание* (особенно если объектом его становится тот, кто не может дать достойный отпор). Осмеянный будет искать возможность отомстить, осознанно или не осознанно. Даже с при-

ителями, с которыми Вы привыкли друг над другом подшучивать и все было очень весело, может вспыхнуть конфликт, если в один не очень прекрасный день кто-то будет не в том настроении;

– *похвала с подвохом, ирония, язвительность*. «У Вас так хорошо получается эта работа, может Вы займетесь ею и в субботу?». Или неудачный комплимент начальника подчиненной: «У Вас такие красивые волосы, мойте их почаще!»;

– *напоминание* о какой-либо проигрышной для собеседника ситуации. Есть хорошее правило – сделал доброе дело – забудь об этом. А чтобы у человека не появилась неприязнь, дайте ему возможность отплатить Вам ответной услугой.

К этому варианту относится и заниженная оценка вклада партнера в общее дело и преувеличение своего вклада;

• *проявление агрессивности*. Человек с природной агрессивностью является конфликтогеном сам по себе, и любые его действия могут привести к конфликту. Ситуативная агрессивность возникает в виде реакции на сложившиеся обстоятельства. Это могут быть неприятности, плохое настроение, самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген. Данное состояние называется *фрустрацией*. Оно возникает вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Защитная реакция при фрустрации может проявляться в агрессивности.

Проявление эгоизма. Все проявления эгоизма являются конфликтогенами, так как эгоист добивается чего-то для себя обычно за счет других. Эгоизм очень наглядно проявляется даже в обычном разговоре – это неумение слушать другого, понять его точку зрения, посочувствовать, желание говорить только о себе. С ярко выраженным эгоистом тяжело иметь дело, его сторонятся, и с ним не хотят работать в одном коллективе.

3. Стадии развития конфликта

Рассмотрим иллюзорные представления, стимулирующие образование и продолжение конфликта [55].

1. *Иллюзия выигрыша – проигрыша.*

Обычное представление о противоборстве таково, что только кто-то один может выиграть, а другой при этом обязательно окажется в проигрыше. Но это представление иллюзорно. Очень сложно

найти ситуацию, когда одна из сторон оказывается в чистом выигрыше. Даже если есть выигрыш денежный, статусный и т. д., то на этом фоне могут быть безнадежно испорчены отношения, может ухудшиться здоровье, будет потеряно доверие. Так о каком выигрыше идет речь? Даже если нет таких явных потерь, проигравшая сторона вряд ли смирится и будет мечтать о реванше, и никто не скажет, чем это закончится.

При том, что существуют следующие выходы из конфликта: выигрыш-проигрыш; проигрыш-выигрыш; проигрыш-проигрыш; выигрыш-выигрыш, фактически всегда существует вариант «выигрыш-выигрыш».

Вариант «проигрыш-проигрыш» нацелен на то, чтобы утопая, утопить противника. Сделать себе плохо, лишь бы тому было еще хуже.

Выигрыш-выигрыш. Конфликтующая сторона стремится к такому выходу из конфликта, который дает выигрыш не только ей, но и другой стороне. Она предлагает другой стороне сотрудничество в разрешении конфликта. Зона разногласий – рабочая площадка для совместного поиска взаимовыгодных решений.

Иллюзия, что существует альтернатива только выиграть или проиграть ведет к обострению конфликта. Выигрыш достается слишком большой ценой.

2. **Иллюзия «самооправдания».** Мы склонны оправдывать собственное поведение, преувеличивать наши добрые дела и преуменьшать дурные стороны поступков, а то и вовсе не признаваться в них. На этом механизме построены защитные реакции нашей психики.

3. **Иллюзия «плохого человека».** Тот, кто говорит или действует не так, как нам хотелось бы, вызывает у нас отторжение. Если его поведение мешает нам реализовать наши планы, нарушает наши интересы, принижает нас как личность – к нему возникает неприязнь. Это может относиться как к одному человеку, так и к группе.

4. **Иллюзия «зеркального восприятия».** Сочетает два предыдущих варианта. У двух сторон, сталкивающихся по какому-либо поводу, возникает удивительно симметричное, как в зеркале, восприятие друг друга. Сходны и добродетели, которые приписывают себе, и пороки, которые приписывают другому, опасения, аргументы за и против. Одна мерка для себя, другая – для чужих людей. Один и тот же поступок оценивается по отношению к себе как негативный, по отношению к другому как позитивный.

Во внутриличностном конфликте побеждает та мотивационная тенденция в душе человека, которая имеет более высокий энергетический уровень. Но в межличностных и межгрупповых конфликтах не так однозначно. Энергетический уровень усилий конфликтантов исход борьбы предreshает не всегда в их пользу.

Баланс сил в ходе конфликта может меняться. Динамика конфликта во многом определяется тем, как конфликтанты создают и используют перевес сил в свою пользу. Стремление решить вопрос с позиции силы обычно выражается в ультиматумах, угрозах и т. д. с целью принудить противоположную сторону делать то, что требуется. Нередко это блеф.

В процессе развития конфликт проходит несколько стадий. Длительность их различна, но последовательность одна и та же [55].

1. Предконфликтная ситуация. Иногда положение дел накануне конфликта может казаться совершенно благополучным и конфликт начинается внезапно под воздействием случайного фактора. Но все равно скрытая конфликтная ситуация должна быть.

Чаще всего на этой стадии наблюдается рост напряженности в отношениях, существуют предпосылки для конфликта, определенные противоречия, хотя и не выливаются в открытые конфликтные столкновения. Это потенциальный, или латентный (скрытый), конфликт.

Противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению напряженности и появлению сильных эмоциональных переживаний.

Предконфликтную стадию можно условно разделить на три фазы.

А) Возникновение противоречий по поводу определенной проблемы; рост недоверия и напряженности.

Б) Стремление доказать правомерность своих притязаний; замыкание в своих собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере.

В) Разрушение структур взаимодействия; рост агрессивности; формирование «образа врага» и установки на борьбу. Переход от взаимных обвинений к угрозам.

На этой стадии конфликт не выходит за рамки конфликтной ситуации и является легко разрешимым, так как партнеры еще могут относиться друг к другу конструктивно и в состоянии ориентироваться на сотрудничество.

Для решения конфликтной ситуации на этой стадии необходимо обсуждение интересов сторон и выработка совместного решения.

2. Инцидент. С него и начинается открытый конфликт. Инцидент – это первая стычка конфликтантов. Она выступает как завязка конфликта. Инцидент не возникает случайно, он просто является последней каплей, которая переполняет чашу. Есть «предел терпимости» напряжения, своего рода энергетический барьер. Энергия раздражения, медленно копившаяся на предконфликтной стадии, прорывает этот барьер. Поводом может быть что угодно, не всегда для этого взрыва необходима веская причина.

Инцидент может произойти случайно, может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, а также явиться результатом естественного хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует косвенный участник конфликта, который преследует свои интересы.

Возможны следующие варианты разворачивания ситуации.

Конфликт, начавшийся с инцидента, может этим закончиться: конфликтанты расстанутся; выясняют свои разногласия (путем переговоров, компромисса, ухода от конфликта хотя бы одной из сторон или игнорирования); инцидент приводит к гибели одной из сторон; инцидент становится сигналом к началу открытого противодействия.

На этой стадии конфликт можно решить при условии согласования интересов.

Профилактические меры, помогающие остановить развитие конфликта:

- не использовать угрозы, принуждения, силу, чтобы заставить оппонента выполнить свое желание. Упреки, претензии, попытки изменить поведение оппонента выступают в качестве фрустраторов. Если при этом задеваются важные потребности, процесс начинает накапливать сильное эмоциональное напряжение;
- воздерживаться от оскорблений и унижающих замечаний;
- не прерывать контакты, хотя может возникнуть сильное желание прекратить свое общение с ним (замолчать, уйти);
- осуществлять разговорную стратегию, направленную на поиск взаимоприемлемых вариантов. Напряжение ослабляют жесты примирения: обмен подарками, выражение сожаления и др.

3. Эскалация. Если хотя бы одна из конфликтующих сторон считает, что для достижения цели приемлемо применение силы к оппоненту, возникает риск эскалации конфликта.

Возможность открытого конфликта возрастает, если отношения с оппонентом не так важны, а требуется срочное решение проблемы.

Риск насилия возрастает, если оппонент воспринимается субъектом как обладающий недостаточной силой.

В ходе эскалации конфликт «шагает по ступенькам» – реализуется в серии отдельных актов и противодействий конфликтующих сторон. На конфликтоген следует ответ в виде ответного конфликтогена, иногда более сильного.

Негативное отношение распространяется на всю личность партнера. Он начинает восприниматься как враг. Встречи с этим человеком вызывают негативные эмоции: тревогу, раздражение, гнев, обиду. Взаимоотношения характеризуются отсутствием уступок. Себя участник конфликта видит защищающейся жертвой и тем самым находит моральное оправдание своим силовым маневрам. Вследствие этого «зеркального восприятия» возникают новые и новые инциденты по другим поводам.

Каждый оппонент ищет партнеров, союзников, разделяющих его позицию, укрепляющих его веру в собственную правоту, позволяющих воспринимать другого как порочного человека. Происходит поляризация отношений в группе.

Со временем первоначальное основание для конфликта утрачивается. Расширяется круг причин, вызывающих споры. Уменьшается желание сотрудничать. В фазе открытого конфликта оппоненты в течение длительного периода погружены в негативные переживания. Постепенно они начинают подвергать сомнению значимость взаимоотношений.

Если на первых двух стадиях конфликт можно решить при условии согласования интересов, то здесь конфликт является самодостаточным. На этой стадии для решения конфликта надо в первую очередь, чтобы конфликтующие стороны захотели его решить, сменив отношение «Мы – враги» на «Мы – партнеры», «Вместе мы все решим». В противном случае бесполезно усаживать людей за стол переговоров. И, в первую очередь, мирное решение конфликта должно быть им выгодно, только тогда люди будут затрачивать усилия (а смена позиции того требует), чтобы изменить свое отношение.

4. Кульминация. Эта стадия наступает, когда эскалация приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, организации, общности. Кульминация – верхняя точка эскалации. Это – кризис. Кризисом называется такое состояние системы, при котором она не может функционировать по-прежнему. Из кризиса выход один – изменение системы. В противном случае система разрушится.

Она обычно выражается в каком-то «взрывном» эпизоде – одном или нескольких. Одной или обеим сторонам становится ясно, что продолжать конфликт больше не следует. Кульминация приводит стороны к размышлениям о необходимости прекратить как дальнейшее обострение отношений, так и проведение враждебных действий.

Не всегда необходима кульминация, нередко стороны начинают искать выход из конфликта раньше. Здесь имеет место «предел терпимости» конфликтантов. При превышении предела они устают, начинают искать возможность уладить разногласия. «Добром не кончится», «Так жить нельзя» – надо искать пути решения проблемы.

В затяжном конфликте момент кульминации долго не наступает. Иногда конфликт при этом угасает. В других случаях приводит к еще более острой кульминации (ссоры супругов).

Иной раз целесообразно вызвать столкновение сторон, способное стать кульминацией и концом эскалации, чтобы:

- а) избежать более опасных форм кульминаций;
- б) побудить к поиску решения.

Признаки, позволяющие говорить, что взаимоотношения находятся в состоянии кризиса:

- оппонент настолько выведен из себя, что может прибегнуть к физическому насилию;
- отношения испорчены настолько, что встреча конфликтующих сторон неизбежно вызывает сильные негативные эмоции, приводящие к стычкам. Ощущение, что отношения носят крайне нездоровый характер;
- окружающие страдают эмоционально, физически или экономически от этих отношений;
- хотя бы один из оппонентов решает окончательно прервать отношения или опасается, что это хочет сделать другой.

Возможность преодоления кризиса и выхода из кульминации, как и на предыдущей стадии, состоит из трех вариантов (силовое

давление, прекращение отношений, переговоры). Но здесь отношения испорчены настолько, что переговоры могут пройти успешно только с помощью третьей стороны.

5. Завершение конфликта. Как продолжение, так и разрешение конфликта имеет свою цену. Как правило, «дешевле» всего – предотвратить конфликт. Но если он уже возник, то следует искать способ погасить его с наименьшими издержками. Цена выхода из конфликта обычно меньше, если он разрешается собственными силами конфликтующих. Она увеличивается, когда к разрешению конфликта привлекаются другие люди, и возрастает тем больше, чем больше сотрудников организации и чем выше ранг руководителей, вынужденных заниматься этим. Если конфликт выносится за пределы организации – в вышестоящие инстанции, в суд, арбитраж, то цена разрешения его может оказаться очень высокой. Однако цена продолжения конфликта может быть еще выше, а потому рано или поздно приходится идти на любые издержки, чтобы его как-то завершить. Поэтому самое лучшее – разрешать конфликт вовремя, пока он не разросся. Помощь специалиста-конфликтолога здесь может оказаться весьма полезной.

Надо принять во внимание, что цена выхода из конфликта может сильно меняться в зависимости от условий выхода. Это подводит к необходимости договариваться с другой стороной с целью найти способ улучшить эти условия и понизить тем самым цену выхода из конфликта.

Переговоры в конфликте – один из самых распространенных методов управления им. Переговоры могут проводиться как самими конфликтующими сторонами, так и с помощью третьей стороны.

Способы завершения конфликта на данном этапе направлены в основном на изменение самой конфликтной ситуации – либо путем воздействия на участников, либо путем изменения характеристики объекта конфликта. Каким образом?

1. Устранение объекта конфликта (дети дерутся из-за шоколадки – забрать ее, раз не могут мирно поделить).

2. Замена одного объекта другим (забрать шоколадку и дать две конфеты).

3. Устранение одной стороны участников конфликта (вывести драчуна из комнаты).

4. Изменение позиции одной стороны («Ты же старший, и ты же мужчина, зачем мужчине сладкое?»).

5. Изменение характеристик объекта и субъекта конфликта (разделение шоколадки пополам, «применение ремня» к старшему).

6. Получение новых сведений об объекте («Шоколад вреден для зубов»).

7. Создание дополнительных условий («Сначала уберите в комнате, а потом вместе съедим сладкое»).

8. Недопущение непосредственного или опосредованного взаимодействия участников («Расходитесь в разные стороны, и я сама делю сладкое»).

9. Приход участников конфликта к единому решению («Сядьте и подумайте о том, что вы родные брат и сестра и должны жить дружно и т. д.).

10. Обращение к арбитру при условии подчинения его любому решению (дети идут к дедушке за его справедливым решением).

6. Постконфликтная ситуация. Завершение непосредственного столкновения сторон не всегда означает, что конфликт полностью разрешен.

Конфликт редко проходит бесследно. Он оставляет субъективные последствия в душах людей и изменившуюся объективную ситуацию. Вот это влияние и называется последствием конфликта. Эти последствия могут быть деструктивными, а могут быть конструктивными, способствующими перемене дел к лучшему.

Нередко в постконфликтной ситуации у конфликтантов устанавливаются близкие отношения, а иногда отношения рушатся безвозвратно.

Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными договоренностями во многом будет зависеть от следующего.

1. Насколько удалось в ходе конфликта и его разрешения достичь цели.

2. Какими методами и способами велась борьба, и что лежало в основе разрешения конфликта.

3. Насколько велик ущерб (материальный, эмоциональный, психологический и т. д.).

4. Насколько велика степень ущемленности чувства собственного достоинства каждой из сторон.

5. Удалось ли в результате разрешения конфликта снять эмоциональное напряжение сторон.

6. Какие методы были положены в основу разрешения конфликта.

7. Насколько удалось сбалансировать интересы сторон.

8. Навязан ли компромисс одной из сторон третьей силой или явился результатом взаимного поиска решения конфликта.

9. Какова реакция окружающей социальной среды на итоги конфликта.

Если стороны считают, что соглашение ущемляет их интересы, то напряженность сохранится, а прекращение конфликта может восприниматься как временная передышка. Прочный мир можно заключить, если только каждая из сторон считает конфликт полностью разрешенным и строит свои отношения на основе доверия и сотрудничества.

Постконфликтная стадия знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения, новое видение проблемы, новую оценку своих сил и возможностей.

4. Управление межличностными и групповыми конфликтами

Управление межличностными конфликтами можно рассматривать в двух аспектах – внутреннем и внешнем. Внутренний – предполагает применение технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя (менеджера) или другого субъекта управления по отношению к конкретному конфликту. В процессе управления межличностными конфликтами важно учитывать причины, приведшие к конфликту, факторы, ему способствующие, а также характер межличностных отношений конфликтантов до конфликта, их взаимные симпатии и антипатии.

Стратегия управления конфликтами включает следующее:

- предотвращение конфликтов или их профилактика;
- управление на стадии возникновения. Если руководитель «входит и управляет» конфликтом в начальной стадии, он разрешается на 92%, если на фазе подъема – на 46%, а на стадии пик – менее 5%;
- использование результатов отдельных стадий конфликтной борьбы, а также результатов разрешения конфликта. Если на первой

стадии конфликта целесообразны беседы, убеждения, то на этапе бескомпромиссных столкновений необходимо применить все возможные меры, вплоть до административных. Выбор воздействия определяется личностными особенностями конфликтующих;

- проектирование и конструирование конфликтов и их последствий. Одним из эффективных методов преодоления конфликтов является формирование определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах. Общественное мнение – очень мощный регулятор поведения людей. Многие люди очень зависимы от отношения окружающих, нуждаются в одобрении, поддержке. Конфликт, приводящий к их изоляции, переносится очень болезненно, настолько, что они могут даже прекратить конфронтацию.

Для реального управления конфликтом важно знать:

- а) на какой стадии находится конфликт (какова его история);
- б) существо проблемы, лежащей в основе конфликта.

Первым социально-психологическим действием, создающим предпосылку разрешения конфликта, является умение определить, *в чем заключены истинные причины конфликтного противостояния*. Истинная причина конфликта довольно часто скрывается одной или обеими конфликтующими сторонами. Нередко в межличностном конфликте стремление избавиться от конкурента, занять его место, задетое самолюбие или обида (иногда давняя), маскируются заботой о деле, принципиальностью.

Поведение руководителя при возникновении конфликта в подразделении в зависимости от степени накала борьбы и осознанности причины конфликта

Если конфликтующие находятся в жесткой конфронтации друг к другу: стороны не осознают причину конфликта (а она имеет объективный характер), нет выраженных сфер сближения, оппоненты не придерживаются принятых в данной среде норм поведения, то руководитель может принять на себя роль обвинителя и прибегнуть к административным методам воздействия.

Если нет ярко выраженной конфронтации и причины конфликта могут осознаваться, то руководитель выступает в роли консультанта, прибегая, главным образом, к психологическим мерам.

Если конфликт случаен, то руководитель, используя свое влияние, выступает в роли воспитателя.

Если один из оппонентов имеет более высокий ранг по отношению к другому, то второму следует указать на необходимость придерживаться определенных норм поведения.

Далеко не все конфликты в организации решаются обязательно с помощью начальства. Всюду есть свои традиции – в одних случаях поощряющие обращение к руководителю за помощью в урегулировании конфликта, в других – осуждающие это и требующие, чтобы работники сами улаживали свои разногласия.

Могут использоваться следующие конкретные способы для решения конфликтов между подчиненными.

1. Руководитель выслушивает обоих конфликтантов по очереди и сам выносит решение по вопросу, вызвавшему спор между ними.

2. Руководитель приглашает конфликтантов к себе одновременно и выслушивает их, вынуждая прийти к мирному соглашению.

3. Руководитель приглашает к себе конфликтантов, и они разговаривают в его присутствии, он их останавливает в случае несоблюдения норм разговора, и они сами вынуждены договориться между собой.

4. Руководитель предлагает конфликтантам, если предмет спора касается всего коллектива, выступить на общем собрании, которое, выслушав их, принимает решение о том, как закончить конфликт.

5. Руководитель разделяет враждебно настроенных участников конфликта, переводя одного из них или обоих в другое подразделение.

Руководителю во всех случаях необходимо оставаться спокойным и избегать эмоционально-оценочных комментариев по поводу поведения конфликтантов и сути конфликта. Необходимо понять не только причину конфликта, но и чувства, стремления, которые стоят за словами, оставаться открытым к рассмотрению различных предложений. Чтобы найти пути урегулирования конфликтной ситуации, надо найти область взаимных интересов.

Если вместо выдвижения на первый план расходящихся позиций сосредоточить основное внимание на отыскании сферы общих интересов, то выявится, что можно сделать некоторые уступки со стороны оппонентов при удовлетворении интересов каждой стороны.

В разговоре руководителя с подчиненным при решении конфликта, руководителю надо дать понять сотруднику, что он готов помочь, и что к его проблемам относится серьезно, и разговор не выйдет за пределы помещения. Сотрудник должен выговориться, даже если он говорит долго и в его речи возникают паузы. Чтобы

помочь ему, надо задавать вопросы. Неуместны попытки выносить суждения о проблеме или намеки на то, как легко Вы сами справляетесь с подобными «мелочами». Цель разговора – укрепить рациональное отношение и позволить сотруднику самому справиться со своей проблемой. Не рекомендуется давать готовое решение: так он ничему не научится и не будет готов выполнять это решение.

