

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

**Л.Д. Столяренко**  
**ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ**

*Учебник Издание четвертое, дополненное, и переработанное*  
*Допущено Министерством образования Российской Федерации в*  
*качестве учебника для студентов образовательных учреждений среднего*  
*профессионального образования*

Ростов-на-Дону «Феникс»

2005

УДК 159.9:330(075.32) ББК 88.4я723 КТК 0968

**Столяренко Л. Д ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО  
ОБЩЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ Учебник / Л. Д.  
Столяренко. — Ростов н/Д: Феникс, 2005. — 416 с.-  
(СПО).**

ISBN 5-222-07020-4

В учебнике излагаются психологические основы делового общения, взаимодействия и управления людьми с учетом их темперамента, характера, психосоциотипа, позиции в общении. Рассматриваются закономерности лидерства и руководства, условия и критерии эффективной деятельности менеджера. Анализируется этикет и этика деловых отношений.

Учебник освещает методы управления коллективом и пути преодоления конфликтов, содержит психологический практикум.

Предназначено для студентов колледжей, изучающих курс «Психология и этика деловых отношений», «Психология управления»; соответствует Госстандарту РФ.

УДК 159.9:330(075.32) ББК 88.4я723

ISBN 5-222-07020-4 © Столяренко Л. Д., 2005

© Оформление, изд-во «Феникс», 2005

## 1.1. Виды, функции общения

*Общение — специфическая форма взаимодействия человека с другими людьми как членами общества; в общении реализуются социальные отношения людей.*

В общении выделяют три взаимосвязанных стороны: коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между людьми (информационная функция); интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между людьми, например, нужно согласовать действия, распределить функции или повлиять на настроение, поведение, убеждения собеседника (регулятивная функция); перцептивная сторона общения включает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания (коммуникативная функция взаимопонимания).

*Общение — процесс взаимодействия людей, социальных групп, общностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности.*

Выделяют следующие виды общения:

1) «Контакт масок» — формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т. п.) — набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В городе контакт масок даже необходим в некоторых ситуациях, чтобы люди «не задевали» друг друга без надобности, чтобы «отгородиться» от собеседника.

2) Примитивное общение, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен, — то активно вступают в контакт, если мешает — оттолкнут, порой используя агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого.

3) Формально-ролевое общение, когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

4) Деловое общение, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

5) **Духовное.** Межличностное общение (доверительно-неформальное) друзей, когда можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов, друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно тогда, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, интересы, убеждения, отношение к тем или иным проблемам, может предвидеть его реакции.

6) **Манипулятивное общение** направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей личности собеседника.

7) **Светское общение.** Суть светского общения в его беспредметности, т. е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

**Кодекс светского общения:** 1) вежливость, такт — «соблюдай интересы другого»; 2) одобрение, согласие — «не порицай другого», «избегай возражений»; 3) симпатии — «будь доброжелателен, приветлив».

Кодекс делового общения иной: 1) принцип кооперативное<sup>TM</sup> — «твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора»; 2) принцип достаточности информации — «говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент»; 3) принцип качества информации — «не ври»; 4) принцип целесообразности — «не отклоняйся от темы, сумей найти решение»;

- 5) «выражай мысль ясно и убедительно для собеседника»;
- 6) «умей слушать и понять нужную мысль»; 7) «умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела».

Если один собеседник ориентируется на принцип вежливости, а другой — на принцип кооперативности, они могут попасть в нелепую, неэффективную ситуацию общения. Следовательно, правила общения должны быть согласованы и соблюдаться обоими участниками.

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта — оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей.

В деловом общении предметом общения является *дело*.

Дело

Собеседник 1 / \ ^ Собеседник 2

Особенности делового общения заключаются в том, что

- партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
- общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это

умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Но что означает уметь общаться? Это значит уметь раз бираться в людях и на этой основе строить свои взаимоотношения с ними, что предполагает знание психологии общения. В процессе общения люди воспринимают друг друга, обмениваются информацией и взаимодействуют.

Можно выделить виды общения: общение непосредственное (прямое) и опосредованное (косвенное). К формам опосредованного общения можно отнести рекламу, наглядную информацию, или, например, меню в ресторане, несущие основную информационную нагрузку.

## **1.2. Общение как восприятие людьми друг друга**

Процесс восприятия одним человеком другого выступает как обязательная составная часть общения и составляет то, что называют *перцепцией*. На основе внешней стороны поведения мы, по словам С. Л. Рубинштейна, как бы «читаем» другого человека, расшифровываем значение его внешних данных. Впечатления, которые возникают при этом, играют важную регулятивную роль в процессе общения. Во-первых, потому, что, познавая другого, формируется сам познающий индивид. Во-вторых, потому, что от меры точности «прочтения» другого человека зависит успех организации с ним согласованных действий.

Под *восприятием* в социальной психологии понимается целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения.

В деловом общении приходится взаимодействовать с людьми, которых видишь впервые, и с людьми, которые уже достаточно хорошо знакомы. Психологические исследования показали, что в основе восприятия незнакомых ранее людей и людей, с которыми уже имеется определенный опыт общения, лежат разные психологические механизмы. В первом случае восприятие осуществляется на основе психологических механизмов межгруппового общения, во втором — механизмов межличностного общения.

К психологическим механизмам восприятия в *межгрупповом общении* относят процесс социальной стереотипизации, суть которого заключается в том, что образ другого человека строится на базе тех или иных типовых схем. Под *социальным стереотипом* обычно понимается устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Разные социальные группы, взаимодействуя между собой, вырабатывают определенные социальные стереотипы. Наиболее известны этнические или национальные стереотипы — представления о членах одних национальных групп с точки зрения других. Например, таковы стереотипные представления о вежливости англичан, легкомысленности французов или о загадочности славянской души.

Формирование образа другого человека осуществляется тоже путем стереотипизации. Вопрос о том, насколько точным является первое впечатление, совсем не прост.

С одной стороны, почти каждый взрослый человек, имеющий опыт общения, способен по внешности человека, его одежде, манере говорить и поведению достаточно точно определить многие его социально-психологические характеристики: психологические черты, возраст, социальный слой, примерную профессию. Но эта точность возможна, как правило, только в нейтральных ситуациях. В других же ситуациях почти всегда присутствует тот или иной процент ошибок. И чем менее нейтральны отношения, чем более люди заинтересованы друг в друге, тем больше вероятность ошибок.

Это объясняется тем, что перед человеком никогда не стоит задача просто «воспринять» другого. Образ партнера, который создается при знакомстве, — это регулятор последующего поведения, он необходим для того, чтобы правильно и эффективно в данной ситуации построить общение.

Наиболее важные в данной ситуации характеристики — это те, которые позволяют отнести партнера к какой-то группе. Именно эти характеристики и



воспринимаются достаточно точно. А остальные черты и особенности просто достраиваются по определенным схемам, и именно здесь появляется вероятность ошибки. Эти ошибки восприятия обусловлены, в частности, действием некоторых факторов — превосходства, привлекательности и отношения к нам.

Люди, вступающие в общение, не равны: они отличаются друг от друга по своему социальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу и т. д. При неравенстве партнеров наиболее часто применяется схема восприятия, которая приводит к ошибкам неравенства.

В психологии эти ошибки получили название *фактора превосходства*.

Схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причем превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Эта схема восприятия начинает работать не при всяком, а только при действительно важном, значимом для нас неравенстве.