Если конфликтные стороны сами занимаются конфликтом, то положительным в этом случае является то, что стороны хорошо знают все обстоятельства, связанные с конфликтом, и могут при желании найти способы введения его в определенные рамки. Негативным является тот факт, что на возможности решения конфликта накладывают отпечаток субъективность конфликтантов и повышенный эмоциональный фон.

Тактики, используемые для выхода из конфликта, могут быть «мягкие» и «жесткие». Мягкой считается та тактика, последствия применения которой для оппонента приятны или нейтральны (заискивание, просьба о поддержке, рациональное убеждение, дружелюбное обращение и т. д). Жесткой считается тактика, вызывающая или могущая вызвать неприятные последствия для оппонента (давление, угрозы, апелляция к власти, санкции). Логика применения тактик – от более легких к более жестким.

К. У. Томасом и Р. Х. Килменом были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации. Они указывают, на то что существует пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество, или конкуренция (рис. 7).

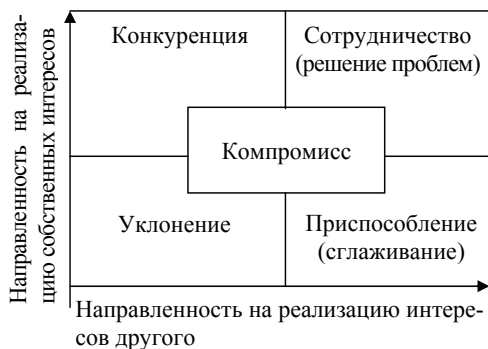


Рис.7. Сетка определения стилей выхода из конфликта
Томаса – Килменна

Стиль выхода из конкретного конфликта определяется в первую очередь тем, заинтересованы ли участники лишь в собственной выгоде или учитывают и интересы другой стороны. Действовать они могут при этом активно или пассивно, индивидуально или кооперируясь с другой стороной.

Стиль *конкуренции*, соперничества как стремление активно и индивидуально действовать, добиваясь удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другой сторон, может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы; обладаете достаточной властью или чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять.

Данный стиль не рекомендуется использовать в близких личных отношениях и в ситуации, когда вы чувствуете, что у вас не хватит сил.

Стиль *сотрудничества* (принимаются решения, удовлетворяющие обе стороны). Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать эмоции. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях: необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен; у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной; основной целью является приобретение совместного опыта работы; необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль *компромисса* – метод взаимных уступок. Этот стиль наиболее эффективен, если обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях: обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью; удовлетворение вашего желания не слишком значимо для вас; вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными; компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

Стиль *уклонения* (избегания) характеризуется отсутствием как стремления к кооперации, так и тенденции к достижению собственных целей. Реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема

не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях: когда хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение; пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию; подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт; у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Стиль *приспособления* означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях: важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта; лучше сохранить хорошие отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения.

Ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Кроме межличностных методов разрешения конфликтов, существуют **структурные методы разрешения конфликтов.**

Разъяснение требований к работе.

Каждому сотруднику должно быть известно, какой уровень результатов должен быть достигнут лично им и подразделением в целом, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности. Должны быть четко определены политика, процедуры и правила.

Координационные и интеграционные механизмы.

Иерархия полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри органи-

зации. Для улучшения взаимодействия используются интеграционные службы, осуществляющие связь между подразделениями, целевые группы и иные службы.

Общеорганизационные комплексные цели.

Устанавливаются такие цели, которые требуют совместных усилий нескольких сотрудников, групп или отделов. Этим достигается большая слаженность в функционировании организации всего персонала.

Структура системы вознаграждений.

Система вознаграждений должна поощрять сотрудников, вносящих свой вклад в достижение общеорганизационных целей, и не поощрять неконструктивное поведение отдельных групп или лиц.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало целям организации и, следовательно, желаниям руководства.

5. Конфликтные ситуации, связанные с гендерными различиями

В психологии гендер – это социально-биологическая характеристика, с помощью которой люди дают определение понятиям «мужчина» и «женщина». Люди вырабатывают гендерное поведение в соответствии с ожиданиями общества, чтобы общество не отвергло их.

Если рассматривать различия между мужским полом и женским, то надо сказать, что в формировании этих различий участвуют природные и социальные факторы [55]. Природа обеспечивает выживаемость биологических систем в том числе и через дифференциацию полов. Мужской пол должен обеспечивать изменчивость генофонда, необходимую для ее приспособления к изменениям внешней среды. Женский – сохранение имеющегося генофонда, устойчивость, стабильность системы. Поэтому мужская часть биосистемы отличается большим разнообразием, большей степенью отклонений от средних величин. Поскольку именно самки должны передать лучшее потомству, природа снабжает их повышенной степенью надежности и выживаемости. Женский организм обладает большей сопротивляемостью к неблагоприятным воздействиям.

Стабильность женского организма проявляется на уровне физиологических функций. Женщины живут дольше, меньше болеют.

На психологическом уровне свойственная женщинам стабильность проявляется в том, что в сравнении с мужчинами им свойственны более выраженная консервативность, терпение, способность к выполнению монотонной работы. С необходимостью обеспечения комфортного состояния младенца связана повышенная чувствительность женщин, отзывчивость. Они сами имеют большую потребность в эмоциональной близости, чем мужчины, так как реже испытывают состояние психологического и физического благополучия по сравнению с мужчинами. Как сказал герой известного фильма «Чего хочет женщина»: «Женщины постоянно тревожатся». Но если уж мужчина заболевает – на физическом уровне или это психологические расстройства – то он переживает свое состояние более тяжело, чем женщина.

Систематизируем различия, которые вытекают из всего вышесказанного и могут привести к конфликтам, не забыв еще о том, что и в любом обществе существует стереотип так называемого «нормального» поведения для женщины и мужчины, что, естественно, накладывает свой отпечаток на действия любого человека.

1. По-разному проявляется агрессивность у мужчин и женщин. У мужчин – более явно, они могут восставать, не выполнять указаний, спорить, вплоть до криков и физического сопротивления. У женщин агрессивность проявляется более на эмоциональном уровне – неприятие, холодность, бойкот, нежелание общаться, взаимное обсуждение и осуждение. Конфликт не проявляется, переходит в латентное, скрытое состояние, мешает нормальному рабочему состоянию. Женщины осторожнее и не доходят до крайностей, но интриги в женском коллективе встречаются значительно более часто, чем в мужском.

2. Межполовая агрессия тоже проявляется по-разному. Мужчины выдерживают нападения со стороны женщины до тех пор, пока им не покажется, что они заметили пренебрежение. Пренебрежение со стороны женщины – удар по статусу. И на это мужчины реагируют агрессивно.

3. Для мужчины самое главное – потеря статуса, унижение достоинства. Для женщины – нет ничего хуже потери эмоциональной близости, отторжения, изоляции. Женщины могут пожертвовать успехом ради сохранения отношений, мужчины не настроены, в большинстве своем это делать.

4. Разное восприятие желаний друг друга, тем более что женщины менее склонны говорить напрямую, особенно о своих желаниях. Нередко приглашение к обсуждению вопроса женщиной мужчиной воспринимается как запрос на информацию или на принятие им решения.

5. По-разному проявляется отношение к общению. Если женщине общение доставляет удовольствие, она будет обмениваться мимолетными чувствами, деталями информации, для нее это – средство и свидетельство достижения близости. Мужчины мелочность не любят. Их детализация раздражает. Подобный разговор также может привести к конфликту.

6. Рассказ о неприятностях, невзгодах для женщины – опять попытка получить «эмоциональное поглаживание», сочувствие. Такая реакция для нее нормальна. Мужчина в ответ на жалобы начинает давать советы, предлагать помощь, т. е. реагируют делом. В том случае, когда женщине надо только получить внимание и эмпатию, а ей предлагают решение, которое она и сама знает, женщина сердится. Мужчину сердит, если данные им рекомендации не реализуются, а тем самым жалобы повторяются вновь. Для женщины – повторение одних и тех же сетований – способность «выговориться» и облегчить свое состояние, ей нужно получить в ответ подтверждение эмоционального неравнодушия.

Мужчина считает, что все свои проблемы он должен решать сам и не любит рассказывать о неприятностях, и попытка женщины узнать детали проблемы для него означает ее недоверие к тому, что он сам все решит. Сочувствие в свой адрес и желание помочь он воспринимает как слабость и попытку женщины доминировать. И если ему кто-то жалуется, он меняет тему из деликатности, чтобы не показать недоверия к возможностям собеседника. Для женщины смена темы выглядит как отсутствие интереса.

7. Мужчину раздражает, если женщина жалуется, а он не может ничем помочь. Для него тяжело ощущение своей беспомощности. Женщина воспринимает это как черствость.

8. Мужчине не нужно сочувствие и сопереживание, ему необходимо восхищение. Поэтому сочувствие женщины он воспринимает как унижение, хотя может и не сказать об этом.

9. Если женщине надо посоветоваться с мужчиной, то она это делает с удовольствием, демонстрируя всем, что ей есть с кем посоветоваться, что у них близкие отношения, предполагающие учет

интересов друг друга. Если мужчина попадает в ту же ситуацию, он воспринимает ее как зависимость, унижение.

Отдельного разговора требует анализ гендерного поведения женщины-руководителя и возможные конфликты при этом.

1. Несоответствие поведения ожиданиям, которые связаны с культурными нормами для определенной гендерной роли. Например, от руководителя-женщины ждут больше мягкости и отзывчивости к подчиненным, чем от руководителя мужчины.

2. Женщина более эмоциональна и лучше чувствует других людей. Это ее и достоинство и недостаток. Она лучше понимает нюансы отношений, прогнозирует поведение других людей. Может пойти на поводу у своих эмоций, а на работе это недопустимо.

3. Женщина более практична и добивается успеха, так как предпочитает гарантированный результат «журавлю в небе». Она любит точность в деталях, и ее поджидает меньше «срывов». С другой стороны, ей не хватает глобального взгляда на проблему и умения строить долгосрочные планы, она может увязнуть в мелочах.

4. Женщина лучше мужчины контролирует свои и чужие ошибки. Из-за этого возможны конфликты, так как мужчины не любят, когда вспоминают об их ошибках.

6. Правила общения с конфликтными личностями

Существуют «трудные» люди, общение с которыми оказывается сложным и чревато конфликтами для большинства, сталкивающихся с ними. Конфликтный человек – это человек, который чаще других создает и вовлекает других в конфликтные ситуации. Важно понимать причины грубого и агрессивного поведения [55].

Если человек демонстрирует нехарактерную для него агрессивную реакцию, эмоциональный взрыв, то часто достаточно бывает сделать перерыв и дать ему прийти в себя. Но есть некоторые типы людей, для которых агрессия является привычным стилем поведения. Для выбора адекватного способа обращения с ними целесообразно.

1. Возьмите под контроль свои эмоции. Старайтесь не говорить все, что думаете в момент гнева, лучше отношения выяснить позже. Используйте другие способы выплеснуть эмоции.

2. Дайте собеседнику выговориться и выдержите паузу. Скажите о впечатлении, которое произвели на вас слова партнера.

3. Скажите собеседнику о том, как Вы воспринимаете его состояние: «Вы выглядите взволнованным».

4. Сообщите о своем состоянии в данной ситуации: «Когда Вы говорите таким тоном, мне трудно участвовать в беседе».

5. Если Вы были не правы – признайте это. Способность признавать свои ошибки – признак силы.

6. Старайтесь не принимать на свой счет слова и поведение другого человека. Трудный человек ведет себя аналогичным образом со всеми. Напомните себе об этом, чтобы избежать отрицательных эмоций.

7. Установите, не отнесли ли Вы этого человека к категории трудных людей потому, что он напоминает Вам кого-то, с кем у Вас в прошлом были затруднения при общении. Если это так, то постарайтесь отделить Ваше восприятие этого человека от тех чувств, которые Вы испытывали к тому, кого он Вам напоминает.

8. Если чувствуете, что Вы больше попадаете под влияние трудного человека, то отметьте себе этот факт и тогда сможете остановиться. Вы избавитесь от точки зрения другого человека и вернете себе собственную.

Эти общие принципы можно использовать при контактах с трудными людьми всех типов, но наиболее эффективными могут быть специальные подходы, учитывающие особенности каждого типа в отдельности.

Ключевой момент состоит в том, чтобы сохранять гибкость, применять к конкретному человеку соответствующий подход, учитывая его скрытые нужды и интересы, а также Ваши собственные приоритеты в сложившейся ситуации.

7. Урегулирование конфликтов с помощью третьей стороны

Главная задача третьей стороны – способствовать урегулированию конфликта, сведению к минимуму его последствий и достижению наибольшей выгоды для каждой из сторон. Третья сторона способствует созданию благоприятной атмосферы при ведении переговоров, оказывает помощь в нахождении оптимального решения и т. д.

Посредник договаривается о переговорах, так как по отношению к третьей стороне у оппонентов нет *предупреждения*.

Посредник контролирует ситуацию, чтобы ни одна из сторон не покинула переговоры и не применяла в ходе переговоров силу, давление или угрозы. Это особенно актуально, когда силы у сторон неравны.

Будучи нейтральной стороной, не вовлеченной эмоционально в конфликт, посредник слушает более внимательно и быстрее замечает жесты примирения. Сами оппоненты зачастую не в состоянии оказать партнеру внимание и поддержку.

Посредник может помочь сформулировать более эффективное соглашение. Если он предложит исправить соглашение, высказанное одним из партнеров, это будет воспринято партнером более доброжелательно, чем предложение оппонента.

Партнеры чувствуют больше ответственности перед третьим лицом, чем друг перед другом, соблюдают договоренности.

Функции, которые может выполнять третья сторона при решении конфликта:

- *аналитическая*. Третья сторона сама анализирует конфликтную ситуацию и поощряет к этому конфликтующих. Вначале выслушиваются обе стороны, а потом задаются вопросы (Как вы считаете, является ли данное обстоятельство существенным для другой стороны? Как вы считаете, почему другая сторона сопротивляется Вашему решению?);

- *функция активного слушателя*. Посредник буквально повторяет или переформулирует мысль говорящего, чтобы удостовериться в правильности понимания сказанного им. При этом желательно отдельно давать оценку, если это необходимо. О чувствах можно говорить только в смысле описывания их наличия, т. е. «Я вижу, Вы возмущены», а не «Вы говорите возмутительные вещи»;

- *организатор процесса переговоров*. Посредник предлагает процедуру проведения переговоров, поддерживает выполнение договоренностей, следит за корректностью поведения обеих сторон, управляет процессом переговоров, задает тон на переговорах;

- *генератор идей*. Роль посредника сводится к подталкиванию сторон в поиске решения, так как собственные предложения оппонентов принимаются ими и выполняются более точно;

- *контролер выполнимости идей и соглашений.* Посредник должен убедиться, что участники конфликта правильно понимают принятые соглашения и будут выполнять договоренности;

- *функция обучающего.* Посредник учит действовать в переговорах с ориентацией на сотрудничество, так как опыт правильно проведенных переговоров дает образец поведения в сложных ситуациях.

Поведение посредника при резком отношении спорящих друг к другу.

1. Посредник разговаривает с каждой из сторон отдельно, контролируя общение между ними, стараясь улучшить представление друг о друге и излагая каждую из позиций в спокойном варианте – *изменяет информацию друг о друге.*

2. *Создает открытость проведения переговоров для коллег.* Открытость важна, когда спорящие уже подходят к решению вопроса, она заставляет их придерживаться ранее предложенных решений. Если создать открытость на ранних этапах, то это может только ухудшить ситуацию, так как стороны более жестко будут придерживаться своих позиций.

3. *Посредник может установить крайние сроки решения проблемы.* Лучше всего крайние сроки устанавливать на более поздних стадиях. Тогда это подстегнет спорящих.

4. *Посредник может изменить структуру проблемы,* разделив крупную проблему на мелкие и начав обсуждение с более легких проблем.

5. *Посредник может усилить желание спорящих достичь согласия* следующим образом:

- так как в ссоре каждая из сторон боится уронить свой статус уступая другой, то посредник может переложить ответственность за эти уступки на себя;

- посредник показывает спорящим их общие интересы и объясняет взаимные выгоды от решения спора.

8. Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации

Рекомендации заключаются в следующем.

1. Признать существование конфликта – это значит признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить

участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет; каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2. Определить возможность, переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него, кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т. е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с учетом затрат по каждому из них и возможных последствий.

6. Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно общее решение представить в письменном виде: резолюция, договор о сотрудничестве и т. д. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7. Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может послужить детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Определения конфликта. Что Вы лично понимаете под этим термином?
2. Факторы, приводящие к конфликту.
3. Классификация конфликтов.
4. Внутриличностные и межличностные конфликты.
5. Конфликты межгрупповые.
6. Конфликты организационные.
7. Разрешение организационного конфликта.
8. Критерии целесообразности и регулируемости организационного конфликта.
9. Структурные методы управления конфликтами.
10. Межличностные методы управления конфликтами.
11. Этапы разрешения конфликта.
12. Рекомендации по психологии ведения переговоров при разрешении конфликта.

ТЕМА 12.

ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Вопросы

1. Типичные модели поведения на переговорах.
2. Психология эффективного переговорного процесса.
3. Психологические особенности деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления.
4. Деловой протокол в переговорном процессе.
5. Национальные особенности ведения переговоров.
6. Другие формы деловой коммуникации:
 - 6.1. Деловая беседа.
 - 6.2. Беседа по телефону.
 - 6.3. Пресс-конференция.
 - 6.4. Торги.
 - 6.5. Презентация.

1. Типичные модели поведения на переговорах

Переговоры – это средство общения между людьми, предназначенное для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы. Переговоры в деловой сфере, как правило, направлены на заключение договоров, сделок, контрактов [12, 39].

Любые переговоры включают подготовку и непосредственное проведение.

Подготовка к переговорам является одним из важнейших этапов, на котором закладывается успех предстоящих решений. Она включает:

- выявление области взаимных интересов;
- установление рабочих отношений с партнером;
- решение организационных вопросов (формирование делегации, определение места и времени встречи, утверждение повестки дня каждого заседания и т. д.);
- нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции.

Подготовку к переговорам следует проводить с использованием одного из двух вариантов: развернутый и экспресс-вариант.

Выбор варианта зависит от наличия времени на подготовку, важности переговоров, объема наличной информации о партнере и т. д.

Развернутый вариант.

Для определения степени готовности к переговорам рекомендуется дать ответы на следующие вопросы.

1. Чем будут отличаться от предшествующих переговоры с этим партнером?
2. Какие из вопросов вызовут у партнеров наибольшие трудности?
3. Какие вопросы могут задать Вам?
4. Какую информацию могут попросить Ваши партнеры?
5. Есть ли у них Ваш человек, через которого можно было бы осуществлять обратную связь?
6. Каков Ваш имидж в глазах партнеров?
7. Кто из участников переговоров «сильнее»?
8. Как лучше подготовить помещение для переговоров и разместить участников?
9. Что мы будем иметь и что делать, если переговоры не состоятся?
10. Как лучше подать наше предложение и увязать его с интересами партнеров? Какую пользу сулят наши предложения другой стороне?
11. Как лучше противостоять возможному давлению партнеров?
12. Какие альтернативы следует найти и предложить, чтобы иметь простор для маневра?
13. На каких объективных основаниях, общих для нас с партнерами, можно договариваться?
14. Какую тактику поведения лучше всего использовать в данных переговорах?

Экспресс-вариант.

Он состоит из трех разделов: подготовка предложений; анализ позиции партнера; анализ личности партнера.

1. **Подготовка предложений.** Для этого следует подготовить ответы на следующие вопросы.

- Какого исхода переговоров мы хотим?
- Что мы получим в случае успеха переговоров?
- Что мы потеряем в случае неудачи?

- Каков диапазон возможных результатов (каким может быть минимальный результат, т. е. крайняя точка отступления, и максимальный)?

- Какие факты и аргументы мы можем использовать?

2. *Предварительный анализ позиций партнера* включает в себя ответы на следующие вопросы.

- Каковы возможные доводы партнеров и Ваши контрдоводы?

- Есть ли у них альтернатива и как показать, что соглашение с Вами будет для них лучшим выбором?

- Каковы трудности другой стороны и можете ли Вы помочь в преодолении этих трудностей?

- Что позитивного получают партнеры, приняв Ваше предложение?

- Что они должны будут сделать для реализации соглашения и как помочь им в этом?

3. *Предварительный анализ личности партнера.* Даже если переговоры ведет группа, в ней всегда есть человек, который принимает окончательное решение и подписывает соглашение. Анализ его личности подразумевает ответы на вопросы:

- Каковы его полномочия?

- Какие будут его предложения?

- Что он любит, чем увлекается?

- О чем предпочитает не говорить?

- Что он лично получит в результате достигнутого соглашения?

Тактика ведения переговоров. Тактика переговоров может быть представлена как совокупность следующих слагаемых.

1. Действий, направленных на решение проблемы, устраивающих обе стороны.

2. Действий, предпринятых для того, чтобы наладить и сохранить эффективное межличностное взаимодействие.

3. Действий по управлению эмоциями, по созданию благоприятной атмосферы.

В реальном процессе переговоров названные действия нельзя отделить друг от друга. Тактика состоит в комбинации этих действий.

Как правило, используются следующие модули ведения переговоров, данные в табл. 5 (см. с. 271-272).

Об адекватности принятой модели проведения переговоров достаточно верно можно судить по результатам, эффективность которых можно проверить с помощью двух **критериев**: он должен

привести к разумному соглашению, если такое вообще возможно; он должен улучшить или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

Разумным соглашением считается такое, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон; справедливо регулирует сталкивающиеся интересы; является долговременным; принимает во внимание интересы общества; достигнуто за оптимальные сроки.

Существует эффективная технология ведения переговоров – метод принципиальных переговоров [40].

2. Психология эффективного переговорного процесса

Любой переговорный процесс протекает как бы на двух уровнях: на одном обсуждение касается существа дела; на другом оно сосредоточивается на процедуре обсуждения. На первом уровне обсуждения отвечают на вопрос «Что является предметом переговоров?» На втором уровне отвечают на вопросы «Как, каким образом Вы будете обсуждать предмет переговоров?».

Метод принципиальных переговоров, разработанный Р. Фишером и У. Юри, базируется на необходимости решения проблемы, исходя из сути дела, а не из стратегии «выиграть-проиграть» [40]. Он направляет действия на поиск взаимной выгоды везде, где только это возможно, а где невозможно, основывается на справедливых объективных критериях, не зависящих от воли сторон. В сущности, *метод принципиальных переговоров* сводится к четырем положениям [40].

Первое – люди. Необходимо делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе, бок о бок, и разбираться с проблемой, а не друг с другом. Проблему взаимоотношений людей необходимо выделить и решать ее отдельно.

Американский специалист в области переговоров Браун выделяет пять основных правил установления отношений с партнером.

1. Рациональность (нельзя чрезмерно проявлять свои эмоции, эмоциональность негативно влияет на принятие решения).

2. Понимание (понимание точки зрения партнера позволяет выбрать взаимоприемлемые решения).

3. Общение (проведение консультаций с партнером; основной акцент делается на умении слушать партнера).

4. Достоверность (наличие ложной информации затрудняет аргументацию и снижает доверие противоположной стороны).

5. Тон переговоров (избегайте поучений, применяйте способы аргументированного убеждения).

Второе – интересы. Надо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей. Не концентрируйте внимание на позициях и заявлениях, цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

Третье – варианты. Прежде чем решать, что делать, требуется выделить круг возможностей. Всегда при работе над проблемой сказывается подсознательное желание отыскать единственно верное решение. Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы.

Четвертое – критерии. Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство и субъективизм, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.

Итак, метод переговоров основывается на определенных принципах (табл. 5).

Указанные выше четыре элемента метода принципиальных переговоров реализуются на всех стадиях переговорного процесса:

- на стадии анализа (оценка ситуации);
- стадии планирования процедуры переговоров;
- стадии дискуссии, когда стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению;
- стадии подписания соглашения.

Таблица 5

Способы ведения переговорного процесса

Мягкий способ ведения переговоров (переговоры с позиции слабости)	Жесткий способ ведения переговоров (переговоры с позиции силы)	Метод принципиальных переговоров
1. Участники – друзья	Противники	Вместе решают проблему
2. Цель – соглашение	Победа	Разумный результат

Окончание табл. 5

Мягкий способ ведения переговоров (переговоры с позиции слабости)	Жесткий способ ведения переговоров (переговоры с позиции силы)	Метод принципиальных переговоров
3. Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условий для продолжения отношений	Отделить людей от проблемы
4. Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы
5. Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия
6. Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
7. Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
8. Обнаруживать свою подспудную мысль	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной линии
9. Допускать односторонние потери ради соглашения	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты
10. Искать единственный вариант – тот, на который пойдут они	Искать единственный вариант – тот, который примет Вы	Разрабатывать многоплановые варианты выбора: решать позже
11. Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
12. Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть в состязании воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
13. Поддаваться давлению	Применять давление	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

Качества личности, необходимые для удачного ведения переговоров [2].

1. Умение быстро схватывать суть проблемы и способность четко мыслить под давлением.
2. Привлекательность образа и навыки вербальной коммуникации.
3. Умение планировать работу и работать в команде.
4. Возможность реальной оценки положения дел (высоко ценить себя и мужество увидеть реальную ситуацию).
5. Находчивость (способность увидеть и использовать возможности).
6. Информированность (знание предмета переговоров).
7. Дар убеждения.

Рассмотрим более подробно **стадии**, которые проходит переговорный процесс.

1. Стадия предварительного обсуждения:

- формулирование требований;
- предварительные встречи участников;
- организация, сбор и анализ фактов.

2. Стадия самих переговоров:

- вступительная часть, выработка правил и повестки дня;
- установление круга вопросов, проблем и требований, пересмотр планов;
- постановка конфликтных вопросов, сужение круга вопросов, смягчение требований, решение проблем;
- урегулирование конфликтных вопросов;
- соглашение.

3. Послепереговорная стадия:

- проработка соглашения (формальное формулирование);
- одобрение соглашения;
- административная проработка и интеграция результатов;
- антитезис соглашения, синтез и закрытие.

Рекомендации по ведению переговоров.

1. Установление лимита времени ускоряет заключение соглашения.
2. Более опытные переговорщики ведут переговоры успешно, если уровень их ожиданий высок.
3. Опытные переговорщики при сильной позиции проявляют снисхождение к оппонентам, неумелые – нет.

4. Неумелые проигрывают всегда, кроме случаев, когда они имеют сильные позиции и одновременно высокий уровень притязаний.

5. Добивающиеся успеха начинают переговоры с высоких требований, применяют динамичную тактику уступок, чтобы проверить правильность своих предположений и выяснить намерения оппонента. Проигравшие этого не делают.

3. Психологические особенности деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления

Психологи полагают, что в ситуациях, когда партнер вынужден отвечать на вызов силы, он может достичь две цели: первая – защитить себя от принятия такого соглашения, которое следовало бы отвергнуть; вторая – достичь такого соглашения, которое по возможности учитывало бы как можно больше интересов «слабой» стороны.

Один из принятых способов защиты сводится к **установлению «пределов»**, до которых сторона готова пойти [40]. Но установление пределов:

- снижает степень восприятия одним партнером другого (если предел установлен, дальнейшие переговоры могут не стимулировать поиск взаимовыгодных вариантов);
- предел почти всегда бывает слишком жестким, т. е. слишком низким или слишком высоким и вряд ли устроит обе стороны;
- установленный предел в дальнейшем трудно изменить.

Таким образом, хотя установление предела может и защитить от принятия невыгодного соглашения, этот способ защиты может одновременно снизить желание поиска взаимовыгодных вариантов, а значит, помешать принятию разумного решения.

Какова же наиболее эффективная тактика поведения, способная предотвратить нежелательную договоренность и одновременно отказ от договоренности? Эта тактика сводится к тому, чтобы найти наилучшую альтернативу обсуждаемому на переговорах.

Перед началом переговоров необходимо **тщательно продумать, что делать в случае их провала**. Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, любая из сторон может оказаться психологически готовой к тому, чтобы принять невыгодный вариант

соглашения. Чем привлекательнее для одной стороны ее альтернатива выдвинутому на переговорах, тем больше ее возможности, тем больше у нее пространства для маневра. Сила позиции сторон на переговорах зависит преимущественно от того, насколько привлекателен альтернативный вариант решения проблемы.

Наилучшие альтернативы обсуждаемому на переговорах следует тщательно разрабатывать. Технология этого процесса сводится к четырем операциям:

- обдумать план действий, которые можно будет предпринять, если соглашение не будет оформлено;
- проанализировать несколько из многообещающих идей и разработать их план воплощения;
- выбрать пробный вариант, который представляется наилучшим;
- рассмотреть наилучшую альтернативу предлагаемому другой стороной.

Манипуляции, которые используются на переговорах (см. табл. 6 на с. 277).

1. Описанный выше подход может использоваться и как манипуляция, когда во время переговоров ваш оппонент может попытаться получить дополнительные уступки и скидки, указывая на альтернативу вашему предложению, которая у него якобы имеется, желая заставить Вас сделать предложение еще более выгодным. Как противодействовать? Оцените собственное предложение адекватно. Если Вам сознательно показывают альтернативы, значит, с Вами просто торгуются, иначе бы уже заключили соглашение с конкурентом. Не стоит сразу идти на уступки – у Вас тоже есть выбор.

2. Уступка за счет перспектив. Вас уверяют в намерении создать долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество и просят на этом основании особых условий и уступок «для развития отношений». Можно остудить противника и сказать, что долгосрочные отношения строятся по этапам, шаг за шагом. Предложите использовать как знак серьезных отношений точное соблюдение условий первого договора.

3. Прием «уход» или «уклонение от борьбы» применяется в случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения, или чтобы не давать партнеру точной информации, однозначного ответа. Прием заключается в том, что партнера просят отложить рассмотрение того или иного вопроса, перенести его на другое заседание. При этом просьба сопровождается весомыми аргументами.

Близко к этому прием «затягивание», «выжидание», «салями». Эти приемы используют в случае, когда хотят затянуть процесс переговоров, чтобы прояснить ситуацию, получить больше информации от партнера. Четко обозначьте Ваши временные рамки.

4. «Пакетирование». К обсуждению предлагается не один вопрос, а несколько. Привлекательные и непривлекательные предложения связываются вместе. Если Вас данное предложение не устраивает, так и скажите – «распакуйте» его.

5. «Завышенные требования». В состав обсуждаемых вопросов включаются пункты только для того, чтобы потом изобразить уступку и снять эти вопросы, чтобы потребовать аналогичных уступок от другой стороны. Как противодействовать? Лучше это все свести в шутку или сделать свое, настолько же неадекватное предложение.

6. «Расстановка ложных акцентов собственной позиции». Демонстрировать партнеру заинтересованность при обсуждении тех вопросов, которые на самом деле не важны, и не показывать настоящего интереса, чтобы его достижение стоило дешевле. Быть внимательным, наблюдать за невербальными сигналами.

7. «Крупный игрок». Он начинает Вам указывать, что вас таких много, а они такие исключительные, что Вы нуждаетесь в них больше, чем они в Вас.

Можно указать на недопустимость такого шантажа как метода ведения переговоров. Долгосрочные отношения должны базироваться на обоюдной выгоде, а не на шантаже.

Можно намеками распросить об альтернативе, вариантах, которые есть у Вас.

Можно прямо рассказать о Ваших вариантах.

8. «Выдвижение требований в последнюю минуту». В конце переговоров, когда остается только подписать контракт, один из партнеров выдвигает новые требования. Если другая сторона очень заинтересована в контракте, она принимает требования. Надо быть внимательными и собранными, все время отслеживать степень достижения своих целей.

9. Прямой шантаж – у нас есть связи, лучше дружить с нами, чем быть врагами. Как быть? Прекращать переговоры.

Если этот шантаж реален – то следует задуматься вообще о продолжении сотрудничества, так как этот прием будут использовать и дальше. И если у Вас нет выбора и надо соглашаться, то следует этот вопрос поднять: «Как будут строиться наши отноше-

ния, если Вы начинаете с угроз? Мы, конечно, вынуждены согласиться, но нам это не нравится».

Если этот шантаж – блеф, то стоит указать на недопущение подобных методов ведения переговоров или просто проигнорировать такие слова, как пустое сотрясение воздуха.

Таблица 6

Противостояние манипуляции по Е. Сидоренко

Вид противостояния	Определение
Контраргументация	Сознательный аргументированный ответ на попытку убеждения, отвергающий или оспаривающий доводы инициатора воздействия
Конструктивная критика	Подкрепленное фактами обсуждение целей, средств или действий инициатора воздействия и обоснование несоответствия целям, условиям и требованиям адресата
Энергетическая мобилизация	Сопrotивление адресата попыткам внушить или передать ему определенное состояние, отношение, намерение или способ действия
Творчество	Создание нового, пренебрегающего влиянием других, примера или способа действия
Уклонение	Стремление избегать любых форм взаимодействия с инициатором воздействия, в том числе случайных личных встреч и столкновений
Психологическая самооборона	Применение речевых формул и интонационных средств, позволяющих сохранить присутствие духа и выиграть время для обдумывания дальнейших шагов в ситуации деструктивной критики, манипуляции или принуждения
Игнорирование	Действия, свидетельствующие о том, что адресат умышленно не замечает либо не принимает во внимание слова, действия или выраженные инициатором воздействия чувств
Конфронтация	Открытое и последовательное противопоставление адресатом своей позиции и своих требований инициатору воздействия
Отказ	Выражение адресатом своего несогласия выполнить просьбу инициатора воздействия

Безуспешными являются попытки повлиять на сильные эмоции при помощи уговоров, объяснений и иных способов рационального воздействия. Из всей сообщаемой информации человек выбирает, воспринимает, запоминает только то, что соответствует

доминирующему эмоциональному процессу. В таких случаях важнее оказывается разрядить эмоцию – создать такие условия, в которых наиболее полное выражение эмоции снижает на некоторое время ее интенсивность, после чего появляется возможность устранить источник эмоции и предупредить ее повторение.

Другой способ выхода из эмоционального порочного круга – образование нового эмоционального очага, достаточно сильного, чтобы затормозить прежнюю эмоцию.

«Порочный круг» – содержание того, что воспринимается и вспоминается, усиливает и упрочивает эмоцию. Это, в свою очередь, еще больше укрепляет тенденцию к сосредоточению на содержании эмоции. Человек, которого глубоко задело пережитое унижение, не только постоянно мысленно к нему возвращается, но и вспоминает другие унижения, испытанные в прошлом, сосредоточивает свое внимание на том, что существует угроза дальнейших унижений в будущем и т. д.

4. Деловой протокол в переговорном процессе

Деловой протокол – это совокупность правил, норм, традиций, выработанных для делового общения. Основные функции этикета делового человека – формирование таких автоматически выполняемых правил поведения в обществе, которые способствуют взаимопониманию людей в процессе общения [17].

Если сравнивать отечественный и зарубежный уровни делового общения, то необходимо признать, что в этой сфере мы проигрываем. Даже среди предпринимателей распространена фраза «Мы люди простые...». В последние годы этот стереотип обогатился новыми чертами из-за низкого уровня культуры, распространяющейся через средства массовой информации. Несмотря на это, тем, кто собирается проводить переговоры как внутри страны, так и с зарубежными партнерами, необходимо формировать у себя соответствующий мировой практике уровень делового общения.

Отправляясь за границу, не пытайтесь вести себя как француз, немец или итальянец. Будьте достойными представителями своей культуры, и Вас будут встречать с уважением.

Кодекс хорошего поведения включает четыре основных правила:

- вежливость;

- простота;
- достоинство;
- хорошее воспитание.

Эти правила носят интернациональный характер и приняты и у нас в стране.

Но существует и национальная специфика дипломатического протокола [2, 4, 17]. При этом хозяева ожидают от гостя внимания, интереса к своей стране, уважения к своим обычаям.

Перед встречей с иностранным партнером:

1. Найдите город партнера на карте.
2. Овладейте правильным произношением его имени.
3. Изучите, хотя бы в кратком варианте, историю иностранной державы.
4. Изучите нравы и табу.
5. При необходимости воспользуйтесь услугами переводчика.
6. Воспользуйтесь рекомендациями людей, которые уже работают с бизнесменами из этой страны.
7. Узнайте, как иностранные бизнесмены проводят свое время.
8. Постарайтесь узнать как можно больше о компании-партнере.
9. Делайте подарки в память о визите.
10. Изучите особенности кухни (в мусульманских странах не употребляют блюд из свинины, в Индии едят больше растительную пищу и корова считается священным животным, на Востоке суп подают в конце обеда).
11. Учитывайте национальные особенности в одежде (обязательно строгие правила в Германии, Англии, но в Израиле галстук, например, не обязателен).
12. Учитывайте правила ведения разговора (правильное приветствие, знакомство, время и место переговоров. В Англии разговоры о работе после окончания рабочего дня вести неприлично, но масса дел решается за чашкой чая).
13. Все предвидеть невозможно, требуется внимание к обычаям, их изучение на «месте».

Остановимся более подробно на особенностях общения с китайскими партнерами.

Китайцы очень не любят, когда кто-то нарушает их личное пространство. В Японии или Китае для людей непривычно стоять на расстоянии менее 1 м друг от друга при общении. Обнять или

похлопать по плечу может только хороший друг или член жюри, китайских бизнесменов это может шокировать.

Очень важно знать протокольное старшинство участников встречи и ориентироваться на него. Самый активный член делегации, как правило не тот, кто принимает решение.

В общении форма для китайцев важнее содержания. Редко можно услышать прямой отказ, они боятся разрушить гармонию отношений и гармонию ситуации. Так, китаец может высказать упрек в такой завуалированной форме, что иностранец услышит в его высказывании комплимент в свой адрес. У них хорошее чувство юмора, поэтому они сами часто шутят и от души смеются, хотя русский юмор принимается не всегда. Темы, закрытые для обсуждения, – личная жизнь и персональный доход. Нежелательно говорить о политике и законах.

Телефонные звонки также удобны в любое время, главное, обсуждать деловые, а не посторонние вопросы.

Если китайцы хотят прекратить переговоры, они меняют представителей на незначимых, у которые только слушают и не имеют полномочий решать вопросы.

В конце переговоров в Китае принято обмениваться подарками, как правило, это предметы декоративно-прикладного искусства, выполненные в национальных традициях, или что-то из еды и напитков. Новым клиентам не принято ничего дарить. Китайцы очень гордятся самобытностью своей культуры и любят подчеркивать это. Распространенный подарок – зеленый чай разных сортов. Хороший повод для такого подарка – китайский Новый год. Чем крупнее сделка – тем дороже должны быть подарки. Ценят то, чего нельзя купить в Китае. Не следует дарить водку и шоколад. Упаковать подарок лучше в бумагу красного цвета. Белого следует избегать – в Китае он считается цветом смерти. Лучше, если на белом есть рисунок. Вручая подарок, следует его держать обеими руками, сразу разворачивать не принято. Если Вы дарите подарки каждому участнику встречи, то это делается в том же порядке, в каком они были представлены. Можно дарить подарок группе, в этом случае он вручается тому, кто ее возглавляет. Настольные или напольные часы не дарят – плохая примета, наручные часы можно дарить. Изначально негативный смысл имеет в китайской культуре цифра «четыре». Время переговоров может быть любое, кроме обеденного перерыва с 12 до 13 часов по местному времени.

Китайцы не очень жестко ведут переговоры, но очень активны в ведении бизнеса. С ними надо соблюдать временные договоренности, но нельзя жестко планировать окончание переговоров, так как китайцы их затягивают, стараясь выторговать себе какие-либо преимущества.

Надо помнить, что китайский бизнесмен ничего не будет делать, не видя для себя в этом выгоду. На переговорах возможны любые манипуляции и уловки.

Китай – это единственная страна в мире, где вступительное слово предлагается сделать гостям, а не хозяевам.

Гостиницы и чаевые

В иностранных гостиницах часто установлены закрытые телевизионные системы (коридоры, лифты), учитывайте это при поведении в общественных местах.

Чаевые даются не везде и не всегда. Они даются, когда Вам по Вашей просьбе оказывают услуги, не предусмотренные обычным порядком обслуживания или программой (швейцар, вызвавший такси, коридорный, который принес Вам газеты). Вы оплачиваете стоимость услуги и даете чаевые в размере 10–20% от стоимости услуги. Кроме этого, чаевые даются официантам в ресторанах и барах, водителям такси, гардеробщикам, носильщикам. В Японии – в ресторанах и кафе давать чаевые не надо – там они включаются в общий счет.

Чаевые не даются служащим бюро обслуживания в отелях, экономам на кораблях (это их обязанность), гиду или переводчику.

Визитные карточки

Визитная карточка не должна быть более 90 мм по длине и 55 мм по ширине.

Визитные карточки используются:

1) для информирования о своем существовании лиц, в контактах с которыми Вы заинтересованы; это заочное представительство – мягкая, ненавязчивая форма проявления Вашего интереса к адресату;

2) предоставления дополнительной информации о себе и своей фирме в момент знакомства;

3) поддержания контактов (поздравление с праздником; выражение признательности, благодарности; сопровождение подарка, сувенира, цветов; выражение соболезнования).

Выделяют шесть основных типов визитных карточек.

1. Ф. И. О., должность и город. Нет адреса и телефона. Используется для специальных и представительских целей. Если Вам вручают такую карточку, значит, не настроены на продолжение контакта. Партнер просто представляет себя, облегчая общение. Не рекомендуется просить его написать свои координаты. Могут посылаться и партнеру – хорошему знакомому (с подарком и т. д.). Вам его координаты хорошо знакомы.