По каким признакам мы можем судить о превосходстве человека, например, в социальном положении или в интеллектуальном? Для определения этого параметра в нашем распоряжении есть два основных источника информации:

- одежда человека, его внешнее «оформление», включая такие атрибуты, как знаки отличия, очки, прическа, награды, драгоценности, а в определенных случаях даже такая «одежда», как машина, обстановка кабинета и т. д.;
- манера поведения человека (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т. д.).

Информация о превосходстве обычно так или иначе «закладывается» в одежду и манеру поведения, в них всегда есть элементы, свидетельствующие

о принадлежности человека к той или иной социальной группе.

Действие *фактора привлекательности* при восприятии человека заключается в том, что под его влиянием какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются другими людьми. Ошибка здесь в том, что если человек нам нравится (внешне), то одновременно мы склонны считать его более умным, хорошим, интересным и т. д., т. е. опять-таки переоценивать многие его личностные характеристики.

В разные времена господствовали разные представления о привлекательности; у разных народов свои каноны красоты. Значит, привлекательность нельзя считать только индивидуальным впечатлением, она скорее носит социальный характер. Поэтому знаки привлекательности надо искать прежде всего не в том или ином разрезе глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака че-

ловека. Ведь есть одобряемые и не одобряемые обществом типы внешности. И привлекательность — не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой, к которой мы принадлежим.

*Фактор отношения к нам* действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Знаком отношения к нам, запускающим соответствующую схему восприятия, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами. Чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка высказавшего это мнение человека. Это правило имело и обратную силу: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственными от него ожидали. Убежденность в этом предполагаемом «родстве души» была настолько велика, что разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не замечали.

В постоянном общении становится важным более глубокое и объективное понимание партнера — его актуального эмоционального состояния, намерений, его отношения к нам. Здесь восприятие и понимание партнера происходят на другой основе. Психологическими механизмами восприятия и понимания при *межличностном общении* являются идентификация, эмпатия и рефлексия.

Наиболее простой способ понимания другого человека обеспечивается *идентификацией* — уподоблением себя ему. При идентификации человек как бы ставит себя на место другого и определяет, как бы он действовал в подобных ситуациях.

Очень близка к идентификации *эмпатия*, т. е. понимание на уровне чувств, стремление эмоционально откликнуться на проблемы другого человека. Ситуация другого человека не столько продумывается, сколько прочувствуется. Основоположник гуманистической психологии *К. Роджерс*

(1902—1987) определял эмпатическое понимание как «умение войти внутрь личного мира значений другого человека и увидеть правильно ли мое понимание».

Эмпатия — способность эмоционально воспринять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, принять его со всеми его мыслями и чувствами. Способность к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова. Выделяют три уровня развития: первый уровень — низший, когда,

общаясь с собеседником, человек проявляет своеобразную слепоту к состоянию, переживаниям, намерениям собеседника; второй уровень — по ходу общения у человека возникают отрывочные представления о переживаниях другого человека; третий уровень — отличает умение сразу войти в состояние другого человека не только в отдельных ситуациях, но и на протяжении всего процесса взаимодействия.

**Логическая форма познания личностных особенностей себя и других людей — рефлексия;** она предполагает попытку логически проанализировать некие признаки и сделать определенный вывод о другом человеке и его поступках (обобщение), а затем, опираясь на это обобщение, делать частные выводы о частных конкретных случаях взаимодействия, но часто и обобщающие и частные выводы делаются на малом ограниченном числе признаков, являются неверными и ригидными (то есть не корректируются с учетом конкретных ситуаций).

Процесс понимания друг друга опосредован процессом рефлексии. В социальной психологии под **рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению.** Это уже не просто знание другого, но знание того, как другой понимает меня, т. е. /своеобразный удвоенный процесс зеркального отражения друг друга.

Общение как рефлексивный процесс был описан еще в конце XIX в. Дж. Холмсом, который, исследуя общение двух субъектов, показал, что в этой ситуации наличествуют не два, а шесть субъектов. Он выделил ситуацию общения неких условных Джона и Генри. Какие субъекты включены в общение? Дж. Холмс выделил три позиции Джона и три позиции Генри:

1. *Джон, каков он есть сам по себе.*
2. *Джон, каким он сам себя видит.*

3. Джон, как он его видит Генри.

Впоследствии Г. Ньюком и Ч. Кули усложнили ситуацию:

4. Джон, каким ему представляется его образ в сознании Генри.

Соответственно у Генри тоже четыре позиции. Общая модель рефлексии представлена в учебнике по социальной психологии Г. Андреевой.

Если человек ( $A$ ) имеет неверное представление о себе ( $A'$ ), о слушателях ( $B^2$ ) и, главное, о том, как его восприни-

мают слушатели ( $A^2$ ), то его взаимопонимание с аудиторией будет исключено.

Есть некоторые факторы, которые мешают правильно воспринимать и оценивать людей. Основные из них таковы:

1. Наличие заранее заданных установок, оценок, убеждений, которые имеются у наблюдателя задолго до того, как реально начался процесс восприятия и оценивания другого человека.

2. Наличие уже сформированных стереотипов, в соответствии с которыми наблюдаемые люди заранее относятся к определенной категории и формируется установка, направляющая внимание на поиск связанных с ней черт.

3. Стремление сделать преждевременные заключения о личности оцениваемого человека до того, как о нем получена исчерпывающая и достоверная информация. Некоторые люди, например, имеют «готовое» суждение о человеке сразу же после того, как в первый раз повстречали или увидели его.

4. Безотчетное структурирование личности другого человека проявляется в том, что логически объединяются в целостный образ только строго определенные личностные черты, и тогда всякое понятие, которое не вписывается в этот образ, отбрасывается.

5. Эффект «ореола» проявляется в том, что первоначальное отношение к какой-то одной частной стороне личности распространяется на весь образ человека, а затем общее впечатление о человеке переносится на оценку его отдельных качеств. Если общее впечатление о человеке благоприятно, то его положительные черты переоцениваются, а недостатки либо не замечаются, либо оправдываются. И наоборот, если общее впечатление о человеке отрицательно, то даже благородные его поступки не замечаются или истолковываются превратно как своекорыстные.

6. Эффект «проецирования» проявляется в том, что другому человеку приписываются по аналогии с собой свои собственные качества и эмоциональные состояния. Человек, воспринимая и оценивая людей, склонен логически предположить: «все люди подобны мне» или «другие противоположны мне». Упрямый подозрительный человек склонен видеть эти же качества характера у партнера по общению, даже если они объективно отсутствуют. Добрый, отзывчивый, честный человек, наоборот, может воспринять



незнакомому через «розовые очки» и ошибиться. Поэтому, если кто-то жалуется, какие, мол, все вокруг жестокие, жадные, нечестные, не исключено, что он судит по себе.

7. «Эффект первичности» проявляется в том, что первая услышанная или увиденная информация о человеке или событии является очень существенной и малозабываемой, способной влиять на все последующее отношение к этому человеку. И если даже потом вы получите информацию, которая будет опровергать первичную информацию, все равно помнить и учитывать вы больше будете первичную информацию. На восприятие другого влияет и настроение самого человека: если оно мрачное (например, из-за плохого самочувствия), в первом впечатлении о человеке могут преобладать негативные чувства. Чтобы первое впечатление о знакомом человеке было полнее и точнее, важно положительно «настроиться на него».