2. Стандартная карточка, содержащая Ф. И. О., должность, адрес фирмы, рабочий телефон. Домашний телефон может быть указан, а может и нет.

3. Ф. И. О. и город. Используется по неофициальным поводам. Иногда используется лицами высоких должностных уровней.

4. Такая же, как и предыдущая, только для супруги.

5. И. О. супруга и И. О. супруги и фамилия. Совместная или семейная карточка. Можно указать домашний телефон и адрес.

6. Предприятие или фирма, адрес и телефон. Карточка фирмы, предприятия. Используется для поздравления от имени фирмы.

Это основные виды визитных карточек. Они могут быть также с фотографией или в виде книжечки, с указанием проезда.

Основные правила пользования визитными карточками.

1. Направление визитной карточки равноценно визиту.

2. При переговорах визитные карточки вручают уже сидя за столом переговоров. Обмен визитными карточками ведется строго по ранжиру, начиная с самых высокопоставленных членов делегации. Поэтому заранее договоритесь с сопровождающими или переводчиками, чтобы они незаметно показали боссов, иначе можно попасть впросак. Такая задача облегчается при визите за рубеж, поскольку, согласно этикету, первыми должны вручать свои визитные карточки хозяева. Этим правилам особенно строго следуют японцы и корейцы.

3. Карточку полагается передавать партнеру так, чтобы он мог сразу прочитать ее вслух. При этом следует вслух произнести свою фамилию, чтобы иностранец мог лучше ее усвоить. Лучше называть японца по фамилии, добавляя к ней «сан» – господин, а китайцев и корейцев – «мистер». Американцы, австралийцы, тайландцы предпочитают, чтобы их называли по именам.

Китаец дает и принимает карточку обеими руками, возможно, даже с небольшим поклоном. Этот жест означает для него надежду на плодотворное сотрудничество. Рекомендуется в ответ повторить его действия, чтобы подчеркнуть уважение к партнеру и понимание Вами важности момента. Однако это не является необходимым, лучше быть естественным. Китайцы никогда не забывают, что имеют дело с представителем другой культуры, поэтому Вас не будут строго судить. На выставке церемония представления сведена к минимуму и происходит быстро, почти автоматически. То же самое касается денег, которые, как и чек, китаец берет обеими руками. При этом некоторые партнеры вместо рукопожатия могут поклониться или кивнуть головой. На поклон достаточно ответить вежливым кивком головы.

В отличие от европейцев, процедура представления у китайцев очень формализована, они могут не улыбаться, даже если слегка шутят, так как с детства приучены скрывать свои эмоции в незнакомой обстановке.

Карточка, оставленная лично владельцем лицу, которому она предназначена, заламывается на четверть справа, чтобы отчетливо просматривался след залама. Потом она расправляется. Оставляется в тех случаях, когда Вас по какой-либо причине не смогли принять либо в офисе у секретаря, либо по месту жительства. Залом свидетельствует о том, что Вы лично оставили ее, а это знак наибольшего уважения. Если передана с шофером или курьером, то не заламывается.

4. Посылать визитную карточку по почте не рекомендуется, но и не запрещается.

5. Ответы на визитную карточку даются также визитной карточкой в течение суток с момента получения (Вас поздравили – Вы должны поблагодарить). Лучше не отвечать на визитную карточку по телефону. Если Вы это сделаете, Вам могут навязать деловой разговор, не желательный для Вас.

6. Если во время национальных праздников Вы оказались в другой стране, поздравляйте первым. Ваши партнеры, находясь в Вашей стране, должны поздравить Вас первыми.

7. Обязательно отвечать на приглашение на прием. Отвечать необходимо в течение 24 ч.

8. В резиденции супругов неженатые мужчины оставляют две визитные карточки – мужу и жене.

9. Дама никогда не оставляет свою визитную карточку в доме холостяка.

10. У семейной пары семейная пара оставляет две визитные карточки: карточку супруга – для мужа, семейную – для жены.

11. После представления замужней даме мужчина должен не позднее чем в недельный срок отправить ей и ее супругу свои карточки. Это часто используется для расширения сети контактов. Так как направление визитной карточки равносильно визиту, то к супругу Вы уже можете обратиться с частной просьбой.

12. При знакомстве первым вручает визитную карточку тот, чей ранг ниже. Если одинаковы статусы – тот, кто младше. В случае равенства и возраста и статуса очередность не имеет значения.

13. Значение аббревиатуры на визитных карточках одинаково для всех стран, она проставляется в левом нижнем углу: р. г. – выражение благодарности; р. f. – поздравление; р. f. N. A. – поздравление с Новым годом; р. f. с. – выражение удовлетворения знакомством; р. р. – заочное представление; р. р. с. – прощание (при отъезде); р. с. – выражение соболезнования.

14. Если Вам необходимо познакомиться с представителями бизнеса в другой стране. Вы знакомитесь с консулом, послом или другим официальным лицом из посольства Вашей страны. Рассказав ему о цели визита, о желании быть представленным другому лицу, берете визитную карточку посла, в левом нижнем углу ставите р. р., берете свою визитную карточку с адресом и телефоном, по которому с Вами можно связаться. Обе карточки кладете в конверт и посылаете. Карточка консула – гарантия Вашей серьезности намерений. Если бизнесмен согласен на знакомство, то посылает по указанному Вами адресу визитную карточку с телефоном, по которому Вы можете позвонить.

Организация и проведение переговоров

Встреча.

Встречает тот, кто приглашал, т. е. тот, кто подписывал письмо с приглашением, в крайнем случае заместитель. Первым подает руку «хозяин». Самое почетное место в автомобиле – на заднем сиденье справа, второе – слева, затем – посередине и только потом – рядом с водителем. Первым садится самый почетный член делегации. Первый визит наносится тому, кто приглашал. Он длится 20–30 мин. На стол ставится минеральная вода и сигареты. Через 10–15

мин после начала беседы могут быть поданы кофе или чай. Спиртные напитки не подаются.

Программа пребывания.

Необходимо составить программу бесед и встреч. Программа может быть внешняя – Вы ее отдаете Вашим гостям, и внутренняя – для Вас. Внешняя программа включает название мероприятия и его дату. Внутренняя – название мероприятия, его цель, сроки проведения, место, ответственных и сопровождающих.

Предварительные телефонные договоренности.

1. Наиболее целесообразный промежуток между договоренностью и встречей – 2–3 дня. Встреча, запланированная за две недели, бывает хуже подготовлена.

2. Встречи проводятся, как правило, в служебном помещении партнеров, но не исключена и нейтральная территория. При этом последнее слово в выборе места проведения встречи всегда остается за приглашаемой стороной. Инициатор встречи должен первым идти на уступки.

3. Договариваясь о встрече, рекомендуется оговорить число ее участников, чтобы не получилось так, что Вы приедете большой группой, а партнер по переговорам будет один. Лучше всего, чтобы количество людей было равным.

4. Необходимо заранее обусловить временные рамки встречи. Обычно она продолжается не более 1,5–2 ч.

5. Договоритесь о предмете беседы, т. е. какие проблемы будут подняты. Полная фраза будет звучать примерно так: «Согласны ли Вы обсудить такие-то вопросы во вторник, причем я думаю, что часа на обсуждение этих проблем нам должно хватить?».

6. Если Вы что-то забыли и упустили, то перезванивать не рекомендуется. Чтобы так не получилось, надо заранее подготовить список вопросов, которые надо обсудить по телефону.

7. Право на участие в переговорах предоставляется руководителю принимающей организации и лицам, которые он включает в список.

Протокольный список включает: Ф. И. О., место работы, должность. Он передается стороне, с которой Вы ведете переговоры. В свою очередь они посылают Вам свой список накануне переговоров или отдают его в самом начале встречи.

Если списка нет, то первым делом при встрече обмениваются визитными карточками.

Подготовка помещения и рассадка участников в комнате для переговоров.

1. В помещении должен быть чистый воздух (не прокуренный).
2. На стол рекомендуется положить блокноты и ручки, может быть, сигареты, поставить минеральную воду и чистые стаканы, пепельницы. Бутылки расставляются группами по длине стола. Если захотите курить – спросите разрешения у соседа слева и справа. Но если первые лица не курят – лучше не курить. В поле зрения руководителя должны быть часы, поскольку напрямую смотреть на часы не рекомендуется. В крайнем случае, их надо снять и положить на столе рядом.

3. Спиртных напитков подавать не рекомендуется. Если Вы в гостях у иностранной фирмы и спиртные напитки поданы – отказывать некрасиво. Могут подаваться чай или кофе. Впечатление производят культура обслуживания и дизайн. В первую очередь обслуживают дам, независимо от их статуса.

4. Садится сначала самый главный гость. По левую руку располагается переводчик, по правую – заместитель. Можно заранее расставить таблички с фамилиями. Если хозяин и гость садятся на диван, переводчик садится сзади. Остальные располагаются вокруг небольшого журнального столика.

5. Первых лиц представлять не надо. Они должны пожать друг другу руки и познакомиться.

Проведение переговоров.

1. Сформулируйте конкретные цели переговоров.
2. Составьте план переговоров.
3. Выберите подходящее время и место.
4. Начните разговор с темы, интересующей собеседника.
5. Подчините тактику целям беседы, не отвлекайтесь от намеченной цели. Открытые вопросы служат для получения информации. Закрытые – для убеждения, получения согласия или отказа от чего-либо, преодоления сопротивления.

6. Старайтесь, чтобы говорил в основном Ваш собеседник. Психологические преимущества у того, кто задает вопросы. Даже убеждать эффективнее с помощью цепочки логически выверенных вопросов.

7. Если Вам что-то не нравится, сначала похвалите, потом укажите на то, что Вам не нравится, затем опять скажите что-нибудь приятное. Первое создает фон, последнее остается в памяти.

8. Фиксируйте получаемую информацию.

9. Прекращайте переговоры сразу же после достижения намеченной цели. Человек лучше запоминает то, что было вначале беседы, а делает то, к чему пришли в конце беседы.

10. Ведет переговоры первое лицо. Остальные – только если спросят. Не перебивайте речь лица, ответственного за переговоры, даже если он не прав. Лучше всего распределить роли и вопросы.

11. Инициатива окончания переговоров и ухода принадлежит приглашенной стороне.

12. Если беседа происходит в Вашем служебном помещении, она должна там же и закончиться. Не следует участникам переговоров провожать гостей до лифта, машины и т. д. Надо передать делегацию сотруднику, не принимавшему участие в переговорах, но не тому, кто подавал чай и напитки, а «нейтральному». Обычно он решает все организационные и бытовые вопросы.

Оформление записи переговоров или деловой беседы.

В записи переговоров должны быть:

- Ф. И. О. присутствующих, их должности, место работы;
- дата и место проведения переговоров;
- продолжительность;
- по чьей инициативе состоялись;
- цель переговоров;
- обсуждаемые вопросы;
- позиции сторон;
- высказанные соображения;
- возражения;
- достигнутые договоренности;
- все, что может иметь дальнейшие последствия;
- объем материалов, которыми обменялись;
- выводы из переговоров;
- целесообразность продолжения контактов.

Переговоры могут сопровождаться подписанием договора или контракта или каких-либо иных документов, но могут и не закончиться этим. В любом случае запись деловой беседы провести целесообразно.

Организация и проведение приемов.

Прием – это собрание приглашенных лиц (обычно, официальных) в честь кого-нибудь или чего-нибудь. Прием считается

официальным, если на него приглашены исключительно официальные должностные лица.

Наиболее торжественными по своему характеру и наиболее почетными видами приемов являются завтрак и обед. Первый длится 1–1,5 ч в промежутке от 12 до 15 часов, форма одежды – повседневный костюм и платье.

Чай проводится между 16 и 18 часами, этот прием организуется обычно женщинами. Продолжается он обычно 1,5–2 ч. Форма одежды – повседневный костюм и платье.

Обед – наиболее торжественный вид приема, продолжительность 2–2,5 ч, при этом все время гости проводят за столом. Время начала – от 19 часов 30 минут до 21 часа. Гостям рассылаются приглашения по списку, в которых содержится просьба об ответе (г. с. в. р.) и указывается вариант приема. Если «Обед с рассадкой» – то надо прибыть строго в назначенное время. Форма одежды – парадная – для мужчин – темный костюм, смокинг или фрак, для женщин – вечернее платье.

Если на приеме присутствует хозяйка дома, то приглашаются супруги всех присутствующих. Хозяйка ждет опаздывающих не более 15 мин. Опоздавший с извинениями подходит к хозяйке, которая не встает с места и не выясняет причину опоздания. Инициатива ухода с приема принадлежит главному гостю.

Другими видами приемов являются чай, фуршет, коктейль, обед-буфет и ужин.

Ужин начинается в 21 час и позднее. Форма одежды указывается в приглашении, обычно – парадная.

«Шведский стол» или «буфетный обед» проводится в те же часы, но на него можно пригласить гостей больше. «Фуршет» или «коктейль» длится не более 2 ч., в промежутке от 17 до 20 часов в самой неформальной обстановке из всех перечисленных видов приема.

Прием «бокал шампанского» или «бокал вина» начинается в полдень и длится около часа. Этот прием проходит стоя. Форма одежды – повседневный костюм и платье. На нем гостям подают шампанское, вино и соки, иногда водку или виски; в качестве закуски – бутерброды, орешки, маленькие пирожные, фрукты.

На официальном приглашении указывается титул (ранг) приглашаемого без упоминания его имени и имени его супруги. В тексте приглашения употребляется форма «имеет честь пригласить».

После приема рекомендуется послать письмо с благодарностью или карточку с р. г.

Рекомендации. Не отказывайтесь посещать вечера и приемы – это прекрасная возможность лучше узнать своих коллег и показать, что Вы командный игрок. Не пейте слишком много, Вы можете потерять контроль над собой и сказать лишнее. Не проявляйте фамильярности, но и не одевайтесь слишком строго. Всегда предварительно уточняйте формат вечера.

5. Национальные особенности ведения переговоров

США. Не рекомендуется спрашивать о национальной принадлежности, заработке, прибыли, партии. Можно говорить о семье. Принят тщательный подход к организации встречи, к исполнению намеченного, к выполнению обязательств, к подготовке информации. Ориентированы на последовательную проработку вопросов. Не используют наличные, пачка купюр вызывает подозрения в несерьезности, так же как и броская одежда. Любят точность и не терпят эмоциональных всплесков, пошлости, панибратства.

Европа. В Англии существует определенная дистанция между руководителем и его подчиненным, которая никогда не нарушается. Самое главное в одежде для англичан – это галстук. По нему определяется социальное положение и благосостояние.

Рукопожатие употребляется редко, только при первом знакомстве. К незнакомым людям обращаться не следует. Не принято целовать руки женщинам и делать им публичные комплименты.

Англичане ценят деликатность и вежливость, уважительное отношение к женщине, скромность, сдержанность, точность, соблюдение обещанного. Не переносят излишнюю разговорчивость, демонстрацию ума и эрудиции. В Англии очень важна манера держаться за столом.

Принято говорить о погоде, спорте, семье. Анекдоты могут не понять. Никогда не держите руки на столе. Не перекладывайте приборы из одной руки в другую. Нож все время должен находиться в правой руке, вилка – в левой, с концами, обращенными к тарелке. За столом не разрешаются отдельные разговоры, все должны слушать того, кто говорит. Основная особенность английского стиля – сдержанность. Чтят свои традиции, непоколебимы

во всем, что касается соблюдения принципов, правил и законов, но сохраняют приветливость. Поиск компромисса с англичанами требует времени и терпения. Они умеют избегать тупиковых ситуаций, гибки и доброжелательны.

Дарить подарки партнерам в Англии неуместно, можно потерять репутацию, вплоть до потери работы.

Французы не любят переговоры «один на один», не желают идти на риск и предпочитают жесткую позицию в переговорах, не имея запасного варианта. Очень осторожны в делах, откликаются на логику в переговорах и соблюдение общих принципов. Хитроумны, скептически, находчивы. Ведут переговоры преимущественно на французском языке. Не стоит открыто выражать свое несогласие, надо быть дипломатичным. Французы очень щепетильны в вопросах соблюдения дистанции, кроме рукопожатия трогать собеседника недопустимо.

Не принято вручать подарки своим партнерам, особенно во время первой встречи. Заключение сделки можно отметить ужином. В качестве сувенира можно вручить книгу или лазерный диск. Не дарят белые цветы.

Во время обеда деловые вопросы можно затрагивать только после кофе. К интересующему вопросу подходят постепенно, после долгого разговора на нейтральные темы и как бы вскользь. Демонстрируя свой интерес, Вы оказываетесь в роли просителя. Не рекомендуется обсуждать вопросы вероисповедания, положение на службе, доходы и расходы, болезни, семейное положение, политические пристрастия.

Немцы не любят неопределенности, все планируют заранее, тщательно прорабатывают свою позицию, вопросы обсуждают последовательно, пунктуальны, рациональны, расчетливы, соблюдают формальности. Стремятся сами удостовериться в наличии тех или иных возможностей, не жалеют на это времени и средств, если их интересует сам проект. Предпочитают строгий стиль в одежде. Вежливы, это их внутреннее состояние. Бывают обидчивы, но вида не показывают. Деловые встречи могут назначить на обед. Деловые связи с ними можно успешно начать устанавливая путем обмена письмами. В отличие от англичан, рекомендация не обязательна. Традиционное обращение «Herr», «Frau», далее идет титул или звание. Возможно обращение по имени и фамилии. Рукопожатие обязательно.

Личные отношения наладить трудно, шанс есть только если увлекаетесь теннисом или гольфом. Подарки в деловом общении дарить не принято.

Ни в одной компании шеф и другие работники не принимают деловых визитеров один на один, без присутствия других сотрудников и коллег. Непростительным нарушением этикета будет появление в офисе без пиджака.

В Бельгии большое значение имеет внешний вид, марка автомобиля. Если бельгийский предприниматель приехал в гости, то в первую очередь он обратит внимание на автостоянку, на здание, самое главное, на размер офиса. Именно размерами офиса он будет измерять Ваше благосостояние. Шутки по поводу бельгийцев и французов поддерживать не рекомендуется.

В Голландии, в отличие от Бельгии, не стоит демонстрировать свое богатство и силу. В офисе голландского предпринимателя можно появиться без пиджака, и это не будет воспринято как неуважение. Главное, достигнуть соглашения и заключить контракт.

Шведская деловая этика близка к немецкой, но не столь суха и строга. Отличается надежностью. Поздравления к Рождеству и Новому году могут быть или открыткой или деликатесами. Принято поздравлять с Днем рождения или какими-либо датами недорогими подарками.

В Дании отношения на работе весьма неформальны. Руководители могут обедать с подчиненными за одним столом. Датским предпринимателям свойственна открытая манера общения.

В Скандинавских странах обмен подарками, в том числе и весьма дорогими, очень широко распространен.

В Ирландии не стоит открыто выражать свое несогласие. С ними могут достигнуть согласия благодаря умению ирландских предпринимателей мыслить конструктивно. Ирландцы отличаются отменным чувством юмора. Они открыты в общении, куда менее сдержанны, чем их соседи-англичане.

В Испании, если Вас просят остаться на завтрак, не принимайте этого приглашения: оно является простой формальностью. Только после третьего раза можно принять приглашение, так как на этот раз оно будет искренним, а не только актом вежливости. Не следует наносить визиты в часы послеобеденного отдыха. Здесь любят устраивать деловые встречи за обеденным столом, при этом первым начать переговоры должен организатор встречи.

Знаки внимания по случаю праздников принято оказывать партнерам по общению.

В Португалии первым делом обратят внимание на Вашу одежду и манеры поведения. В Португалии деловые встречи часто проходят в поздние часы.

В Греции не стоит говорить о политике. Греческие бизнесмены не любят также длинных деловых писем.

Итальянцы чопорны, предпочитают строгий стиль в одежде. При представлении называйте только фамилию и затем пожимайте руки. Темпераментны, порывисты, но их практика ведения переговоров не отличается от норм большинства европейских стран. Необходим переводчик.

Швейцарцы не любят сравнений с немцами, проверяют все до мелочей, всегда держат слово, пунктуальны, педантичны. Нарушение обещаний чревато разрыву отношений. На работе принято обращаться к коллегам на «ты». Характерна открытость в общении, но им лучше не подражать, в крайнем случае можно появиться в офисе без пиджака.

В Финляндии на большие праздники принято дарить открытки. Если дарить подарки, то они не должны быть очень дорогими.

Япония. Японцы самокритичны и ответственны, чопорны и протокольны. Поддакивают, даже если не согласны и отказывают. Не рекомендуется спешить, начинайте с второстепенных вопросов. Не приветствуются разговоры о домашних делах. Замкнуты. Предпочтительнее поклон, а не рукопожатие. Судят о человеке в первую очередь по его принадлежности к той или иной группе. Очень сложно наладить деловые контакты путем переписки и телефонного общения. Вы подчеркнете свое уважение к японцу, если будете вручать ему или принимать от него предметы двумя руками. Не шутите в деловой обстановке. На первой деловой встрече с представителями японских организаций принято обмениваться материалами о своих фирмах: профиль, адрес, фамилии и должности руководящих лиц, основные этапы развития, текстовые и графические материалы, информация о технологиях и услугах. Возможно обсуждение дел и по окончании рабочего времени.

Китай. С почтением китайцы относятся к официальному статусу и предпочитают длительные обсуждения без «кавалерийского наскока». Ориентированы на культуру, традиции, обряды и символику. Долгосрочная память преобладает над оперативной.

Арабский Восток. Не поддерживают деловые отношения с женщинами, не любят спешку в переговорах. Ливанцы более общительны и терпимы, но и более изворотливы. Кувейтцы или саудовцы сдержаннее, но и более надежны.

Необходимо запомнить, что чем севернее мы перемещаемся, тем большее расстояние люди устанавливают между собой и другими. Например, англичане предпочитают держаться подальше от Вас, на Ближнем Востоке обидятся, если Вы далеко встанете, японец прикроет рот ладонью, когда засмеется, чтобы его дыхание не коснулось Вас.

6. Другие формы деловой коммуникации

6.1. Деловая беседа

Цель: обмен информацией по конкретному вопросу.

Участники: как минимум два человека – самая распространенная форма.

Регламент: зависит от степени важности беседы.

Пространственная среда (организация): необходимо организовать пространство так, чтобы не было внешних помех и можно было соблюдать конфиденциальность. При подготовке к беседе или деловому разговору надо четко знать ожидаемый результат и показатели, позволяющие судить о достижении результата; осознать цели собеседника; необходимо учесть возможные барьеры в беседе и способы борьбы с ними; Вашу аргументацию; способы воздействия на собеседника; насколько будете раскрывать свою позицию; выработать правила управления собой.

Как принимать возражения собеседника.

1. Выслушать все, что он хочет сказать.
2. Не торопиться с ответом, пока четко не уверены, что поняли суть вопроса.
3. Не отвечать категорично.
4. Целесообразно задавать вопросы так, чтобы собеседник был вынужден выбирать между двумя вариантами ответов.
5. Уточняйте, чем были вызваны раздражения: различными точками зрения или различными постановками вопроса.

Успех деловой беседы зависит от профессионализма; наглядных материалов; целевой направленности; ритма проведения бе-

седы (повышение интенсивности к концу беседы); повторения основных положений и мыслей; неожиданности проведения беседы (Ваши предложения должны в какой-то мере быть неожиданны); чередования фаз максимальной концентрации и передышки для закрепления мысли; чувства юмора.

6.2. Беседа по телефону

Телефон – часто используемое и наиболее утомительное средство коммуникации, нередко – источник помех в деловой жизни. Телефонный разговор может вторгнуться в Вашу деловую жизнь как непрошенный посетитель. Без предварительной договоренности многие не осмеливаются проникнуть в учреждение, а по телефону могут сделать это, ведь их защищает расстояние, да и контакт всего лишь опосредованный, а не прямой! Сначала разберем как не надо пользоваться телефоном.

Цель телефонного звонка: назначить встречу (перенести); узнать конкретную информацию; уточнить прежние договоренности; выяснить мнение должностного лица.

Организация, регламент.

Лучше звонить в первые полчаса с начала работы, полчаса после обеда, после 16.30. В другое время продолжительность разговора увеличивается.

Телефонные разговоры лучше вести сериями, но продолжительность серии не больше 30 мин, иначе Ваш телефон будет все время занят.

Целесообразно назначить время, когда Вам можно звонить и когда не рекомендуется. Избегайте фразы: «Позвони мне когда-нибудь». Всегда перезванивайте, если обещаете.

Подготовка телефонного звонка:

- 1) цель звонка;
- 2) Ф. И. О. абонента, кем работает и где;
- 3) какие вопросы надо задать;
- 4) подготовить ручку и бумагу;
- 5) решить, кому сообщить о результатах разговора;
- 6) как себя вести во время звонка:

– представление;

– фраза «если ли у Вас несколько минут для короткого разговора со мной?»;

– в разговоре употреблять короткие фразы с одной мыслью;

- положительный тон, поэтому рекомендуется улыбаться;
 - избегать монотонности, выделять главное голосом;
 - разговаривать в том темпе, который привычен для собеседника;
 - если человек говорит спокойно и рассудительно, то ему нужны только факты, без эмоций; если эмоционален, то первично отношение, факты вторичны и для него более убедительно, если говорить на «языке отношений»;
 - если собеседник не понимает Вас, повторите мысль новыми словами, не раздражаясь;
 - в конце подвести итоги и уточнить договоренность;
- Как отвечать на телефонный звонок:
- поднимать не позднее третьего звонка;
 - если на работе, то представиться: Ф. И. О. и организация, должность;
 - на работе: «Чем я могу Вам помочь?»;
 - если Вам не представились, попросить назвать Ф. И. О.;
 - нельзя говорить фразу: «Я не знаю», надо или отправить к специалисту по этой проблеме, или сказать: «Разрешите, я уточню это для Вас и перезвоню». Можно сказать: «Мы можем сделать это и это для Вас. Вас это устроит?»;
 - нельзя говорить: «Подождите секунду, я скоро вернусь». Надо говорить: «Для того чтобы найти нужную информацию, мне нужно 2–3 мин, Вы подождете?»;
 - слово «нет» также неприемлемо.

Девять вариантов неправильного ведения телефонного разговора.

1. Неясная цель разговора для Вас и непояснение ее для партнера.
2. Импровизация в подготовке к разговору, непроработанность необходимых материалов.
3. Неблагоприятное время для звонка.
4. Поиски номера абонента.
5. Незаписанные заранее ключевые слова.
6. Доминирование монолога в стиле разговора, а не выслушивание с постановкой вопросов.
7. Отсутствие последующей записи разговора.
8. Неконкретный характер договоренностей.
9. Неумение закончить разговор при затянувшейся беседе.

Люди звонят по разным мотивам: от растерянности, беспомощности, из тщеславия, в поисках контакта, из желания произвести впечатление, незанятости, из стремления избавиться от чувства недовольства, от скуки, желания быть причастным к происходящему и др.

Парадокс телефона: одно из самых эффективных средств экономии времени и один из самых распространенных «поглотителей времени».

Приемы экономии времени при телефонных звонках.

1. Прежде чем набрать номер, всегда четко представьте, что Вы хотите добиться этим телефонным звонком.

2. Если сообщение сложное, набросайте на бумаге основные пункты разговора.

3. Звоните точно в назначенное время.

4. Проинформируйте, когда Вас не следует беспокоить.

5. Используйте преимущества первого телефонного звонка.

6. Ограничьте беседы на посторонние темы и на вопросы отвечайте коротко.

7. Для работы, требующей высокой концентрации, используйте комнату без телефона.

8. Ведение телефонного разговора стоя увеличивает чувство уверенности в себе и обостряет умственные способности.

9. У Вас в организации должна быть специальная процедура принятия и передачи телефонных сообщений.

10. Если Вы не знаете, как ответить на вопрос, признайтесь в этом и пообещайте, что в ответном звонке звонящий получит нужную информацию.

11. Не говорите, если не хотите, чтобы Вам звонили «Позвоните мне когда-нибудь».

12. Исключите звонки в неподходящее время (раннее утро и вечер).

13. Способствуйте сотрудничеству, употребляя фразу «Так будет нормально?»

14. Всегда начинайте разговор с приветствия.

15. Когда Вы заняты, перепоручите отвечать на звонки автоответчику или секретарю.

Секретарь не должен:

- говорить «у него важный посетитель» (чтобы избежать ситуации, когда партнер почувствует себя униженным);

- упоминать, чем Вы заняты;

▪ если позвонивший настаивает, необходимо сказать «У него важный разговор. Должен ли я его прервать?».

6.3. Пресс-конференция

Пресс-конференция – это встреча представителей общественности, телевидения, прессы с официальными представителями фирмы или организации.

Цель – информирование общественности по актуальным вопросам. При этом дается информация, которая работает на повышение имиджа организации, фирмы или личности.

Пресс-конференция не собирается только для того, чтобы обнародовать информацию или документ, которые можно передать с помощью пресс-релиза (документ, передаваемый прессе с какой-либо информацией на актуальную тему). Вопрос, вынесенный на пресс-конференцию, должен быть интересен для общественности, иначе журналисты не соберутся.

Подготовка.

1. Выберите дату и время таким образом, чтобы не было совпадений с другими важными мероприятиями и с учетом времени выпуска утренних и вечерних газет, программ телевидения.

2. Сообщите представителям СМИ о пресс-конференции сначала почтой, а потом по телефону. Почтовое извещение должно содержать тему обсуждения, время, длительность конференции, место, Ф. И. О. основного докладчика, Ф. И. О. и должность пиарщика и номер его телефона, а также несколько подробностей, которые убедят прессу в необходимости их пребывания.

3. Извещения высылаются за 7–10 дней. За день следует позвонить и напомнить.

4. Подготовьте для пресс-конференции необходимую информацию или текст доклада для раздачи присутствующим, а также для рассылки в те газеты и журналы, представители которых не придут.

5. Заранее подготовьте все материалы для докладчика: пресс-кит, т. е. все то, что относится к докладу, предмету обсуждения и организации встречи.

6. Продумайте место и способ регистрации журналистов и подготовьте папки и пакеты с пресс-релизами.

Организация пространства.

Рекомендуется проводить в специальных помещениях, комнате для встреч, но не в очень большом зале, где все разбредутся.

Для выступающих должны быть подготовлены бейджики. Члены пиар-компании должны иметь особые значки со своими Ф. И. О.

Продолжительность не более 60 мин. Незадолго до окончания предупредить об окончании.

Структура пресс-конференции следующая.

1. Вводная часть (3–4 мин): приветствие, объяснение причин собрания, проведения, программа, представление выступающих и информация о материалах, которые даются прессе.

2. Основная часть: выступающих 1–2, но рядом 1–2 эксперта; максимальная продолжительность 10 мин; вопросы.

При этом ответ: «Без комментариев» не желателен, в крайних случаях: «Не для записи».

Если у Вас нет информации по какому-либо вопросу, Вы отвечаете, что подберете ее по этому вопросу и свяжетесь с репортером.

Не бросайте в сторону негативную реплику, так как это будет использовано против Вас. Заканчивать следует ровно в назначенное время и сразу удалиться. Не соглашайтесь публично на индивидуальную встречу, так как это не этично. В начале и в конце необходимо поблагодарить за встречу. Желательно иметь среди репортеров «своих людей», которые вовремя зададут нужные вопросы.

6.4. Торги

Торги – способ продажи, закупки товара или размещение заказа на подрядные работы путем привлечения предложений от нескольких организаций и выбор лучшего из предложений. В результате торгов заключается договор с тем, кто предложит наиболее выгодные условия.

В первую очередь собираются предложения по цене (учитываются скидки), условиям кредита, а также условиям товарообмена.

Первоначально делаются заявки, которые должны быть приемлемы. На основании заявок проводятся переговоры по наиболее выгодным предложениям, на которых делаются взаимные уступки по условиям сделки.

Девиз торгов: «Ты – мне, я – тебе».

На торгах могут применяться следующие наступательные методы.

1. Разведка – иногда используются даже подставные лица для выяснения подлинных цен на товары, зондирования ситуации и т. д.

2. Нашупывание слабых мест путем изменения тактики продаж.

3. Давление на оппонента и ультиматумы.
4. Затягивание торгов, изматывание партнера для выторговывания более благоприятных условий.
5. Незначительные конфликты, направленные на определение слабых мест и изматывание.
6. Ультиматумы в последнюю минуту, когда уже готово соглашение, чтобы вырвать значительные уступки.

Технология проведения торгов.

1. Вступая в торги, необходимо определить для себя, в какой последовательности и в ответ на какие условия мы хотим предъявить.

2. Следует составить список того, что Вы хотите приобрести на торгах.

3. Каждая уступка должна быть гарантирована каким-либо выигрышем, и соотношение между ними не должно быть для Вас проигрышем.

4. Не мелочиться, если речь идет о больших деньгах, и не играть с целью победить любыми средствами, поэтому чтобы не сделать невыгодный ход в запале торгов, целесообразно после каждой уступки и приобретения необходимо делать экспресс-анализ ситуации. Это позволяет не отдать слишком много и не проиграть из-за излишней экономии.

5. Надо с самого начала заставить партнера говорить как можно чаще «да». Для этого кроме метода Сократа используется метод завязок. Завязка – это попытка добиться положительного или нужного Вам ответа частью фразы, которую Вы произносите.

Виды завязок:

а) стандартная – делается концом фразы. Например: «Экономия Вам выгодна, не правда ли?»;

б) «обращенная» – размещается в начале фразы. Например: «Разве вам не выгодно...?»;

в) «внутренняя» – размещается в середине фразы. Например: «Если то-то, разве вам не выгодно.., чтобы..?»;

г) «меченая» – завязкой помечается любое позитивное утверждение партнера. Например: «Да, мне нравится. – Конечно, так и должно быть, не так ли?».

Примеры завязок:

– не так ли?

– ведь верно?

- Вы согласны?
- ведь так и должно быть?
- разве это не нормально?

6.5. Презентация

Презентация – это общественное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного, например книги, проекта, организации.

Презентация организации (фирмы, акционерного общества, корпорации и т. п.) направлена на создание ее имиджа среди деловых кругов. По сути своей такая презентация является частью рекламной кампании.

Презентация товара. Цели такой презентации ясны: создание знания о новой марке, товаре или услуге на целевом рынке, ознакомление потребителей с новыми возможностями товара, определенной марки и т. п.

Презентация проекта. Цель этого вида презентации – информирование людей о каком-либо проекте, определение реакции на проект, поиск лиц, заинтересованных в поддержке разработки и реализации проекта. Этот вид презентации наиболее требователен к форме подачи, содержанию и подготовке, т. к. предполагает убеждение аудитории в необходимости осуществления разработки или воплощения проекта.

Презентация выполненной работы. Цель – ознакомить, предоставить определенной узкой группе людей результаты работы. Такая презентация менее требовательна к выполнению определенных правил подготовки и вполне может быть спонтанной, если необходимые данные у Вас под рукой и в полном порядке.

Презентация будущей работы. Целями ее могут являться: информирование определенного круга лиц о намеченных работах, описание намеченных работ для критического анализа и проведения необходимых изменений.

В процессе подготовки к презентации нужно определить цели, проанализировать аудиторию, разработать план.

Анализ цели. Цель помогает определить форму, содержание и стиль презентации, а также уровень взаимодействия аудитории с презентующим.

Мотивирование или развлечение. Когда пытаешься кого-нибудь развлечь, то в основном презентация состоит из обычной

речи. Например, когда Вы говорите несколько слов об уходящем на пенсию работнике, сначала сделаете несколько комментариев о его хорошей работе и опишите, как он помог компании. В процессе речи Вы мотивируете этого работника на новые рабочие достижения. Аудитория во время такой речи ведет себя пассивно. Необходимо тщательно подготовить лишь саму речь.

Информирование или анализ. Такая презентация предусматривает взаимодействие с аудиторией. После прослушивания информации присутствующие задают вопросы на понимание и уточнение некоторых данных. Презентации такого рода очень часто используются в больших компаниях для мониторинга их состояния финансов и т. д.

Убеждение или приглашение к сотрудничеству. Предполагает наибольшее взаимодействие с аудиторией, так как ее цель – убеждение кого-либо принять участие в различного рода актах или участие в сотрудничестве по совместному решению проблемы. Начинайте с предоставления информации об обсуждаемом объекте, чтобы аудитория поняла яснее, о чем идет речь, затем Вы предоставляете аргументы в пользу Вашей точки зрения и пытаетесь склонить присутствующих к нужным для вас действиям. Такая презентация наиболее требовательна к вспомогательным объектам и качеству речи. Кроме того, необходимо быть достаточно гибким и превосходно чувствовать ситуацию, особенно в случае непредвиденного течения обстоятельств. Необходимо постараться к ним подготовиться. Взаимодействие с аудиторией здесь настолько велико, что Вы можете потерять контроль за ходом презентации. Здесь нельзя целиком полагаться на подготовленный и написанный текст, а надо следить за ситуацией.

Зачастую речи и презентации используют несколько из вышеперечисленных целей одновременно.

Рассмотрим этапы подготовки к выступлению.

Анализ аудитории. Как только Вы поставили цели для презентации, необходимо приступить к анализу аудитории.

Для начала надо определить размер аудитории. Очевидно, что маленькие группы наиболее удобны для бурного обсуждения и убеждения. Но когда в группе более 12 человек, то нормальное обсуждение становится невозможным. Зависимость размера аудитории от целей прямая: чем меньше предполагается участие аудитории в презентации, тем больше может быть размер аудитории и

тем меньшее значение может придаваться качеству подготовки людей, пришедших на презентацию.

Также необходимо сопоставить другую нужную информацию об аудитории.

Будет ли аудитория в основной своей массе дружелюбна, безразлична или противна Вашей точке зрения?

Заботят ли их темы, через которые Вы хотите убедить их принять участие в конкретном действии?

Какой у аудитории уровень понимания, образованность?

Сколько они знают о том, что Вы собираетесь им преподнести?

Знают ли они Вас?

Уважают ли они Вас?

Планирование презентации. Разработка стратегии разворачивания выступления сложнее, чем написание документа. Если Вы не сделаете презентацию легкой для понимания, возможно, аудитория не отреагирует на нее нужным для Вас образом и Вы потеряете выгодный контракт или инвестор, т. к. они могут просто не понять или прослушать важные пункты выступления.

Первый шаг – это определение главной идеи, вокруг которой и будет строиться презентация. Главная идея должна быть связана с Вашим объектом и служить стержнем, на который каждый присутствующий должен нанизывать получаемую информацию. Ваша цель – разработать такую главную идею, чтобы сделать презентацию интересной для аудитории и объект презентации для присутствующих таким же интересным, как он интересен Вам.

Попытайтесь сформулировать Вашу главную идею одним предложением. Это предложение должно содержать главную информацию о конкретном предмете презентации и благоприятно действовать на аудиторию.

С хорошо разработанной главной идеей выступления можете приступить к распланированию времени и структуры выступления. Структура должна быть связана с целью, аудиторией, предметом презентации и зависеть от отведенного для выступления времени.

Если у Вас 10 или меньше минут для выступления, необходимо организовать его так, чтобы уместить основные пункты, следовательно, оно будет похоже на короткую выдержку из полной, развернутой презентации.

Начните с небольшого плана будущей речи. В основной части объясните все аспекты предмета презентации, в заключении ко-

ротко повторите основные части выступления и главную мысль. Более длинные речи и презентации должны быть организованы как отчеты.

Если Ваша цель – развлечь, мотивировать или информировать, используйте естественный порядок в зависимости от объекта, жесткой структуры тут быть не может.

Если же цель – анализировать, убеждать или склонять к сотрудничеству, организуйте презентацию вокруг основных аргументов, мыслей. Используйте натуральный порядок, если аудитория дружелюбно настроена, восприимчива, и наоборот – подходите к основным аргументам аккуратно, если чувствуете сопротивление аудитории.

Как только слушатели потеряли нить выступления, очень сложно будет вернуть их обратно, кроме того, они могут пропустить важные пункты. Научитесь планировать свою речь так, чтобы рутинные блоки информации чередовались с интересными фактами статистики или историческими аспектами.

Постарайтесь лимитировать количество основных пунктов и мыслей выступления до 3–4, даже если речь или презентация довольно длинная. Удостоверьтесь, что Вы выбрали наиболее полезные и интересные данные так, чтобы Вы контролировали внимание публики.

Время презентации зависит от объекта, целей, характера аудитории. Для легко воспринимаемого объекта и соответствующей аудитории 10-минутного доклада вполне достаточно, а если объект сложен, а цели включают в себя убеждение трудновоспринимающей публики, то презентация должна длиться дольше.

Выбор стиля. Если содержание речи формальное: отчет о проделанной работе или финансовом состоянии фирмы, то и стиль самого выступления должен быть следующим.

Если все присутствующие Вам знакомы и их количество невелико, то разрешается несколько отступить от формального характера речи для более лучшего восприятия. Если Вы говорите с огромной аудиторией незнакомых людей и сама презентация очень важная, то Вы должны установить более формальную атмосферу.

Посадите людей в ряды. Показывайте им слайды и короткие фильмы, чтобы поддержать смысл Вашей речи. Формальность достигается также установлением дистанции между презентующим и аудиторией – как психологической так и физической.

Разработка презентации. Вместо того чтобы просто представлять аудитории свои идеи, Вы можете презентовать им их же идеи или использовать для взаимного компромисса. У презентующего есть также возможность реагировать на мимику и жесты аудитории.

Но за это Вы приносите несколько жертв, самая главная из них – потеря контроля. Общение с аудиторией предполагает гибкость, и чем больше предполагается взаимодействие, тем более гибким надо быть и тем внимательнее следить за ходом презентации.

Презентация. Многого нужно сделать в *первые минуты* выступления: необходимо определить настроение аудитории, интерес к Вашей теме, нужно также подготовить людей к последующим действиям. Вот почему очень важны первые минуты выступления.

Первое, что необходимо сделать, это привлечь интерес публики.