8. Отсутствие желания и привычки прислушиваться к мнению других людей, стремление полагаться на собственное впечатление о человеке, отстаивать его.

9. Отсутствие изменений в восприятии и оценках людей, происходящих со временем по естественным причинам. Имеется в виду тот случай, когда однажды высказанные суждения и мнение о человеке не меняются, несмотря на то, что накапливается новая информация о нем.

10. «Эффект последней информации» проявляется в том, что если вы получили негативную последнюю информацию о человеке, эта информация может перечеркнуть все прежние мнения об этом человеке.

Важное значение для более глубокого понимания того, как люди воспринимают и оценивают друг друга, имеет явление *казуальной атрибуции*. Оно представляет собой объяснение субъектом межличностного восприятия причин и методов поведения других людей. Объяснение причин поведения человека может быть через внутренние причины (внутренние

диспозиции человека, устойчивые черты, мотивы, склонности человека) либо через внешние причины (влияние внешних ситуаций).

Можно выделить следующие критерии анализа поведения:

- ® постоянное поведение — в сходных ситуациях поведение однотипно;
- отличающееся поведение — в других случаях поведение проявляется иначе;

- обычное поведение — в сходных обстоятельствах такое поведение свойственно большинству людей.

Когнитивный психолог Келли в исследованиях показал, что постоянное, малоотличающееся поведение, да к тому же необычное — объясняется через внутренние причины, через специфику личности и характера человека («таким он уродился»).

Если в похожих ситуациях у человека постоянное поведение, а в других случаях — другое, отличающееся поведение, и к тому же это обычное поведение (то есть как и у других людей в таких же ситуациях) — то такое поведение люди склонны объяснять через внешние причины («в этой ситуации так вынуждены вести»).

Фриц Хайдер, известный как автор теории атрибуции, проанализировал «психологию здравого смысла», посредством которой человек объясняет повседневные события. Хайдер считает, что чаще всего люди дают разумные интерпретации. Но человек склонен приходить к заключению, будто намерения и диспозиции других людей соответствуют их действиям.

Процессы казуальной атрибуции подчиняются следующим закономерностям, которые оказывают влияние на понимание людьми друг друга:

1. Те события, которые часто повторяются и сопровождают наблюдаемое явление, предшествуя ему, обычно рассматриваются как его возможные причины.

2. Если тот поступок, который мы хотим объяснить, необычен и ему предшествовало какое-нибудь уникальное событие, то мы склонны именно его считать основной причиной совершенного поступка.

3. Неверное объяснение поступков людей имеет место тогда, когда есть много различных, равновероятных возможностей для их интерпретации, и человек, предлагающий свое объяснение, волен выбирать

устраивающий его вариант.

4. Фундаментальная ошибка атрибуции проявляется в тенденции наблюдателей недооценивать ситуационные и переоценивать диспозиционные влияния на поведение других, в тенденции считать, что поведение соответствует диспозициям. Поведение других людей мы склонны объяснять их диспозициями, их индивидуальными особенностями личности и характера («это человек со сложным характером»), а

свое поведение склонны объяснять как зависящее от ситуации («в этой ситуации невозможно было вести иначе, а вообще я — совсем не такой»). Таким образом, люди объясняют свое собственное поведение ситуацией («я не виноват, уж такая сложилась ситуация»), но считают, что другие сами несут ответственность за свое поведение.

Мы совершаем эту ошибку атрибуции отчасти потому, что, когда наблюдаем за чьим-либо действием, именно эта личность находится в центре нашего внимания, а ситуация относительно незаметна. Когда мы сами действуем, наше внимание обычно направлено на то, на что мы реагируем — и ситуация проявляется более явно.

5. Культура также влияет на ошибку атрибуции. Западное мировоззрение склонно считать, что люди, а не ситуации являются причиной событий. Но индусы в Индии с меньшей вероятностью, чем американцы, истолкуют поведение с точки зрения диспозиции, скорее они придадут большее значение ситуации.

На восприятие людей влияют *стереотипы* — привычные упрощенные представления о других группах людей, о которых мы располагаем скудной информацией. Стереотипы редко бывают плодом личного опыта, чаще мы их приобретаем от той группы, к которой принадлежим, от родителей, учителей в детстве, от средств массовой информации. Стереотипы стираются, если люди разных групп начинают тесно взаимодействовать, узнавать больше друг о друге, добиваться общих целей.

На восприятие людей влияют и *предубеждения* — эмоциональная оценка каких-либо людей как хороших или плохих, даже не зная ни их самих, ни мотивов их поступков.

На восприятие и понимание людей влияют *установки* — неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее

*сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации.*

Установки имеют три измерения:

— когнитивное измерение — мнения, убеждения, которых придерживается человек относительно какого-либо субъекта или предмета;

— аффективное измерение — положительные или отрицательные эмоции, отношение к конкретному человеку или информации;

— поведенческое измерение — готовность к определенным реакциям поведения, соответствующим убеждениям и переживаниям человека.

Установки формируются: 1) под влиянием других людей (родителей, СМИ) и «кристаллизируются» к возрасту между 20 и 30 годами, а затем меняются с трудом; 2) на основе личного опыта в многократно повторяющихся ситуациях.

Предвзятое мнение человека руководит тем, как он воспринимает и интерпретирует информацию. Изображение лица человека на фотографии может совершенно по-разному восприниматься (это жестокий или добрый человек?), в зависимости от того, что известно о данном человеке: например, гестаповец он или герой. Эксперименты показали, что очень трудно опровергнуть ложную идею, неправду, если человек логически обосновал ее. Этот феномен, названный «стойкостью убеждений», показывает, что убеждения могут жить своей собственной жизнью и выживать после дискредитации доказательства, которое их породило. Неверное мнение о других людях или даже о себе может продолжать существовать несмотря на дискредитацию. Для того чтобы изменить убеждение, часто требуются более убедительные доказательства, чем для того, чтобы создать его.

При межличностном общении важно уметь «снимать маску», быть открытым и искренним. Без открытого общения не могут существовать теплые и близкие отношения с людьми. Человек, заинтересованный в том, чтобы лучше ориентироваться в особенностях своих отношений с окружающими, должен интересоваться реакциями других людей на его поступки в конкретных ситуациях, учитывать истинные последствия своего поведения. Собирая подобную информацию от разных людей, получаешь возможность увидеть себя как бы в разных зеркалах. Обеспечение другой обратной связью — сведениями о том, какие чувства и мысли вызывает у нас их поведение, — может повышать взаимное доверие. Для того чтобы

высказывать и принимать обратные связи, нужно обладать не только соответствующими умениями, но и смелостью.

*Обратная связь в общении* — это сообщение, адресованное другому человеку о том, как я его воспринимаю, что чувствую в связи с нашими отношениями, какие чувства вызывает у меня его поведение.

Правила обратной связи таковы:



1. Говори о том, что конкретно делает данный человек, когда его поступки вызывают у тебя те или иные чувства.

2. Если говоришь о том, что тебе не нравится в данном человеке, старайся в основном отмечать то, что он смог бы при желании в себе изменить.

3. Не давай оценок. Помни: обратная связь — это не информация о том, что представляет собой тот или иной человек, это в большей степени сведения о тебе в связи с этим человеком, как ты воспринимаешь данного человека, что тебе приятно и что тебе неприятно.

### 1.3. Структура и средства общения

#### **В процедуре общения выделяют следующие этапы:**

1. Потребность в общении (необходимо сообщить или узнать информацию, повлиять на собеседника и т. п.), которая побуждает человека вступить в контакт с другими людьми.

2. Ориентировка в целях и в ситуации общения.

3. Ориентировка в личности собеседника.

4. Планирование содержания своего общения: человек представляет себе (обычно бессознательно), что именно скажет.

5. Бессознательно (иногда сознательно) человек выбирает конкретные средства, речевые фразы, которыми будет пользоваться, решает, как говорить, как себя вести.

6. Восприятие и оценка ответной реакции собеседника, контроль эффективности общения на основе установления обратной связи.

7. Корректировка направления, стиля, методов общения. Если какое-либо из звеньев акта общения нарушено, то

говорящему не удастся добиться ожидаемых результатов общения — оно окажется неэффективным. Эти умения называют «социальным интеллектом», «практически-психологическим умом», «коммуникативной

компетентностью», «коммуникабельностью».

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимопонимания между людьми, осуществляется по следующим основным каналам: речевой (вербальный — от латинского слова устный, словесный) и нерече-

вой (невербальный) каналы общения. Речь, как средство общения, одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника. **В структуру речевого общения входят:**

1. Значение и смысл слов, фраз («Разум человека проявляется в ясности его речи»). Играет важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонаций.

2. Речевые звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи.

3. Выразительные качества голоса: характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи и др.; разделительные звуки — это кашель; нулевые звуки — паузы, а также звуки назализации — «хм-хм», «э-э-э» и др.

1. Язык — система слов, выражений и правил их соединения в осмысленные высказывания, используемые для общения. Слова и правила их употребления едины для всех говорящих на данном языке, это и делает возможным общение при помощи языка; если я говорю «стол», я уверен, что любой мой собеседник соединяет с этим словом те же понятия, что и я — это объективное социальное значение слова можно назвать знаком языка. Но объективное значение слова преломляется для человека через призму его собственной деятельности и образует уже свой личностный, «субъективный» смысл — поэтому не всегда мы правильно понимаем друг друга.

2. Интонация, эмоциональная выразительность способны придавать

разный смысл одной и той же фразе.

3. Мимика, поза, взгляд собеседника могут усиливать, дополнять или опровергать смысл фразы.

4. Жесты как средства общения могут быть как общепринятыми, т. е. иметь закрепленные за ними значения, или экспрессивными, т. е. служить для большей выразительности речи.

5. Расстояние, на котором общаются собеседники, зависит от культурных, национальных традиций, от степени доверия к собеседнику.

А. Пиз в своей книге «Язык телодвижений» приводит данные, полученные А. Мейерабианом, согласно которым передача информации происходит за счет вербальных средств (только слов) на 7 %, звуковых средств (включая тон голоса, интонации звука) — на 38 %, а за счет невербальных средств — на 55 %.

К таким же выводам пришел и профессор Бердвиссл, который установил, что словесное общение в беседе занимает менее 35 %, а более 65 % информации передается с помощью невербальных средств: по словесному каналу передается чистая информация, а по невербальному — отношение к партнеру по общению.

Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности. Люди довольно быстро научаются приспосабливать свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но язык тела оказывается менее пластичным.

В социально-психологических исследованиях разработаны различные *классификации невербальных средств общения*, к которым относят все движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения.

Невербальные средства общения изучают следующие науки:

1. Кинестика изучает внешние проявления человеческих чувств и

эмоций; мимика изучает движения мышц лица, жестика исследует жестовые движения отдельных частей тела, пантомимика изучает моторику всего тела — позы, осанку, поклоны, походку.

2. Такесика изучает прикосновения в ситуации общения: рукопожатие, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание и пр.

3. Проксемика исследует расположение людей в пространстве при общении: выделяют следующие зоны дистанции в человеческом контакте:

— **интимная зона** (15—45 см); в эту зону допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди, для этой зоны характерны доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновение. Исследования показывают, что нарушение интимной зоны влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделения адреналина, прилив крови к голове и пр. Преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

— **личная, или персональная, зона** (45—120 см) для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;

— **социальная зона** (120—400 см) обычно соблюдается во время официальных встреч в кабинетах, преподавательских и других служебных помещениях, как правило, с теми, которых не очень хорошо знают;

— **публичная зона** (свыше 400 см) подразумевает общение с большой группой людей — в лекционной аудитории, на митинге и пр.

Наиболее значимые невербальные средства — *кинесические средства* — *зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении*. К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, месте, взгляде, походке.

Особая роль в передаче информации отводится *мимике* — *движениям мышц лица*, которое недаром называют зеркалом души. Исследования, к примеру, показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10—15 % информации. Мимика — движение мышц лица, отражающие внутреннее эмоциональное состояние, способно дать истинную

информацию о том, что переживает человек. Мимические выражения несут более 70 % информации, т. е. глаза, взгляд, лицо человека способны сказать больше, чем произнесенные слова. Так, замечено, что человек пытается



скрыть свою информацию (или лжет), если его глаза встречаются с глазами партнера менее 1/3 времени разговора.

Лоб, брови, рот, глаза, нос, подбородок — эти части лица выражают основные человеческие эмоции: страдание, гнев, радость, удивление, страх, отвращение, счастье, интерес, печаль и т. п. Причем легче всего распознаются положительные эмоции — радость, любовь, удивление; труднее воспринимаются человеком отрицательные эмоции — печаль, страх, отвращение.

Главной характеристикой мимики является ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и отвращения) все движения мышц лица скоординированы.

Основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировались только положение бровей и губ. Согласованность оценок испытуемых была очень велика — опознание эмоций было почти стопроцентным.

Научно доказано, что левая сторона лица гораздо чаще выдает эмоции человека: это вызвано тем, что правое полушарие, контролирующее эмоциональную жизнь человека, отвечает за левую сторону лица. Положительные эмоции отражаются более или менее равномерно на обеих половинах лица, а отрицательные — ярче выражены на левой.

Американскими психологами *Р. Эксланом* и *Л. Винтер-сом* было показано, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова — на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается — больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера — только чтобы

проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не поддается сознательному контролю. При постоянном освещении зрачки могут расширяться или сужаться в зависимости от настроения. Если человек возбужден или за-

интересован чем-то или находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

По своей специфике взгляд может быть: деловой, когда он фиксируется в районе лба собеседника, это предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства; светский — когда взгляд опускается ниже уровня ниже глаз собеседника (до уровня губ), это способствует созданию атмосферы светского непринужденного общения; интимный — когда взгляд направлен не в глаза собеседника, а ниже лица — на другие части тела до уровня груди. Специалисты утверждают, что такой взгляд говорит о большей заинтересованности друг другом в общении; взгляд искоса — говорит о критическом или подозрительном отношении к собеседнику.

Информацию несут такие движения человеческого тела, как поза, жест, походка.

*Поза* — это *положение человеческого тела, типичное для данной культуры*, элементарная единица пространственного поведения человека. Общее количество различных устойчивых положений, которые способно принять человеческое тело, — около 1000. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие — закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные,

Показано, что «*закрытые*» позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве, — «наполеоновская» поза стоя: руки, скрещенные на груди, и сидя: обе руки упираются в подбородок и т. п.) воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. «*Открытые*» же позы

(стоя: руки раскрыты ладонями вверх, сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности психологического комфорта. Человек, желающий заявить о себе, «поставить себя», будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и

положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

*Походка* человека — это стиль передвижения, по которому довольно легко можно распознать его эмоциональное состояние. Так, в исследованиях психологов испытуемые с большой точностью узнавали по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем, оказалось, что самая тяжелая походка — при гневе, самая легкая — при радости, вялая, угнетенная походка — при страданиях, самая большая длина шага — при гордости.

Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом, гнев и страх — тоже довольно высоким голосом, но в более широком диапазоне тональностей, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Скорость речи также отражает чувства: быстрая речь — взволнованность или обеспокоенность; медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

- коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, удовлетворительные, отрицательные, вопросительные и т. д.);
- модальные, т. е. выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т. п.);
- описательные жесты, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

Жесты при общении несут много информации. В языке жестов, как и в

речевом, есть слова, предложения. Богатейший «алфавит» жестов можно разбить на 5 групп:

1. Жесты-иллюстраторы — это жесты сообщения: указатели («указывающий перст»), пиктографы, т. е. образные картины изображения («вот такого размера и конфигураций»); кинетографы — движения телом; жесты-«биты» (же-сты-«отмашки»); идеографы, т. е. своеобразные движения руками, соединяющие воображаемые предметы вместе.

**2. Жесты-регуляторы** — это жесты, выражающие отношение говорящего к чему-либо. К ним относят улыбку, кивок, направление взгляда, целенаправленные движения руками.

**3. Жесты-эмблемы** — это своеобразные заменители слов или фраз в общении. Например, сжатые вместе руки по манере рукопожатия на уровне груди означают во многих случаях — «здравствуйте», а поднятые над головой — «до свидания».

**4. Жесты-адапторы** — это специфические привычки человека, связанные с движениями рук. Это могут быть: а) почесывания, подергивания отдельных частей тела; б) касания, пошлепывания партнера; в) поглаживание, переби-вание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаш, пуговица и т. п.).

**5. Жесты-афффекторы** — жесты, выражающие через движения тела и мышцы лица определенные эмоции.

Существуют и микрожесты: движения глаз, покраснение щек, увеличенное количество миганий в минуту, подергивания губ и пр.

Практика показывает, когда люди хотят показать свои чувства, они обращаются к жестикуляции. Вот почему для проницательного человека важно приобрести умение понимать ложные, притворные жесты. Особенность этих жестов заключается в следующем: они преувеличивают слабые волнения (демонстрация усиления движений руками и корпусом); подавляют сильные волнения (благодаря ограничению таких движений); эти ложные движения, как правило, начинаются с конечностей и заканчиваются на лице. При общении часто возникают следующие **виды жестов**:

— жесты оценки — почесывание подбородка, вытягивание указательного пальца вдоль щеки, вставание и прохаживание и др. (человек оценивает информацию);

— жесты уверенности — соединение пальцев в купол пирамиды;

раскачивание на стуле;

— жесты нервозности и неуверенности — переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; трогание спинки стула перед тем, как на него сесть и др.;

— жесты самоконтроля — руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник, и др.;



— жесты ожидания — потирание ладоней, медленное вытирание влажных ладоней о ткань;

— жесты отрицания — сложенные руки на груди; отклоненный назад корпус, скрещенные руки, дотрагивание до кончика носа и др.;

— жесты расположения — прикладывание руки к груди, прерывистое прикосновение к собеседнику и др.;

— жесты доминирования — жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, резкие взмахи сверху вниз и др.;

— жесты неискренности — жест «прикрытие рукой рта», «прикосновение к носу», как более утонченная форма прикрытия рта, говорящая либо о лжи, либо о сомнении в чем-то; поворот корпуса в сторону от собеседника, «бегающий взгляд» и др.

Умение понимать популярные жесты (жесты собственности, ухаживания, курения, зеркальные жесты, жесты-поклоны и др.) позволит лучше разбираться в людях, (см.: *Ниренберг Дж., Калеро Г. Как читать человека словно книгу. М., 1990*).

В процессе общения не нужно забывать о *конгруэнтности*, т. е. совпадении жестов и речевых высказываний. Речевые высказывания и жесты, их сопровождающие, должны совпадать. Противоречие между жестами и смыслом высказываний является сигналом лжи.

Невербальное поведение личности полифункционально:

— создает образ партнера по общению;

— выражает взаимоотношения партнеров по общению, формирует эти отношения;

— является индикатором актуальных психических состояний личности;

— выступает в роли уточнения, изменения понимания вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного;

— поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися;

— выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

Вербальные средства общения. Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, но деловое общение предполагает не только и не столько передачу эмоциональных состояний, сколько *передачу информации*.

Содержание информации передается при помощи языка т. е. принимает вербальную, или словесную, форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее *потеря*. При передаче информации возникшую идею, мысль нужно сначала словесно оформить во внутренней речи, затем перевести из внутренней речи во внешнюю, т. е. высказать. Это высказывание должно быть услышано и понято.

На каждом этапе происходят потери информации и ее искажение. Величина этих потерь определяется и общим несовершенством человеческой речи, невозможностью полно и точно воплотить мысли в словесные формы, о чем образно сказал русский поэт Ф. Тютчев: «Мысль изреченная есть ложь», и наличием или отсутствием доверия к собеседнику, и личными целями и устремлениями (когда желаемое принимается за действительное), и совпадением или несовпадением словарного запаса. И все же люди понимают друг друга. Понимание постоянно корректируется, поскольку общение — это не просто передача информации (знаний, фактических сведений, указаний, приказаний, деловых сообщений и т. п.), а обмен информацией, предполагающий обратную связь.

Процесс обмена информацией может быть схематично представлен как система с обратной связью и шумом (рис. 1).

Отправитель информации в своем сообщении отражает существо дела, делового вопроса, который надо решить, но это существо дела, одну и ту же мысль можно высказать по-разному, с помощью специфических слов, специфического построения фразы, т. е. различным содержанием сообщения, выражая определенное эмоциональное отношение к данной деловой проблеме, свой личностный смысл, предлагая свои подходы к ее решению. Таким образом, в каждом сообщении есть 4 стороны: существо дела, содержание сообщения, личностное отношение и обмен информацией.

Эффективной коммуникация будет тогда, когда получатель сообщения

правильно расшифрует все четыре его стороны. Если же получатель не способен расшифровать все стороны сообщения или реагирует не на ту его сторону, то возникает непонимание.