Используйте юмор. Бизнес – вещь серьезная, но это не значит, что нельзя включать легкие юмористические вставки и комментарии.

Расскажите историю. Большинство людей заинтересованы в разного рода историях и с удовольствием их слушают, так что Вы можете без труда найти подходящую историю.

Стройте выступление вокруг яркого примера. Психологи говорят, что можно заставить людей помнить важные пункты Вашего выступления, связывая их с конкретным образом.

Задайте вопрос. Задавание вопроса вовлекает публику в Ваше выступление.

Приведите интересные статистические данные. Люди любят подробности. Если Вы предоставите интересную статистику, это поможет разбудить публику. Именно так лучше всего начинать свою речь, чтобы изначально захватить внимание публики.

Кроме того, *вступление* должно кратко содержать основную мысль презентации, оговорить дальнейшее развитие выступления.

Чем дольше презентация, чем больше фактов и мыслей Вы предоставляете, тем сложнее публика их воспринимает. Поэтому если Вы переходите от одной важной мысли к другой, кратко повторите основную мысль сказанной части.

Сотносите объект презентации с нуждами присутствующих. Люди заинтересованы в вещах, касающихся их лично.

Используйте простой *язык*. Люди засыпают быстрее, если оратор говорит формальным языком, полным сложных конструк-

ций и нагромождений. Если презентация включает в себя абстрактные идеи, постарайтесь показать, как эта абстракция соотносится с реальной жизнью.

Приводите примеры. Это позволяет зрителям легче понять, о чем Вы говорите и запомнить.

Как только Вы закончили выкладывать основные пункты презентации, приступайте к заключению.

На *заключение* планируйте примерно 10% от общей продолжительности выступления.

Начните заключение с сообщения публике об этом. Это позволит слушателям приложить последние усилия по удержанию своего внимания. После этого можно кратко повторить основные мысли выступления. Нескольких предложений достаточно, чтобы напомнить людям о сказанных вещах и закрепить это в их памяти.

Если цель презентации – убедить кого-либо, закончите ее повтором основных аргументов. Если цель – мотивировка – закончите девизом.

Если с аудиторией достигнуто согласие, повторите консенсус в нескольких предложениях.

Заканчивайте на *позитивной* ноте. Последние слова должны быть запоминающимися. Альтернатива этому – вопрос. Заставьте аудиторию думать.

Если аудитория маленькая и достаточно знакомая, то можно разрешить присутствующим задавать *вопросы* по ходу презентации. Однако лучше будет, если Вы отведете отдельное время для вопросов. Это поможет лучше контролировать презентацию и избежать перескакиваний с темы на тему. Прерывание хода представления аргументов испортит общее впечатление и принесет риск потери контроля над ситуацией.

Необходимо попытаться предугадать возможные вопросы, чтобы вопрос не застал Вас врасплох.

Подготовьте несколько вопросов заранее. Если аудитория отказывается задавать вопросы, сделайте это за них – и, возможно, некоторые слушатели к Вам присоединятся.

Период ответов на вопросы – финальный в презентации, заодно и является своего рода финальной проверкой оратора. Но не стоит его бояться, зачастую это самая приятная часть выступления.

Как текстовые, так и графические наглядные пособия должны быть довольно просты, т. к. зрители не могут одновременно и

слушать оратора, и анализировать, и воспринимать сложные наглядные пособия. Текстовые должны состоять не более чем из шести строк, не более чем с шестью словами в строке. Они должны быть наглядны: написаны большими буквами и с использованием пустого пространства между ними.

Графические обычно представляют собой диаграммы, графики, рисунки, схемы. Графические материалы должны быть упрощенной версии, аналогичной в документах. Чтобы помочь аудитории понять назначение материала, краткий его смысл должен быть там написан.

Дайте аудитории время, чтобы прочитать и понять смысл, прежде чем им предстоит продолжить слушать речь.

Одно наглядное пособие должно выражать одну идею.

Иллюстрируйте только главные пункты, а не всю презентацию.

Не демонстрируйте то, что может конфликтовать с тем, что Вы презентуете.

Не читайте то, что написано на наглядном пособии, вместо этого перефразируйте и дополните.

Когда Вы закончили дискуссию по вопросу, который иллюстрируется, уберите материалы с глаз аудитории.

Помните, что наглядные материалы не главное, не увлекайтесь ими, они лишь дополняют Ваши слова, а не наоборот.

Диаграммы наиболее эффективны, когда они яркие и простые. Как общее правило: не помещайте более четырех графиков на одну диаграмму.

Речь. Запоминание. Так как Вы не актер, избегайте запоминания речи целиком, особенно если она длинная. Таким образом, Вы привязываетесь к тексту и не можете контролировать ситуацию, редактируя свою речь по ходу выступления. Любым вопросом Вас можно выбить из колеи.

Речь с использованием заметок. Презентация с использованием короткого плана является наиболее эффективной и легкой в приготовлении и проведении. Вы не теряете контакта со слушателями, становитесь более гибким, приспосабливаетесь к ситуации, делая речь одновременно и более интересной и запоминающейся для слушателей и извлекая наибольшую выгоду для себя.

Спонтанная речь. Естественно, лучше, если речь будет заранее подготовлена, но наверняка в жизни часто бывает, когда возможности для этого просто нет. Например, Вас попросили на каком-либо совещании сказать несколько слов о работнике. Не спешите, сде-

лайте паузу, подумайте, о чем будете говорить, и говорите, стараясь делать это логично, избегая резкого перехода с темы на тему.

Подготовка к выступлению. После тщательной подготовки потренируйтесь. Запишите свое выступление на пленку. Потренируйте Вашу речь перед зеркалом.

Если возможно, узнайте, в каком зале будет происходить презентация, и попробуйте там потренироваться, посмотрите, как Вы будете использовать там средства визуализации, проверьте наличие видеопроектора, доски, мела, маркера, если нужно.

Думайте положительно об аудитории, Вас самих и о том, что Вы говорите. Смотрите на себя как на опытного профессионала-оратора, так же сделает и Ваша аудитория.

Используйте те несколько минут, когда Вы подготавливаете средства визуализации, говорите себе, что Вы готовы и будете иметь успех.

Перед тем как начать говорить, дважды глубоко вдохните.

Запомните Ваше первое предложение и держите его на языке.

Если горло пересохло – выпейте воды.

Если чувствуете, что теряете аудиторию во время выступления, – не паникуйте. Попытайтесь вернуть их, попробуйте вовлечь в действие.

Не останавливайтесь. Остановка и замешательство только усилят чувство провала презентации.

Наилучшим путем для проведения презентации является попытка концентрации на объекте обсуждения и на публике – не на самом себе.

Говорите громко, спокойно, ходите медленно, стойте лицом к аудитории.

Если Вы используете микрофон, спокойно подойдите к нему, встаньте прямо, досчитайте до трех, исследуйте глазами аудиторию, найдите знакомое или дружественное лицо, улыбнитесь ему, снова досчитайте до трех и затем говорите.

Механизмы социальной презентации.

1. Время.

Для деловых партнеров – в рамках работы выставки время начала презентации – до обеда, 10–11 часов.

Для специалистов, но не в рамках работы выставки – 15–16 часов.

Для неспециалистов – вечернее время.

2. Место.

Если презентация проходит в большом зале, то основные механизмы влияния – заражение, убеждение, подражание, в маленьком зале добавляется внушение.

Для этого в большом зале создается атмосфера единства, используются девизы «Мы – вместе!», «Ты сможешь!», многократное повторение, выступающими приводятся примеры из собственной жизни. Освещение сцены – полное, в зале – комфортное, ритмичная музыка, совместные действия. Заразить отношением, создать желание сделать так же.

В небольшом зале направленность на создание уюта, расслабление, соответствующее освещение и музыка – тихая, ритмичная, трансовая. Снимается критическое отношение.

3. Требование к проведению презентации:

- достижение участниками явно выраженного личного контакта (взгляд, прикосновение, выражение личного отношения и т. д.);
- создание особой атмосферы-праздника, единения, утонченности, исключительности и т. д.;
- эмоциональная заинтересованность говорящего человека;
- подчеркивание полезности данного человека, предмета обществу и каждому лично;
- контроль контакта с другим («Я правильно говорю?»), с залом – вопросы, уточнения, ответы;
- фразы должны быть короткие, ясные, точные, информационно структурированные (слоганы);
- фразы должны быть позитивные, не призывы типа «У Вас не будет!», «Мы Вас не обманываем!», а «Мы Вам дадим!», «Вы получите!» и т. д. Это не обман, просто одно и то же можно сказать по-разному. Нельзя говорить: «Не думайте», – так как для того, чтобы не думать о чем-то, первоначально надо подумать и представить то, о чем нельзя думать (Ходжа Насреддин);
- нельзя навязывать действия – к этому подталкивается, но не делается выводов и не говорится слово «должны»;
- не приводятся оценочные суждения, идет рассказ и описание;
- презентация не должна использоваться для собственной презентации и самореализации ведущими.

Ошибки презентации:

- эмоциональная нейтральность,
- затянутость рассказа;

- поведенческая зажатость и демонстрация дискомфорта;
- игнорирование реакций человека, которого представляют, зала, ориентация только на задание.

4. Структура презентации.

- приветствие (в малой группе) – обращение по И. О., имени;
- рассказ;
- перерыв – информация усваивается, есть возможность посмотреть, попробовать, потрогать и т. д.;
- преимущества – около 5 и не более 7;
- демонстрация;
- работа с залом, ответы на вопросы;
- контактные телефоны, адреса – аудиально, визуально и на память.

5. Работа в зале. Ведущие.

Для работы с аудиторией убрать все негативное из сознания. Только здесь и сейчас. Зарядиться до презентации энергией.

Стоите прямо на двух ногах, спина прямая, не заваливаясь ни вперед, ни назад. Толчковая нога выставлена чуть вперед, вес тела перенесен на нее. Состояние физиологического комфорта. Любое напряжение выражается в жестах рук. Сцеплены впереди – «фигурный листок». Позади – «фигурный листок наоборот». Нет напряжения – руки направлены спокойно вдоль тела.

Контроль дыхания перед началом речи. Глубоко вдыхайте через нос и медленно выдыхая через рот 2 раза. Это успокоит. А потом можно дышать обычно.

Направьте свое внимание внутрь себя. Концентрируйтесь на каком-то одном предмете, что помогает сосредоточиться. Смотрите на противоположную сторону и периферическим зрением охватите всю аудиторию.

Ощутите себя единым целым с аудиторией.

После этого можно опустить глаза и вновь посмотреть на группу людей. Теперь если даже смотрите на отдельного человека – Вы не перестаете воспринимать всю группу в целом.

Пауза помогает установить контроль над аудиторией.

Начало установления контакта с группой – когда два и более человек делают одно и то же. Если в течение всей презентации Вы предлагаете делать людям различные вещи и они их делают – то это значит, что Вы контролируете ситуацию и приблизились к тому, чтобы они сделали то, что нужно Вам.

Речь должна быть эмоциональная и ясная.

Не стоять на одном месте, перемещаться, следить за руками, смотреть на зрителей.

Добиться, чтобы приглашенные думали о том, о чем Вы хотите, а не о том, о чем бы Вы не хотели («Мне бы не хотелось, чтобы Вы сочли меня навязчивым» – в голове возникает мысль о навязчивости посетителя. «Обязуемся не рисковать», «Вы не потеряете» – нельзя. Нужно: «Наши вклады абсолютно безопасны», «Ваши деньги принесут Вам хорошую прибыль, хотя стопроцентную сохранность мы гарантировать не можем...»).

Ваше внутреннее состояние влияет на поведение, а следовательно, и на результат. На Ваше внутреннее состояние влияет Ваша физиология (улыбаетесь, хмуритесь) и внутренние представления.

Смысл общения – в получаемом отклике. Как бы Вы хорошо не говорили, но если человек Вас не понимает – виноваты Вы. Не имеет значения, какой смысл Вы вложили в слова, имеет значение только то, как Вас понял собеседник. И если он Вас не понимает – сделайте что-то по-другому.

Вы или достигаете результата, или оправдываетесь.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Переговоры и подготовка к переговорному процессу.
2. Переговоры с позиции силы.
3. Переговоры с позиции слабости.
4. Четыре постулата метода принципиальных переговоров.
5. Качества личности, необходимые для удачного ведения переговоров.
6. Стадии переговорного процесса.
7. Способы преодоления деструктивной переговорной тактики.
8. Деловой протокол в переговорном процессе.
9. Визитные карточки и правила пользования ими.
10. Деловой протокол в переговорном процессе.
11. Проведение деловых переговоров.
12. Правила ведения переговоров по телефону.
13. Национальные особенности ведения переговоров.
14. Какие Вы знаете другие формы деловой коммуникации?
15. Какие Вы знаете механизмы презентации?

ТЕМА 13. ИМИДЖ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ КУЛЬТУРЫ ОБЩЕНИЯ

Вопросы

1. Имидж и его слагаемые.
2. Принципы создания имиджа.
3. Формула воздействия имиджа.
4. Создание имиджа.

1. Имидж и его слагаемые

Часть культуры делового общения составляет создание собственного имиджа. Без привлекательного имиджа трудно рассчитывать на высокую репутацию в деловых кругах.

Имидж – сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо [37], т. е. имидж – это особый психический образ, сильно и определенным образом влияющий на эмоции, поведение или отношения личности или группы [3].

Стереотип чаще всего рассматривается как весьма упрощенный, но в то же время устойчивый психический образ, основанный на обобщении личного опыта, предвзятых представлениях, стремлении быстро понять смысл и сущность явления. Стереотипные оценки и установки сильны и основаны прежде всего на эмоциях, переживаниях, симпатиях или антипатиях. Отсюда не только их предвзятость, но и высокая регулирующая сила – стереотипы во многом определяют поведение и отношения людей. Этим и определяется высокая регулирующая сила имиджа.

Кроме этого, мы можем жить не только в реальном, но еще и в иллюзорном мире, далеком от реальности, так как в большинстве случаев сталкиваемся не с истинной информацией о ком-либо или о чем-либо, а со специально сконструированными ее образами, как правило, имеющими характер стереотипов и установок.

Определенным имиджем может обладать политический деятель, профессия, товар и пр. Формирование имиджа происходит стихийно, но чаще оно – результат работы специалистов в области политической психологии, психологии рекламы, маркетинга. Самый эффективный путь создания имиджа – использование

средств массовой коммуникации. Наличие, характер и действенность имиджа выявляются в специальных исследованиях с помощью методик контент-анализа, специальных шкал и пр.

В России в 1991 г. был создан Центр прикладных исследований имиджа. Увидели свет публикации по проблеме имиджа и даже заявлена новая наука – имиджелогия. На формирование привлекательного имиджа тратятся огромные средства, особенно в период избирательных кампаний. Сегодня ни одна звезда, ни один серьезный политический деятель не обходятся без имиджмейкера.

Имидж – английское слово, обозначающее «образ», «ореол».

Образ – субъективная картина мира или его фрагментов, субъективная представленность предметов внешнего мира, обусловленная как чувственно воспринимаемыми признаками, так и гипотетическими конструкциями [37]. Включает в себя самого субъекта, других людей, пространственное окружение и временную последовательность событий.

Когда мы говорим об имидже как образе, то в основном имеем в виду два аспекта образа: формирование представлений о внутренних качествах через внешние и побудительную (мотивационную) силу образа. В этом смысле образ может быть не только у человека, политика, бизнесмена, но и у товара, фирмы, идей.

Можно сказать, что имидж – это манипулятивный, привлекательный, легко трактуемый психический образ, воздействующий на эмоциональную сферу человека (иногда на его подсознание), а через них – на поведение и выбор человека. Во время сильного эмоционального впечатления снижаются механизмы контроля. Вот в чем главное отличие имиджа от психического образа, отражающего характеристики кого-либо или чего-либо.

Понятие имиджа включает не только естественные свойства личности, но и специально созданные. Оно говорит как о внешнем облике, так и о внутреннем мире человека, о его психологическом типе. Мы постоянно, хотим того или нет, создаем свой имидж, другой вопрос – насколько удачно мы это делаем, какими нас воспринимают другие.

2. Принципы создания имиджа

Сила иллюзорного мира велика, так как он психологически более комфортен, чем мир реальный. Иллюзорный мир все же

часто пересекается с миром реальным, во время этих «пересечений» певый обязательно должен быть похожим на второй. Взаимодействие между миром реальным и миром иллюзорным осуществляется по схеме:

- метафора (выразительный, легко запоминающийся образ чего-либо);
- герой (олицетворяющий реальность, время или борьбу с ними);
- знак (характерная символика, внешность, поведение и пр.).

Их поиск и составляет главное психологическое содержание и имиджмейкерской, и рекламной деятельности.

В основу формирования имиджа могут быть положены следующие принципы [1]:

- принцип повторения;
- принцип непрерывного усиления воздействия;
- принцип «двойного вызова».

Принцип повторения опирается на свойства человеческой памяти: хорошо запоминается та информация, которая повторяется. Людям требуется время, чтобы сделать воспринятое сообщение своим.

Принцип непрерывного усиления воздействия обосновывает наращивание аргументированного и эмоционального обращения, например: «Это только для Вас» или «Я – для Вас» и т. д. Постепенное наращивание усилий воспринимается более положительно. Именно постепенное, а не взрывное. Это связано с тем, что человеческий сенсорный аппарат противится всплескам информации. Когда информация переходит порог возможного, происходит блокировка каналов восприятия и переработки поступающего информационного потока. Постепенное и непрерывное наращивание усилий воздействия ведет к желаемым сдвигам.

Принцип «двойного вызова» означает, что сообщение воспринимается не только и не столько разумом, – важнейшую роль играют подсознательные психические процессы, эмоциональная сфера психики человека.

Разум – в психоанализе З. Фрейда собственно «Я» – в психической жизни людей играет довольно скромную роль. Чтобы побудить человека к действию, надо сделать ему «двойной вызов», т. е. обратиться к сознанию и подсознанию. Следовательно, секрет воздействия имиджа, как и рекламы, – в обращении к бессознательному – недоступному, но реальному.

Чтобы сыграть свою роль, имидж должен привлечь к себе внимание людей, направить их активность в нужном направлении, а затем осуществить управление поведением человека.

3. Формула воздействия имиджа

Воздействие имиджа на людей происходит по формуле AIDA, где A (attention – от англ. «внимание») – привлечение *внимания*; I (interest) – пробуждение *интереса* к имиджу; D (demand – от англ. «требование», «потребность») – возбуждение *потребности* осуществить действие; A (action) – побуждение к совершению *действий* [2, 4].

Итак, схема поэтапного управления поведением людей с помощью демонстрации имиджа: привлечение внимания – пробуждение интереса – создание потребности – спровоцированное действие.

По силе воздействия можно расположить по убывающей следующие составляющие образа: одежда, прическа, манеры, голос, жесты, мимика, позы, осанка.

Во многих случаях имидж менеджера – это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а потому правильного выбора модели поведения. Каждый осваивает те модели поведения, которые приносят успех. Чем объективнее представление о своем поведении, основанное на реакции людей, тем действеннее будет стратегия и тактика этого поведения. При выборе модели поведения необходимо учитывать и внешние обстоятельства.

Хотя модели поведения избираются под воздействием многих обстоятельств, лежащих за порогом нашей психики, это не освобождает нас от ответственности за свое поведение.

Рекомендуется проявлять те качества, которые ожидаются либо от женщин, либо от мужчин. Женщины и мужчины имеют громадные возможности для нестандартного выбора моделей поведения, принесения в общение своего природного шарма, но часто забывают об этом.

В более трудном положении обычно находятся женщины. Ведь многие мужчины неохотно принимают их лидерство, с подозрением относятся к их профессиональным удачам. Как правило, чтобы женщине добиться хотя бы половины того, чего достигают мужчины, ей необходимо знать и уметь в два раза больше. Вместе с тем в наше время на роль лидеров успешно претендуют и женщины.

Женщины, как правило, имеют более высокие показатели по вербальной (словесной) логике, у них лучше словарный запас, выше речевая активность и ясность речи. Женщины более удачно подавляют в себе внутреннюю агрессию. У мужчин, в свою очередь, сильнее развита пространственная визуализация, они имеют более высокие математические способности и склонность к формальной логике [33].

Стремясь к высоким достижениям, женщина вынуждена:

- быть устойчивой в стрессовой ситуации и сохранять самообладание;
- проявлять объективность в деловых отношениях;
- быть агрессивной в конкурентной борьбе;
- быть рациональной и расчетливой.

Необходимо отметить, что именно смешанные команды являются наиболее эффективными. В них царит наиболее позитивная атмосфера. Женщины реализуют тактическое мышление и поддерживают активные контакты с коллегами, клиентами и партнерами, а мужчины занимаются разработкой моделей стратегического развития организации. Женщины более успешно занимаются экспертной работой.

Важную роль в создании имиджа играют эффекты фасцинации и аттракции.

Фасцинация (очарование, обаяние) – специально организованное словесное воздействие, предназначенное для уменьшения потери значимой информации, за счет чего возрастает возможность ее воздействия на поведение людей [37]. В зависимости от акустической организации интенсивность фасцинации может варьировать от минимальной (монотонная дикторская речь) до максимальной (специально интонированная речь, декламация, пение). Важный фактор фасцинации – ритмическая организация сообщения. Можно говорить монотонно и занудно или интенсивно и энергично. Каждая из манер вызывает разный эффект у слушателей.

Аттракция (привлечение, притяжение) – понятие, означающее появление при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого [37]. Формирование аттракции возникает у человека как результат его специфического эмоционального отношения с разнообразной гаммой чувств – от неприязни до симпатии и даже любви. На появление аттракции влияет сходство характеристик людей, а также ситуации, в которых они находятся: частота встреч,

расстояние между ними, условия взаимодействия (совместная деятельность, помогающее поведение) и т. д.

4. Создание имиджа

При создании имиджа надо учитывать следующие его характерные особенности [3].

Имидж – объект идеальный, его нельзя измерить прямым образом. Оценить его можно только при изучении реакции на него. Имидж предполагает сильный эмоциональный отклик.

Эффективный имидж целостен и непротиворечив.

Как идеальное образование имидж неустойчив, его надо постоянно «подкреплять».

Сложность конструкции имиджа будет мешать его восприятию как стереотипу. Он должен содержать ограниченное число компонентов.

Имидж должен быть в какой-то мере реалистичен. Явное приукрашивание достоинств ведет к снижению доверия.

Эффективный имидж должен обладать свойством вариабельности, динамичности, в него возможно внесение корректив при необходимости.

Главной функцией имиджа является формирование положительного отношения к кому-либо или чему-либо. За положительным отношением обязательно последует доверие, в свою очередь, высокая оценка и уверенный выбор. Положительный имидж, как правило, способствует повышению престижа, а следовательно, авторитета и влияния.

При формировании эффективного имиджа надо отчетливо представлять, какой конкретно имидж необходим. Это определяет стратегию и содержание деятельности по его созданию.

С этой целью созданы типологии имиджа на основе базисных оснований.

В качестве первого основания выбрана **направленность проявления**. В этом случае имидж бывает: внешним, т. е. проявляющимся в основном во внешней среде (фирменный стиль, логотип, слоган, интерьеры офиса и т. д.), и внутренний, формируемый как впечатление о работе и отношениях персонала, если идет речь об имидже организации (корпоративные отношения, этика поведе-

ния, особенности делового общения, традиции и т. д.). Между первым и вторым должны быть тесные функциональные связи. Их несовпадение вызывает недоверие.

Второе основание – это **эмоциональная окраска** имиджа, позитивный и негативный имидж. Последний большей частью формируется в политике оппонентами.

Третье основание – **целенаправленность**. По данному основанию выделяют имидж естественный, складывающийся стихийно, без рекламных акций, и искусственный.

Четвертое – **степень рациональности восприятия**. Когнитивный имидж дает специальную информацию, ориентированную, главным образом, на людей сведущих, узких специалистов. Эмоциональный, чувственный ориентирован на широкую аудиторию и призван вызвать сильный эмоциональный отклик.

Пятое основание – это содержание имиджа, соответствие его специфике деятельности. В этом случае выделяют имидж: политический, руководителя (и его команды), организационный, территории (города, региона, страны), идеи, проекта.

Если Вы сами хотите попробовать выстроить свой имидж, то можно порекомендовать выделить следующие этапы построения имиджа.

1. *Изучение себя*. При выработке объективной самооценки используйте видео-, магнитофон, зеркало, учитывайте мнение коллег. Определите свою уникальную цветовую гамму, колорит причёски и макияжа.

2. *Отражение психологического портрета во внешнем облике*. Отражать можно характер, темперамент, внутренний мир, черты личности.

3. *Корректировка Вашего имиджа в соответствии с той жизненной ролью, которую Вы для себя избрали*.

Рекомендации по улучшению профессионального облика делового человека.

1. Следите за своей речью. Почти невозможно сохранять блестящий профессиональный имидж при бедном запасе слов. Читайте.

2. Всякий раз, когда встречаетесь с человеком, излучающим особый положительный импульс, попытайтесь понять, как это у него получается. Каковы его действия? Образ мышления? Манера говорить? Одежда? Что Вы могли бы у него перенять?

3. Поборите в себе страх не нравиться другим.

4. Сохраняйте три качества характера: самоконтроль, самообладание, уверенность в себе.

5. Обратите внимание на интерьер кабинета и на ваши аксессуары.

6. Относитесь к своей одежде как к вложению капитала. Следует предпочитать классический покрой модному. Надевайте одежду, соответствующую данной ситуации и данному климату. Строго соблюдайте правила гигиены.

7. Сохраняйте здоровье и жизненный тонус.

Средства, используемые для создания имиджа.

1. На первом месте находится цвет, который влияет на человека на подсознательном уровне. Для мужчин цвета костюма лучше всего – классические. Для женщин хорошее сочетание черного с белым, шоколадного с белым, красного с белым, сине-зеленого с белым. Самая деловая палитра – синяя. Также деловыми цветами считаются темно-серый, коричневый, черный цвет – как этикетный, оливковый, бежевый, светло-серый. Если женщина-руководитель – властная, хочет выделиться – хорош красный цвет. Сочетание темно-коричневый – синий усиливает восприятие бескомпромиссности. Коричневый с оливковым или зеленым – усиливает восприятие практичности, приземленности. Синий с серым или черным – подчеркивает официальность, нейтральность и холодность.

2. На втором месте по влиянию на подсознание стоит форма. Использование делового платья с жакетом или юбки с жакетом поднимает доверие и авторитет.

Когда Вам надо внушить представление о себе как о человеке рациональном, организованном, серьезном, собранном, надежном, деловым, без эмоций – рекомендуется сочетание прямых, жестких линий, силуэтов, прямой пиджак с лацканами, брюки с зауженной стрелкой, блуза с прямоугольными карманами, квадратная сумка.

Непредсказуемость, изменчивость создают волнистые, спиралеобразные линии: расклешенная юбка, рюши, воланы, жабо, прическа с локонами.

Легкость, невесомость, устремленность вверх, «духовное начало» подчеркивают вертикальные линии: облегаящая длинная юбка, узкое платье формы «сигарета», вертикальный падающий шарф.

Динамика, напряжение, резкая перемена заложена в диагональных линиях. Создается имидж резкий, непредсказуемый, темпераментный, взрывной, замыкающий на себя внимание окружающих, активизирующий их интерес.

Овальные формы создают ощущение уюта и защищенности, позитивное, миролюбивое состояние. Свободная одежда из мягкого, уютного трикотажа, накидки, шали, береты.

3. Структура поверхности.

В деловой сфере материалы рекомендуются гладкие, ровные, нейтральные, превосходного качества, добротной выделки и высокой цены.

Орнаментные ткани используются только в качестве дополнений: блуза, рубашка, платок, шарф, галстук. Орнаменты могут быть легкие геометрические.

На внешнее впечатление, которое оставляет человек, влияют:

- внешний вид;
- окружающие люди и вещи;
- речь;
- манеры.

У делового человека, который производит хорошее впечатление, прямая осанка, уверенная, свободная походка. Окружающие человека люди и вещи порой больше, чем сам человек, говорят о его жизненных симпатиях, установках, отношении к людям.

Если Вы хотите произвести впечатление солидного, уважаемого человека, Ваши визитка, зонт, портфель, записная книжка, ручка должны быть отличного качества.

Речь делового человека производит благоприятное впечатление, если он не только умеет ясно и последовательно выражать свои мысли, не испытывает затруднений в выборе слов, но и произносит слова достаточно громко и отчетливо, имеет голос приятного тембра и высоты.

Манеры делового человека говорят о его воспитании, следовании правилам культуры поведения и делового этикета. Импонирует уверенность без самоуверенности и развязности. Суетливость и нервозность противоположны.

В знак деловитости мужчины носят галстук. У женщины нет такого обязательного атрибута, но все-таки нужно следовать определенным правилам, чтобы не выглядеть на рабочем месте чересчур неуместно. Стилем женщины-руководителя является классический, но не лишним будет тактичное введение некоторых элементов экстравагантного стиля, которые позволят подчеркнуть особенность, связанную с положением лидера. Строгость, четкость, определенность форм и линий дополняются модными деталями, приме-

нением контрастов, использованием смелых цветосочетаний. Не бойтесь умеренно использовать модные нюансы макияжа.

При выборе одежды мужчинам надо знать следующие правила.

1. Никогда не носите одновременно и костюм, и спортивную обувь.

2. Надев костюм, не берите сумку спортивного типа.

3. Деловой костюм без галстука не носится.

4. Считается элегантным, если манжеты сорочки видны из-под рукавов пиджака на 1,5–2 см.

5. Затяжной конец галстука не должен выступать из-под его лицевой части.

6. Не выделяйтесь своей одеждой в рабочее время: не носите слишком светлые костюмы, не надевайте пестрые или темные сорочки, носите носки темных расцветок. Темную обувь и белую сорочку можно носить с костюмами всех цветов.

7. Ширина галстука должна быть соразмерна ширине лацканов пиджака. Он должен быть светлее костюма и темнее сорочки.

8. Два элемента костюма подряд не должны иметь узор.

Женщинам обязательны чулки в любое время года, туфли на каблуке 3–5 см, однотонные, неяркой расцветки.

Если человек не заботится о своем внешнем облике, то вряд ли он сможет позаботиться и об интересах дела. Стиль одежды может повлиять на успех в деловых контактах, а правильно выбранный костюм способствует созданию нужной рабочей атмосферы. Следовательно этими составляющими нельзя пренебрегать. Иногда очень дорого стоит знание, что в деловых контактах, при организации бизнеса мелочей нет. Каждая деталь Вашего образа заслуживает того, чтобы Вы ее тщательно продумали.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Что такое имидж?
2. Внешние составляющие имиджа.
3. Принципы создания имиджа.
4. Формула воздействия имиджа.
5. Что такое эффект фасцинации?
6. Что такое аттракция?
7. Этапы создания имиджа.
8. Средства, используемые для создания имиджа.

ТЕМА 14.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ СТРЕСС И КОНТРОЛЬ НАД НИМ

Вопросы

1. Понятие стресса и стрессоустойчивости.
2. Контроль над стрессом.

1. Понятие стресса и стрессоустойчивости

Разрешение тех или иных ситуаций в управлении провоцирует, как правило, состояние психической напряженности личности. Если руководитель или работник перегружены заданиями, а время их выполнения ограничено, то возникает типичная стрессовая ситуация. Поэтому в управленческой деятельности очень важно знать индивидуальные характеристики здоровья и учитывать их при регулировании фаз труда и отдыха.

Обычно выделяют три вида здоровья: физическое; психическое; духовное [48].

Психическое здоровье оценивается по трем основным критериям:

- адаптации;
- социализации;
- индивидуализации.

Применительно к здоровью под адаптацией понимается способность человека осознанно относиться к функциям своего организма, способность регулировать свои психические процессы (управлять своими мыслями, чувствами, желаниями).

Социализация, применительно к здоровью, понимается в трех основных проявлениях:

- человек реагирует на другого человека как на равного себе;
- человек признает существование норм в отношениях между людьми;
- человек признает необходимую меру одиночества и относительную зависимость от других людей.

Критерием успешной социализации является способность человека жить в условиях современных социальных норм, в системе «Я – другие».

Индивидуализация понимается как способность:

- осознавать собственную неповторимость и индивидуальность как ценность и не позволять разрушать ее другим людям;
- сопоставлять свою индивидуальность с проявлениями индивидуальности других людей.

Среди всего комплекса проблем, связанных с понятием психических состояний, наибольшее значение для психологии управления имеет, безусловно, проблема управленческого стресса и контроля над ним.

Стресс. Это понятие ввел канадский врач Г. Селье в 1936 г. для обозначения обширного круга состояний психического напряжения, обусловленных выполнением деятельности в особенно сложных условиях и возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия – стрессоры [37].

В зависимости от вида стрессора и характера его влияния выделяются различные виды стресса, в самой общей классификации – стресс **физиологический** и стресс **психологический**. Последний подразделяется на стресс информационный и стресс эмоциональный.

Стресс **информационный** возникает в ситуациях информационных перегрузок, когда субъект не справляется с задачей, не успевает принимать верные решения в требуемом темпе – при высокой ответственности за последствия решений.

Стресс **эмоциональный** появляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды и пр. При этом различные его формы – импульсивная, тормозная, генерализованная – приводят к изменениям в протекании процессов психических, эмоциональным сдвигам, трансформации мотивационной структуры деятельности, нарушениям двигательного и речевого поведения.

В управленческой деятельности число стрессоров очень велико, а по своему содержанию они специфичны.

По определению Г. Селье, стресс есть ответ организма на любое предъявляемое к нему требование. Стресс – это процесс нашей адаптации к изменениям, он заставляет организм мобилизовать необходимые силы и двигаться вперед. Нет ничего изначально вредного и полезного, все дело в количестве.

Формула стресса такова: «деятельность – перенапряжение – отрицательные эмоции». Психологически это проявляется в «перегреве» системы внутренней саморегуляции поведения личности, которая работает «под высоким напряжением».

Является ли стресс вредным для нашего здоровья или нет – определяется длительностью, интенсивностью, новизной, множественностью стрессовой ситуации. Когда Вы слишком много работаете и сильно нагружены, само по себе это не вредит Вам до тех пор, пока работа доставляет радость и Вам сопутствует успех. Но если к напряжению сил добавляются еще разочарования и неудачи, то существенно повышается риск заболеваний. Подверженность стрессу в результате повышенных рабочих нагрузок зависит от работоспособности человека.

Работоспособность – потенциальная способность индивида выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени. Зависит от внешних условий деятельности и психофизиологических ресурсов индивида. По отношению к решаемой задаче можно выделить работоспособность максимальную, оптимальную и сниженную [37].

В процессе деятельности происходит изменение уровня работоспособности, описываемое с помощью кривой работоспособности, показывающей зависимость эффективности деятельности от времени ее выполнения. Для продолжительной деятельности характерны такие стадии работоспособности:

- вработывание;
- оптимальная работоспособность;
- некомпенсируемое и компенсируемое утомление;
- конечный порыв.

У каждого есть свой индивидуальный предел временного давления стресса. Одни могут выдерживать большие перегрузки длительное время, адаптируясь к стрессу, другие не могут, так как даже небольшая дополнительная нагрузка выбивает их из колеи. А есть люди, которых стресс стимулирует, они только и могут работать с полной отдачей именно в условиях воздействия стресса. Эти три позиции менеджера по отношению к стрессу можно выразить так: «стресс вола» – для тех, кто к нему адаптируется; «стресс кролика» – для тех, кто избегает его; «стресс льва» – для тех, кого стрессовые ситуации мобилизуют.

Развитие стресса характеризуется наличием трех фаз: тревоги (мобилизации), сопротивления и истощения. На *первой стадии*, если стресс не чрезмерен, состояние тревоги довольно быстро проходит, люди «берут себя в руки» и мобилизуют необходимые ресурсы для осуществления процесса адаптации. Эта стадия обыч-

но полезна. Если стресс чрезмерен, то на этой стадии возможна противоположная реакция – реакция угнетения и срыва, сопровождающаяся резким возрастанием тревоги, эмоциональной напряженности, раздражительности. В самых худших случаях человек оказывается неспособным к конструктивным действиям.

На *второй стадии* человек, миновавший первую фазу, активно сопротивляется вызвавшему стресс воздействию. Но при длительном воздействии стресса люди даже с устойчивой к стрессам психикой не могут в конце концов избежать разрушающего воздействия *третьей фазы*. На этой стадии стресс из мобилизующего фактора превращается в угнетающий.

Одной из главных особенностей этого процесса является то, что усталость и напряжение накапливаются в организме и различные стрессы взаимно усиливают друг друга, ускоряя наступление фазы истощения. Длительное нахождение человека в этой фазе чревато общим угнетением физиологических систем и психики, нервными срывами, болезнями и даже появлением суицидных устремлений.

Степень подверженности стрессу во многом определяется темпераментом человека. Стресс более всего беспокоит эмоциональных людей. Поэтому у меланхоликов и холериков степень уязвимости выше средней.

Различают **физиологические и психологические** стрессоры.

К **физиологическим** относятся: болевые воздействия, чрезмерная физическая нагрузка, экстремальные температуры, шум, загрязненный воздух, плохое питание, прием ряда лекарственных аппаратов.

К **психологическим** – необходимость принятия решения, нереалистические ожидания и притязания, угроза статусу, ответственность за что-то, обида, переживание, конфликт и т. д. Психологические стрессоры подразделяются на *информационные* и *эмоциональные*.

Для анализа стресса руководителей стрессоры делят на стрессоры служебной деятельности и стрессоры внеслужебной деятельности.

Стрессоры служебной деятельности подразделяются на *общие* и *специфические*. К *общим стрессорам* относят следующие.

1. *Плохую организацию служебной деятельности* (задержки, безответственность, неритмичность), т. е. отсутствие системы в работе.

2. *Недостаток сотрудников.* Руководитель, кроме своих обязанностей, выполняет еще и обязанности других. При этом либо работа выполняется некачественно, либо дается слишком большой ценой.

3. *Нескоординированный режим рабочего времени* (работа в сверхурочные и неудобные часы). Когда работа заставляет нарушать естественный ритм организма, то накапливается стресс.

4. *Наличие внезапных кризисных проблем.*

5. *Статусные проблемы* (низкий статус, небольшая зарплата, недостаточные перспективы служебного продвижения). Возможность служебного продвижения способствует как осознанию ценности собственного профессионализма, так и уверенности в долгосрочных перспективах.

6. *Заорганизованность, формализм и ненужные ритуалы и процедуры.*

7. *Неопределенность и непредсказуемое развитие событий в организации.* В организации неопределенность может принимать форму частых перемен без объяснений в их необходимости.

Под **специфическими** стрессорами в деятельности руководителя понимаются стрессоры, которые присущи не столько самой работе, сколько способу, с помощью которого осуществляется управленческая деятельность.

1. *Нечеткие ролевые обязанности.* Нечеткий перечень функциональных обязанностей ставит руководителя в очень уязвимую позицию: если он ничего не делает, ему говорят, что он должен действовать, если же он проявляет инициативу, его обвиняют в превышении полномочий.

2. *Ролевой конфликт.* Два аспекта деятельности руководителя оказываются несовместимыми.

3. *Нереалистично высокие притязания, стремление к совершенству.* Являются стрессором в случае, если руководитель не может расслабиться и осознать, что работа сделана им хорошо. За нереалистичной оценкой перспектив неотступно следуют отрицательные, тягостные чувства и сама неудача.

4. *Особенности взаимодействия с вышестоящими руководителями, игнорирование ими мнения руководителя.* Когда предложения и мнения руководителя игнорируются, это вызывает высокий уровень разочарования и напряженности.

5. *Особенности взаимодействия с коллегами по горизонтали.* Ограниченные возможности обсуждения профессиональных про-

блем, отсутствие поддержки ведут к ощущению одиночества и истощению профессиональных ресурсов и к стрессу.

6. *Особенности взаимодействия с клиентами и подчиненными.* Трудные клиенты и подчиненные способны вызвать стресс, когда стычки с ними либо абсолютно неожиданны, либо несправедливы. Эмоциональный фактор в деятельности руководителя по отношению к подчиненным может проявляться в двух аспектах. Руководитель должен принимать решения, касающиеся других людей, не руководствуясь при этом чувствами симпатии и антипатии. Но все равно решения эти будут окрашены в различные чувства, каким бы беспристрастным не старался выглядеть руководитель. С другой стороны, руководитель может находиться под воздействием так называемого «синдрома эмоционального выгорания», когда он воспринимает подчиненного не как «живого» человека, а как некий объект своей деятельности, элемент сложной системы. И тот, и другой подход вызывают время от времени у руководителя стрессы.

7. *Особенности управленческого труда.* Усилия, необходимые для усвоения новых знаний и опыта, каждый год отнимают все больше времени и энергии. Руководитель или пытается решить непосильную задачу – быть в курсе всех технических новинок, или остается в хвосте с самоощущением своей некомпетентности.

Любому руководителю, наряду с традиционными перерывами в работе, необходимы короткие паузы (от нескольких часов до нескольких дней) между завершением одной служебной задачи и переходом к следующей. Во время этих пауз сбрасывается накапливающееся напряжение, происходит расслабление.

Сама необходимость ежедневно принимать решения связана с постоянным стрессом, особенно в условиях недостатка служебной информации.

Для **установления степени опасности стрессов** для своего организма полезно знать тип своей нервной системы, текущий уровень стрессовых нагрузок и свою способность им противостоять, т. е. оценить, насколько близко или далеко вы находитесь от фазы истощения.