Отношение передается невербальными средствами: мимикой, жестами, интонацией. Большинство конфликтов возникает при неправильной расшифровке отношения. Ча-

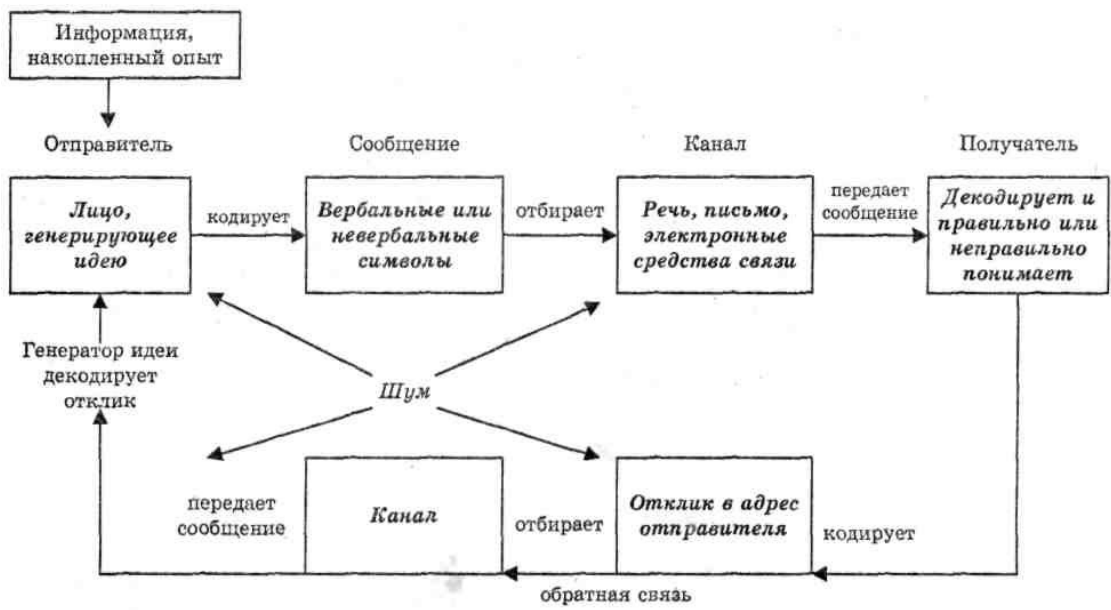


Рис. 1. Процесс обмена информацией

сто воспринимают не существо дела, а отношение, и реагируют именно на него.

Высказывания без ориентации на собеседника носят форму *монолога*. Сумма потерь информации при монологическом общении может достигать 50 %, а в некоторых случаях — и 80 % от объема исходной информации.

Рассмотрим типичные ошибки, связанные с ориентацией на себя, которые не позволяют донести свою мысль до собеседника.

Если в общении мы ориентированы на себя, а не на собеседника, то мы:

- не организуем свои мысли перед тем, как их высказываем, а говорим спонтанно, надеясь, точнее, требуя, чтобы другие «поспели» за нами;
- из-за небрежности или неуверенности не выражаем свои мысли точно, поэтому они приобретают двусмысленность;
- говорим слишком длинно, так что слушатель к концу нашего высказывания уже не помнит, что было вначале;
- продолжаем говорить, даже не замечая, реагирует слушатель или нет.

Наиболее эффективной формой общения является *диалог*, в основе которого лежит умение задавать вопросы.

#### 1.4. Коммуникационный процесс

Коммуникация — процесс двустороннего обмена информацией, ведущий ко взаимному пониманию. Коммуникация в переводе с латыни обозначает «общее, разделяемое со всеми». Если не достигается взаимопонимания, то коммуникация не состоялась. Чтобы убедиться в успехе коммуникации, необходимо иметь обратную связь — информацию о том, как люди вас поняли, как они воспринимают вас, как относятся к проблеме.

*Коммуникативная компетентность — способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. Для эффективной*

коммуникации характерно: достижение взаимопонимания партнеров, лучшее понимание ситуации и предмета общения (достижение большей опре-

деленности в понимании ситуации способствует разрешению проблем, обеспечивает достижение целей с оптимальным расходом ресурсов). *Коммуникативная компетентность рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.*

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации.

Основные функции коммуникации: 1) информативная — передача истинных или ложных сведений; 2) интерактивная (побудительная) — организация взаимодействия между людьми, например, согласовать действия, распределить функции, повлиять на настроение, убеждения, поведение собеседника, используя различные формы воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение; 3) перцептивная функция — восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания; 4) экспрессивная — возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Передача информации возможна:

- другим лицам;
- для выполнения задач.

Передача информации может осуществляться в следующих направлениях:

а) сверху вниз:

- постановка задач (что, когда делать),
- инструктирование (как, каким образом, кто);

б) снизу вверх:

- донесения об исполнении,



- донесения о проверках,
- донесения о личном мнении сотрудника;

в) в горизонтальном направлении:

- обмен мнениями,
- координация действий,
- планирование,
- сообщения об исполнении (рис. 2).

Для осуществления процесса коммуникации необходимы четыре основных элемента:

- 1) отправитель информации;
- 2) сообщение — собственно информация;
- 3) канал — средство передачи информации;

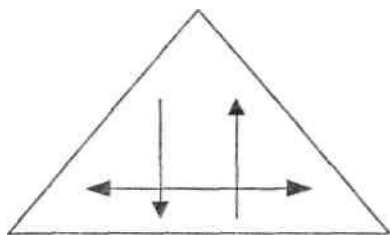


Рис. 2. Информационные потоки

4) получатель информации.

Коммуникационный процесс разбивают на пять этапов (рис. 3).

**I этап** — начало обмена информацией, когда отправитель должен ясно представить, «что именно» (какую идею и какой форме ее выразить) и «с какой целью» он хочет передать и какую ответную реакцию получить.



Рис. 3. Этапы процесса обмена информацией

**II этап** — воплощение идеи в слова, символы, в сообщение. Выбираются и используются различные каналы передачи информации, речь, жесты, мимика, письменные материалы, электронные средства связи: компьютерные сети, электронная почта и т. д.

**III этап** — передача информации через использование выбранных каналов связи.

IV этап — получатель информации переводит вербальные (словесные) и невербальные символы в свои мысли — этот процесс называют декодированием.

V этап — этап обратной связи — отклик получателя на полученную информацию, на всех этапах коммуникационного процесса могут существовать помехи, искажающие смысл передаваемой информации.

Руководитель от 50 до 90 % времени тратит на коммуникацию, ведь он должен довести информацию до подчиненных и получить от них требуемую реакцию, а также осуществлять информационное взаимодействие с коллегами и вышестоящим руководством. 80 % зарубежных руководителей считают, что обмен информацией — одна из самых сложных проблем в организациях, а неэффективные коммуникации — это главное препятствие на пути достижения успешной деятельности фирмы, ведь если люди не могут эффективно обмениваться информацией, они не смогут работать вместе и достигать общих целей.

Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Выделяют следующие виды коммуникаций:

— формальные (определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов). Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения;

— неформальные коммуникации (например, канал распространения слухов);

— вертикальные (межуровневые) коммуникации — сверху вниз и снизу вверх;

— горизонтальные коммуникации — обмен информацией между

различными отделами для согласования действий;

— межличностные коммуникации — устное общение людей в любом из перечисленных видов коммуникаций.

Горизонтальные потоки сообщений в организации имеют место чаще, чем вертикальные. Одна из причин состоит

в том, что люди более расположены говорить свободно и открыто с равными себе, чем со старшими.

Горизонтальный обмен информацией в этом случае менее подвержен искажениям, поскольку у работников равного уровня взгляды совпадают чаще. Более того, содержание горизонтальных сообщений носит в основном координационный характер, тогда как у вертикальных, идущих сверху вниз, — приказной. Сообщения, движущиеся снизу вверх, содержат главным образом информацию обратной связи о производственной деятельности.

Организационные структуры, как правило, препятствуют горизонтальным потокам информации между индивидами различных подразделений. Предполагается, что сообщения движутся по ступеням иерархии до общего начальника, а затем направляются вниз. Естественно, это замедляет скорость горизонтальных сообщений. А. Файоль защищал идею специально предусмотренных механизмов поперечной коммуникации в организации, заметив, что имеется много видов деятельности, успех которых зависит от их быстрого исполнения, и что необходимо найти способы сочетания должного почтения к иерархическим каналам с удовлетворением потребности в быстрых действиях. Такой особый горизонтальный канал формальной коммуникации называют «мостиком Файоля».