В качестве ориентиров подступающего нервного срыва используйте следующую совокупность признаков:

- продолжительная, необъяснимая усталость, снижение физической активности;

- хронические головные боли, расстройство пищеварения, периодические боли в спине;
 - участвовавшие ссоры с близкими людьми, коллегами;
 - раздражительность, резкая смена настроения, депрессия.
- Обостренная защитная реакция, сверхчувствительность к критике;
- ощущение перегруженности на работе, нехватка времени;
 - привычные дела занимают гораздо больше времени, чем раньше;
 - возрастающая тенденция к перееданию;
 - злоупотребление курением и спиртным;
 - пересыпание;
 - ощущение пустоты, чувство неудовлетворенности жизнью, боязнь неудачи;
 - скука;
 - падение продуктивности и снижение творческого потенциала;
 - нежелание и неспособность принимать решения;
 - забывчивость;
 - возрастающая озабоченность личными ошибками в работе, увеличение их количества.

Для обозначения «меры сопротивляемости» человека стрессовым воздействиям используется понятие **«стрессоустойчивость»** – способность сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках.

2. Контроль над стрессом

Что делать, если Вы оказались в фазах явного стресса? Нужно сесть и подумать над вопросом: «Каким образом это случилось?» Для организации борьбы со стрессами важно знать свою личную сопротивляемость стрессам. В случае, если у Вас пониженная сопротивляемость стрессам или велики стрессовые нагрузки, необходимо обратить пристальное внимание на возможные способы борьбы со стрессами. Универсальным правилом борьбы со стрессами является осознание того, что стресс – это не то, что с Вами случилось, а то, как Вы это воспринимаете [48].

Разделите стрессоры, которые имеют место в Вашей жизни, на три группы:

- те, что можете устранить сами;
- те, что можете ослабить;
- те, что находятся вне Вашей воли.

Продумайте, как можно устранить стрессоры первой группы, ослабить стрессоры второй группы и научитесь правильно относиться к стрессорам третьей группы. Нам неподвластны – цены, налоги, правительство, погода, привычки и характеры других людей и т. д.

Необходимо ставить и добиваться соответствующих Вашим возможностям жизненных целей. Цели выбираются те, которые чуть-чуть выше Ваших реальных возможностей.

Очень важно уметь отличать главное от второстепенного. Необходимо учиться видеть проблему с разных сторон, при этом воспринимая действительность такой, какова она есть.

Большой стрессовой нагрузке подвергаются работники организации при нововведениях и организационных изменениях в работе. Существуют *правила, позволяющие снизить воздействие стресса на подчиненных при проведении руководителем инновационных решений*. Оповестите подчиненных заранее и публично об изменениях, которые Вы собираетесь произвести, как бы очевидны они не были. Будьте тверды и последовательны в нововведениях. Вовлекайте подчиненных в процесс планирования и реализации изменений. Это снимет много вопросов. Прогнозируйте и упреждайте невыгодное развитие событий. Лучше действовать, чем реагировать.

Существует много различных вариантов борьбы с негативным воздействием стресса на управленческую деятельность. Наиболее типичные из них:

- рационализировать свой рабочий день;
- планировать работу и расставить приоритеты заданий в соответствии с их важностью;
- планировать ответственные задания на время энергетического подъема;
- исключить дела, которые не являются необходимыми в Вашей повседневной деятельности. Отправьте их в конец списка дел;
- закончить одно задание, прежде чем приняться за другое. Незаконченные дела забирают очень много энергии;
- научиться говорить «нет». Это самый эффективный способ;
- резервировать время на незапланированные и спонтанные дела;
- чередовать тактики выполнения работы;

- уметь делегировать полномочия;
- никогда не брать работу на дом;
- не затягивать рабочий день ни для себя, ни для других;
- всегда быть готовым к неожиданностям;
- находить новые увлечения;
- ходить на работу пешком;
- чаще покидать свой кабинет;
- делать паузы в работе;
- активно отдыхать в выходные дни;
- научиться чувствовать приближение стрессовых ситуаций.

Обычно принято разделять способы выхода из стрессовых ситуаций на активные и пассивные. **Активный способ** имеет две разновидности: в одном случае он строится как интенсификация конструктивных действий по организации деятельности, в другом – по типу «внешней бурной реакции», когда руководитель вымещает эмоции на подчиненных. Второй – **пассивный способ**, который характеризуется тем, что человек «мирится с ситуацией», подавляет напряжение и загоняет стресс внутрь, не давая выплеснуться эмоциональным напряжениям.

Активные меры противодействия стрессу.

1. **Анализ индивидуальной картины стресса.** Включает составление перечня стрессоров, ранжирование их, планирование реальных и конкретных действий по отношению к стрессорам.

2. **Мобилизация физиологических возможностей организма.** Это увеличение приема жидкости (до восьми стаканов в день к тому количеству, которое мы выпиваем ежедневно), правильное питание, дыхательные упражнения, физические упражнения. При выполнении **утренней зарядки** важен не столько объем выполняемых упражнений, сколько их регулярность. Упражнения должны включать задачи на гибкость и на выносливость. **Дыхательная гимнастика.** Упражнения для снятия усталости предельно просты: в течение 6 с глубоко и равномерно вдыхается воздух, затем в течение 6 с следует задержка дыхания и в следующие 6 с – медленный равномерный выдох. Пока не снимаются признаки усталости.

3. Психическая саморегуляция.

К основным разновидностям психической саморегуляции относятся:

- релаксация (сознательное нервно-мышечное расслабление в теле);

- аутотренинг (работа с самоприказами через регулирование состояния различных органов и участков тела);
- визуализация (саморегулирование состояний на основе мысленного воссоздания во всех подробностях образа приятного места, красивого пейзажа и своих ощущений при нахождении там);
- медитация (приведение психики человека в состояние глубокой сосредоточенности путем размышлений).

В качестве профилактики стрессов подходят любые упражнения по созданию и поддерживанию положительного настроения.

Включайте психорегулирующие упражнения в свой режим дня. *Улыбайтесь людям как можно чаще.* Это не только улучшит отношение к Вам окружающих, но и поднимет Ваше настроение. Попытки улыбаться при плохом настроении через какое-то время приводят к улучшению настроения. *Осанка.* Чтобы у вас было хорошее настроение, надо выпрямиться, расправить плечи.

Дополнительные приемы, позволяющие снять напряжение:

- перемена положения или места, деятельность позволяет «утилизировать» энергию адреналина;
- смена деятельности: слушание, разговор, чтение, движение, отдых – все, что отвлекает мысли от стрессовой ситуации;
- снижение значимости события, так как истинной причиной стресса является не само событие, а наше отношение к нему;
- прослушивание расслабляющей музыки;
- регулярные прогулки на свежем воздухе;
- вовлечение на досуге в творческие занятия;
- выполнение одновременно одного дела.

Надо подчеркнуть, что в психологии управления сформулировано также положение об устойчивости к фрустрации как профессионально важном качестве руководителя. Под **фрустрацией** понимают состояния, возникающие в случае невозможности достижения тех или иных значимых для личности целей.

Для повышения устойчивости к фрустрации используют две группы средств.

Главное место среди активных методов принадлежит накоплению и осмыслению так называемого фрустрационного опыта, который содержит ответы на вопросы: какие ситуации уже были ранее, почему они возникли, что помешало в них достижению целей, почему способы действий в них оказались неудачными, как

не повторять ошибок, уходя от подобных ситуаций. Отвечая на эти вопросы, руководитель формирует личностный банк данных, содержащий репертуар адекватных способов преодоления состояний фрустрации. Еще более значимо то, что он учится формулировать все более реалистичные цели и задачи, не допуская тем самым возникновения ситуаций фрустрации.

Вторая группа – это средства психологической защиты личности в состояниях фрустрации. Все они объединяются общей формулой: «Если не можешь изменить ситуацию, измени отношение к ней».

Очень специфична для руководителя и готовность к экстренным действиям – способность быстрого и адекватного реагирования на экстренно возникающие непредвиденные ситуации; способность «быстрого включения» в ситуации, а также произвольного изменения своего состояния в соответствии с их требованиями.

Как бы Вы не были устойчивы к стрессам, иногда стрессовая ситуация настигает Вас совершенно неожиданно. Каждому руководителю необходимо знать **меры первоочередной самопомощи в стрессовой ситуации**.

1. В острой стрессовой ситуации не следует принимать (или пытаться принимать) никаких ответственных решений. Исключения составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении жизни.

2. Медленно сосчитайте до десяти.

3. Займитесь своим дыханием. Оно должно быть медленным. Сосредоточьтесь на ощущениях, связанных с ним.

4. Извинившись, выйдите из помещения. Смочите лоб, виски и артерии на руках холодной водой. Медленно осмотритесь по сторонам и, переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид. Посмотрите в окно на небо. Набрав воды в стакан (в ладони), медленно выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, получаемых Вами от этого действия. Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабляя шею и плечи, так, чтобы голова и руки свисали свободно к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение 1–2 мин. Затем медленно выпрямитесь; действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова.

В качестве первой помощи этого вполне достаточно.

Таким образом, вы получили необходимые первичные сведения, которые помогут контролировать рабочие ситуации, приводящие к перегрузкам организма, и, следовательно, избежать стресса.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Понятие стресса и его виды.
2. Что такое работоспособность человека?
3. Фазы развития стресса.
4. Основные стрессоры в управленческой деятельности.
5. Признаки нервного срыва.
6. Понятие стрессоустойчивости.
7. Активный и пассивный способы противодействия стрессу.
8. Стрессовая ситуация и контроль над ней.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аверченко, Л. К. Психология управления: курс лекций / отв. ред. М. В. Удальцова. – Новосибирск: НГДЭиУ: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
2. Баева, О. А. Ораторское искусство и деловое общение: учеб. пособие. – Минск: Новое знание, 2000. – 328 с.
3. Психологические основы «Паблик рилейшнз» / Е. Богданов, В. Зазыкин. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 208 с.
4. Большой толковый психологический словарь: в 2 т.; пер. с англ. Ребер Артур. – М.: ООО АСТ; Вече, 2001.
5. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика / пер. с англ. А. В. Верникова, А. Ф. Ковалева. – М.: Дело, 1991. – 315 с.
6. Гиппенрейтер, Ю. Б. Введение в общую психологию: курс лекций / Ю. Б. Гиппенрейтер. – М.: ЧеРо, 1998. – 336 с.
7. Гончаров, В. В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала: Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. – М.: Междунар. науч.-исследоват. ин-т проблем упр., 1998. – 173 с.
8. Громова, О. Н. Конфликтология: курс лекций / О. Н. Громова, Ассоциация авт. и издат. «Тандем». – М.: ЭКМОС, 2000. – 320 с.
9. Дракер, Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты / Питер Ф. Дракер; пер. с англ. В. Е. Котлер. – М.: Технол. шк. бизнеса, 1992. – 191 с.
10. Дьяченко, М. И. Психологический словарь-справочник / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – Минск: Харвест; М.: АСТ, 2001. – 576 с.
11. Дьяченко, М. И. Краткий психологический словарь: Личность, образование, самообразование, профессия / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – Минск: Нар. асвета, 1996. – 399 с.
12. Кабаченко, Т. С. Психология управления / Т. С. Кабаченко. – М., 2000. – 384 с.
13. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. для вузов / Н. И. Кабушкин. – Минск: БГЭУ, 1996. – 284 с.
14. Косаревская, Т. Е. Психология управления: учеб. пособие / Т. Е. Косаревская. – Витебск: ВГУ им. П. М. Машерова, 2001. – 35 с.

15. Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффективность и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): практ. пособие / Ю. Д. Красовский. – М.: Издат. дом «ИНФРА-М», 1997. – 361 с.
16. Кричевский, Р. Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – М.: Дело, 1993. – 349 с.
17. Ксенчук, Е. В. Технология успеха / Е. В. Ксенчук, М. К. Киянова. – М.: Дело, 1993. – 179 с.
18. Кузьмин, И. А. Психотехнологии и эффективный менеджмент / И. А. Кузьмин. – М.: Технол. шк. бизнеса, 1993. – 90 с.
19. Курбатов, В. И. Стратегия делового успеха: учеб. пособие для студентов вузов / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д: Феникс, 1995. – 416 с.
20. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент: Психотехника управления и самотренировки / И. Д. Ладанов. – М.: Эликсир, 1995. – 492 с.
21. Малышев, К. Б. Психология управления: науч.-метод. пособие для вузов / К. Б. Малышев. – М.: ПЕРСЭ, 2000. – 144 с.
22. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ.; М. В. Майорова [и др.]. – М.: Дело, 1994. – 701 с.
23. Обозов, Н. Н. Психология менеджмента / Н. Н. Обозов. – СПб., 1994. – 240 с.
24. Панасюк, А. Ю. Как победить в споре, или искусство убеждать / А. Ю. Панасюк. – М.: Олимп: Изд-во АСТ-ЛТД, 1998. – 304 с.
25. Панкратов, В. И. Психотехнология управления людьми: практ. рук-во. – М.: Ин-т психотерапии, 2001. – 336 с.
26. Пергаменщик, Л. А. Психология и педагогика: курс лекций / Л. А. Пергаменщик, В. Е. Морозов. – Минск: Редакционно-издат. центр Академии упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2002. – 303 с.
27. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотмен. – М., 1986. – 450 с.
28. Поведение руководителя: практ. пособие / авт.-сост. Л. С. Вечер. – Минск: Новое знание, 2000. – 208 с.
29. Психология: учеб. для техн. вузов / под общ. ред. В. И. Дружинина. – СПб.: Питер, 2000. – 304 с.
30. Психология управления: учеб. пособие / под ред. А. В. Федотова. – Л.: ЛГТУ, 1991. – 84 с.

31. Розанова, В. А. Психология управления: учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 1999. – 352 с.
32. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер бук, 2002. – 704 с.
33. Самоукина, Н. Антикризисное управление компанией / Н. Самоукина. – СПб.: Питер, 2003. – 192 с.
34. Управление по результатам / Т. Санталайнен [и др.]. – М., 1987. – 475 с.
35. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология управления / А. Л. Свенцицкий. – Л., 1986. – 280 с.
36. Сесмен, Лил. Верный путь к успеху. 1600 советов менеджерам / Лил Сесмен, Сэм Дип; пер. с англ. А. Суворовой. – Минск: Попурри, 1996. – 341 с.
37. Словарь психолога-практика / сост. С. Ю. Головин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск: Харвест, 2003. – 976 с.
38. Практическая психология для менеджеров / М. К. Тутушкина [и др.]. – М.: ФИЛИНЪ, 1996. – 414 с.
39. Урбанович, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2003. – 640 с.
40. Фишер, Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри; пер. с англ. А. Гореловой. – М.: Наука, 1992. – 158 с.
41. Хьелл, Л. Теории личности (Основные положения, исследования и применение) / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб.: Питер Пресс, 1997. – 608 с.
42. Чеховских, М. И. Основы психологии: учеб. пособие / М. И. Чеховских. – Минск: Новое знание, 2002. – 218 с.
43. Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1997. – 288 с.
44. Шейнов, В. П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования) / В. П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2003. – 848 с.
45. Шейнов, В. П. Как управлять другими. Как управлять собой (Искусство менеджера) / В. П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1996. – 427 с.
46. Шпалинский, В. В. Психология менеджмента: учеб. пособие / В. В. Шпалинский. – М.: УРАО, 2000. – 184 с.
47. Якокка, Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка. – М., 1991. – 420 с.

48. Я сама справлюсь со стрессом / авт.-сост. Л. С. Вечер. – Минск: Кузьма, 1999. – 224 с.
49. Белбин Мередит, Р. Типы ролей в командах менеджеров / Р. Мередит Белбин; пер. с англ. – М.: НИРО, 2003. – 232 с.
50. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн. – Л., 1992. – 397 с.
51. Джеймс, М. Рожденные выигрывать. Трансакционный анализ с гештальтупражнениями / М. Джеймс, Д. Джонгвард; пер. с англ.; общ. ред и послесл. Л. А. Петровской. – М.: Прогресс-Универс, 1993. – 336 с.
52. Bovee, Courtland L. Business communication today / Courtland L. Bovee, John V. Thill. – McGraw-Hill Inc., 1989. – 694 с.
53. Evans, Joel R. Marketing / Joel R. Evans, Barry Berman. – Colier McMillan Canada Inc., 1987. – 780 с.
54. Петровский, А. В. Краткий психологический словарь / А. В. Петровский, Н. Г. Ярошевский. – М., 2004. – 560 с.
55. Конфликтология / под ред. А. С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999. – 448 с.
56. Тренингов, Н.Н. Управление конфликтами / Н. Н. Тренингов. – М., 1999. – 93 с.
57. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2002. – 454 с.
58. Сидоренко, Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2004. – 256 с.
59. Бубличенко, М. М. Манипуляции в общении и их нейтрализация: умей сказать «нет!» / М. М. Бубличенко. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 220 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ТЕМА 1. ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ КУРСА «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»	4
1. Психология управления: ее объект и предмет	4
2. Базовые понятия психологии управления	8
3. Основные принципы и закономерности управленческой деятельности	11
ТЕМА 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОСНОВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ	16
1. Психологические особенности планирования	16
2. Психологические особенности реализации функции организации	18
3. Психологические особенности регулирования	21
4. Психологические особенности контроля	22
ТЕМА 3. ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	25
1. Понятие личности и ее структура	25
2. Некоторые психологические школы изучения личности	27
3. Типология личностей	35
4. Характер, направленность личности, способности	45
ТЕМА 4. ТЕОРИИ ЛИЧНОСТИ	49
1. Концепция внутриличностного конфликта З. Фрейда	49
2. Индивидуальная теория личности А. Адлера	57
3. Аналитическая теория личности К. Юнга	61
4. Эрих Фромм и его гуманистическая теория личности	65
5. Карен Хорни: социокультурная теория личности	66
6. Ролевые конфликты	67
7. Уровень притязаний	70
8. Трансакционный анализ Э. Берна	72
9. Теория когнитивного диссонанса	80
10. Теория развития личности Э. Эриксона	82
ТЕМА 5. ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	90
1. Руководство и лидерство	90
2. Проблемы личности руководителя	98

ТЕМА 6. СТИЛИ РУКОВОДСТВА	109
1. Понятие власти. Характеристика власти	109
2. Понятие стилей руководства	112
3. Ситуации предпочтения определенного стиля руко- водства	117
ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ	122
1. Структуры в организации	122
2. Неформальные структуры в организации с точки зре- ния управления	130
3. Малая социальная группа	134
4. Механизмы групповой динамики	138
5. Феномены групповой жизнедеятельности	145
6. Психологический климат в коллективе	155
ТЕМА 8. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ	160
1. Понятие делового общения	160
2. Формы и организация делового общения	163
3. Публичное выступление	174
ТЕМА 9. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ	182
1. Понятие управленческого общения	182
2. Принципы управленческого общения	183
3. Структура общения	186
4. Основные правила конструктивной критики	203
ТЕМА 10. ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	208
1. Подходы к принятию решений. Классификация решений ..	208
2. Этапы выработки управленческих решений	212
3. Методы организации групповой дискуссии	215
4. Модели поведения руководителя в процессе принятия решения	230
ТЕМА 11. ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА	235
1. Природа и социальная роль конфликтов	235
2. Межличностные конфликты. Конфликтогены и как их избежать	239
3. Стадии развития конфликта	244
4. Управление межличностными и групповыми конфлик- тами	252
5. Конфликтные ситуации, связанные с гендерными раз- личиями	258

6. Правила общения с конфликтными личностями	261
7. Урегулирование конфликтов с помощью третьей стороны	262
8. Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации	264
ТЕМА 12. ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА	267
1. Типичные модели поведения на переговорах	267
2. Психология эффективного переговорного процесса.....	270
3. Психологические особенности деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления	274
4. Деловой протокол в переговорном процессе	278
5. Национальные особенности ведения переговоров	289
6. Другие формы деловой коммуникации	293
6.1. Деловая беседа	293
6.2. Беседа по телефону.....	294
6.3. Пресс-конференция	297
6.4. Торги	298
6.5. Презентация	300
ТЕМА 13. ИМИДЖ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ КУЛЬТУРЫ ОБЩЕНИЯ	311
1. Имидж и его слагаемые.....	311
2. Принципы создания имиджа	312
3. Формула воздействия имиджа.....	314
4. Создание имиджа.....	316
ТЕМА 14. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ СТРЕСС И КОНТРОЛЬ НАД НИМ.....	321
1. Понятие стресса и стрессоустойчивости	321
2. Контроль над стрессом.....	327
ЛИТЕРАТУРА.....	333

Учебное издание

Мещерякова Елена Валентиновна

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Тексты лекций

Редактор *Р. М. Рябая*

Компьютерная верстка *Е. Ю. Орлова*

Корректор *Р. М. Рябая*

Подписано в печать 16.11.2012. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 20,0. Уч.-изд. л. 20,4.
Тираж 200 экз. Заказ

Издатель и полиграфическое исполнение:
УО «Белорусский государственный технологический университет».
ЛИ № 02330/0549423 от 08.04.2009.
ЛП № 02330/0150477 от 16.01.2009.
Ул. Свердлова, 13а, 220006, г. Минск.
Переплетно-брошюровочные процессы произведены
в ОАО «Полиграфкомбинат им. Я. Коласа».
Ул. Корженевского, 20, 220024, г. Минск. Заказ