Кроме этого Файоль и другие теоретики менеджмента в организациях выделяют два различных типа моделей коммуникационных сетей, по которым идут основные потоки информации (рис. 4).

Централизованные сети способствуют лучшему решению относительно простых задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем и уменьшают удовлетворенность членов группы выполняемой деятельностью.

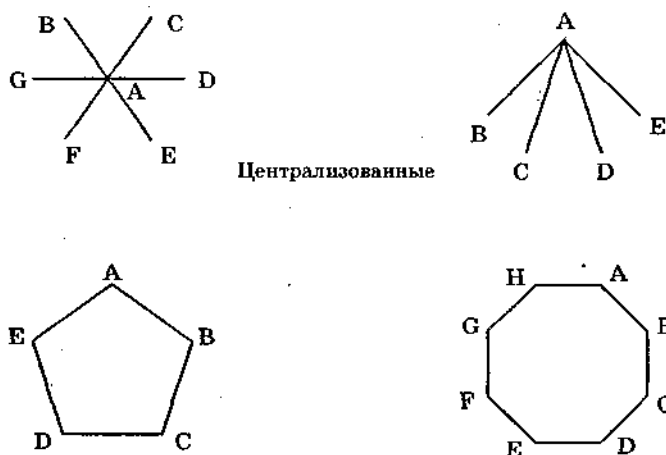
При этом выделяют 4 коммуникативные роли:

1) «сторож» — контролирует течение информации к другому человеку в одной и той же коммуникационной сети (эту роль играют секретари,

диспетчеры);

2) «лидер **мнений**» — способен оказывать влияние на установки и поведение некоторых других людей (влияние неформальным образом);

3) «связной» — связывающее звено между группировками в коммуникационной сети;



Децентрализованные *Рис. 4. Модели коммуникационных сетей*

4) **«пограничник»** — человек в коммуникационной сети, имеющий высокую степень связи с организационным окружением.

Причинами плохой коммуникации могут быть:

а) стереотипы — упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуации, в результате чего нет объективного анализа и понимания людей, ситуаций, проблем;

б) «предвзятые представления» — склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно («Мы верим тому, чему хотим верить»). Мы редко осознаем, что толкование событий другим человеком столь же законно, как и наше собственное;

в) плохие отношения между людьми, поскольку если отношение человека враждебное, то его трудно убедить в справедливости вашего взгляда;

г) отсутствие внимания и интереса собеседника, — а интерес возникает, когда человек осознает значение информации для себя: с помощью этой информации можно получить желаемое или предупредить нежелательное развитие событий;

д) пренебрежение фактами, т. е. привычка делать выводы-заключения при отсутствии достаточного числа фактов;

е) ошибки в построении высказываний: неправильный выбор слов, сложность сообщения, слабая убедительность, нелогичность и т. п.;

ж) неверный выбор стратегии и тактики общения. Стратегии общения:  
1) открытое — закрытое общение;

2) монологическое — диалогическое; 3) ролевое (исходя из социальной роли) — личностное (общение «по душам»).

Открытое общение — желание и умение выразить полно свою точку зрения и готовность учесть позиции других. Закрытое общение — нежелание либо неумение понятно выразить свою точку зрения, свое отношение, имеющуюся информацию. Использование закрытых коммуникаций оправдано в случаях: 1) если есть значительная разница в степени предметной компетентности и бессмысленно тратить время и силы на поднятие компетентности «низкой стороны»; 2) в конфликтных ситуациях открытие своих чувств, планов противнику нецелесообразно. Открытые коммуника-

ции эффективны, если есть сопоставимость, но не тождественность предметных позиций (обмен мнениями, замыслами). «Одностороннее выпрашивание» — полужакрытая коммуникация, в которой человек пытается выяснить позиции другого человека и в то же время не раскрывает своей позиции. «Истерическое предъявление проблемы» — человек открыто выражает свои чувства, проблемы, обстоятельства, не интересуясь тем, желает ли другой человек «войти в чужие обстоятельства», слушать «излияния».

**Тактика общения** — реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения техниками и знания правил общения. Техника общения — совокупность конкретных коммуникативных



умений говорить и умений слушать.

В общении выделяют следующие позиции: 1) доброжелательная позиция принятия собеседника; 2) нейтральная позиция; 3) враждебная позиция непринятия собеседника; 4) доминирование или «общение сверху»; 5) общение на равных; 6) подчинение или позиция «снизу». Из сопоставления этих двух факторов-векторов по кругу Лири выявляет 8 индивидуальных стилей общения (рис. 5).

2. Зак 512

Анализ позиций в общении осуществляется и в концепции транзактного анализа (Э. Берн).



Рис. 5. Позиции и стили общения

### 1.5. Общение как взаимодействие

Главное содержание общения — это *воздействие на партнера*. Описывая его, мы чаще всего используем термины действий. Например: «Он на меня давил, но я не поддался»; «Он подстроился под меня» и т. д.

В общении происходит постоянная реакция на действия другого. В одном случае нам, например, кажется, что партнер нас к чему-то подталкивает, и мы сопротивляемся, в другом — что наши действия «заодно»; в третьем — что партнер затрагивает наши интересы, и мы отстаиваем их и т. д. Воздействие людей друг на друга в процессе общения рассматривается в русле *транзактного анализа*, представленного именами Э. Берна, Т. Харриса, Д. Джонджевилла.

Широко известна и получила наибольшее применение схема, разработанная Э. Берном, в которой основными понятиями являются состояния Я и транзакции, т. е. единицы общения. Репертуар этих состояний Э. Берн разбил на следующие категории:

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

Неформально проявления этих состояний получили названия *Родитель, Взрослый и Ребенок*. Состояния Я — это

нормальные психологические феномены. Каждый тип состояний по-своему жизненно важен для человека.

Трансактный анализ общения выделяет три основные позиции-состояния: Ребенка, Родителя, Взрослого, которые могут неоднократно сменять одна другую в течение дня, или одна из них может преобладать в поведении человека. С позиции Ребенка человек смотрит на другого как бы снизу вверх, с готовностью подчиняется, испытывая радость от того, что его любят, но, одновременно, и чувство неуверенности, незащищенности. Эта позиция, являясь основной в детстве, нередко встречается и у взрослых. Так, иногда молодая женщина в общении с мужем хочет почувствовать себя вновь озорной девчонкой, оберегаемой от всяческих невзгод. Муж в таких ситуациях занимает позицию Родителя, демонстрирует уверенность, покровительство, но, одновременно, и беспечность, приказной тон. В другое время, например, общаясь со своими родителями, он сам занимает позицию Ребенка.

При общении с коллегами обычно стремятся занять позицию Взрослого, предусматривающую спокойный тон, выдержку, солидность, ответственность за свои поступки, равноправие в общении.

С позиции Родителя «играются» роли старого отца, старшей сестры, внимательного супруга, педагога, врача, начальника, продавца, говорящего: «Зайдите завтра». С позиции Ребенка — роли молодого специалиста, аспиранта-соискателя, артиста-любимца публики. С позиции Взрослого — роли соседа, случайного попутчика, сослуживца, знающего себе цену, и др.

В позиции «Родителя» могут быть две разновидности: 1) *«карающий Родитель»* — указывает, приказывает, критикует, наказывает за непослушание и ошибки; 2) *«опекающий Родитель»* — советует в мягкой форме, защищает, опекает, помогает, поддерживает, сочувствует, жалеет, заботится, прощает ошибки и обиды.

В позиции Ребенка выделяют: «*послушного ребенка*» и «*бунтующего ребенка*» (ведет себя так: «Не хочу! Не буду, отстаньте! Как хочу, так и буду делать!» и т. п.).

Наиболее успешным и эффективным является общение двух собеседников с позиции Взрослых, могут друг друга понять и два Ребенка (рис. 6, а).

2"

Трансакция — единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождаемая заданием позиций каждого (на нашей схеме изображается стрелкой, идущей от выбранной

*Рис. 6. Общение людей в зависимости от занимаемых позиций*

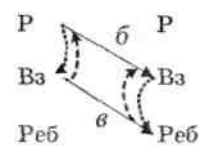
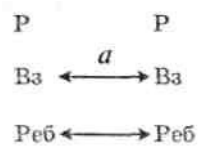
позиции одного собеседника к предполагаемой позиции другого участника общения).

Общение Родителя и Взрослого динамично: либо Взрослый своим спокойным, независимым, ответственным поведением собьет спесь с Родителя и переведет его в равноправную Взрослую позицию, либо Родитель сумеет подавить собеседника и перевести его в позицию подчиняющегося или бунтующего Ребенка (рис. 6, б).

Общение Взрослого и Ребенка столь же динамично: либо Взрослый сумеет побудить Ребенка серьезно и ответственно отнестись к обсуждаемой проблеме и перейти в позицию Взрослого, либо беспомощность Ребенка спровоцирует переход Взрослого к позиции опекающего Родителя (рис. 6, в). Общение Родителя и Ребенка взаимодополняемо, поэтому часто реализуется в общении, хотя может носить как спокойный характер («послушный Ребенок»), так и конфликтный характер («бунтующий Ребенок»).

*Встречаются замаскированные виды общения, где внешний (социальный) уровень общения не совпадает, маскирует истинный психологический уровень общения. Например, общение продавца и покупателя может внешне носить равноправный характер двух Взрослых, а фактически диалог продавца («Вещь хорошая, но дорогая») и покупателя («Именно это я и возьму») был на уровне Родитель (продавец) и Ребенок (покупатель).*

Рассмотрим некоторые ситуации общения, в которых собеседники взаимодействуют с разных позиций.



Например, один работник — другому: «Эти начальники хорошо устроились: требуют от нас то, что сами не выполняют». Второй: «Да уж, что позволено Юпитеру, не позволено быку».

Поскольку первый собеседник осуждает, то он занял позицию «Родитель». К собеседнику он осуществляет пристройку рядом (разговор на равных, т. е. имеет место транзакция Р —> Р). Она называется условно «Демагог» (рис. 7).

Пример транзакции типа «Коллега». Руководитель спрашивает своего Заместителя: «Как вы думаете, что нужно предпринять, чтобы прекратить опоздания на работу?». Заместитель: «У меня есть кое-какие соображения на этот счет» (рис. 8).

Транзакция «Шалун». Одна из сотрудниц обращается к другой: «Может, сбегаем посмотрим «Санту-Барбару», пока начальства нет?» — «Давай» (рис. 9).

Транзакция «Профессор и Парламентер». Начальник — подчиненному: «Опаздывая, Вы подрываете свой авторитет». Подчиненный: «Я понимаю и сделаю необходимые выводы».

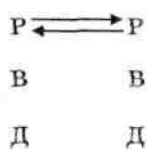


Рис. 7. Транзакция «Демагог»

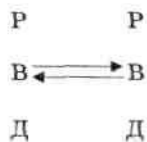


Рис. 8. Транзакция «Коллега»

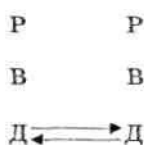


Рис. 9. Транзакция «Шалун»

Начальник осуждает подчиненного, т. е. занимает позицию «Родитель». При этом он осуществляет пристройку сверху, обращаясь к рассудку подчиненного. Т. е. имеет место транзакция Р —> В. Она называется «Профессор».

Как человек рассудительный, подчиненный признает свой промах (позиция «Взрослый») и не оспаривает право руководителя делать ему замечания (пристройка снизу позиции «Руководитель»). Эта транзакция Р < — В называется «Парламентер» (рис. 10).

Транзакция «Босс» и «Недотепа». Руководитель — подчиненному: «Как только вам не стыдно опаздывать?!» Занимая позицию осуждения («Руководитель») и обращаясь к чувству стыда («Дитя»), он производит пристройку сверху Р —> Д. Такая транзакция называется «Босс».

Если собеседник отвечает: «Извините, больше не буду», то он тем самым принимает заданное распределение позиций,

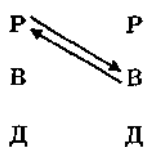


Рис. 10. Транзакция «Профессор» и «Парламентер»



т. е. осуществляет трансакцию  $P \leftarrow D$ . Она называется «Недотепа» (рис. 11).

**Трансакция «Воспитатель» и «Почемучка».** Предприниматель — налоговому инспектору (с возмущением): «На каком основании Вы наложили штраф?!» Инспектор: «Давайте разберемся». Достает документы и разъясняет причину наложения санкции. Инициатор разговора проявляет чувство обиды, т. е. действует как «Дитя». Он обращается за информацией к собеседнику, задавая ему позицию «Взрослый», т. е. осуществляет пристройку снизу  $D \rightarrow B$ . Она называется «Почемучка». Собеседник принимает это распределение позиций и осуществляет пристройку  $D \leftarrow B$ , называемую «Воспитатель» (рис. 12).

Если распределение позиций, задаваемое инициатором, не устраивает партнера, то это может привести к конфликту, т. е. является конфликтогеном. Обычно трансакции без взаимодополнения (т. е. рассогласования позиций) содержат «укол», подчас болезненный, хотя бы для одного из партнеров.

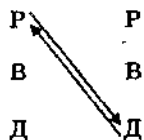
На трансактной схеме это выражается в том, что стрелки будут начинаться (или заканчиваться) на разных позициях. Могут они и пересечься. Пересечение стрелок означает ссору или состояние, предопределяющее ссору, т. е. сильный конфликтоген.

**«Парламентер» против «Босса».** В трансакции «Демагог» (см. выше) второй работник может не согласиться с первым: «Смотря кто, про своего шефа, например, я так сказать не могу». Возражая против огульного обвинения, второй занял рассудительную позицию, т. е. позицию «Взрослый» с трансакцией типа «Парламентер». Соответствующая схема изображена на рис. 13.

Возникшее рассогласование позиций может привести к спору, а потом, возможно, даже и к ссоре между собеседниками.

**«Коллега» против «Шалуна».** Вернемся к рассмотренному ранее

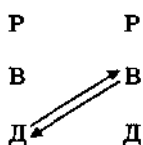
примеру с транзакцией «Шалун». Предположим, что сотрудница не принимает предложение сбежать с работы, реагируя, например, следующим образом: «Посмотри, пожалуйста, какие у нас показатели за прошлый месяц». Ясно, что это транзакция



*Рис. 11.*

Транзакция

«Босс» и «Недотепа»

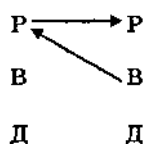


*Рис. 12.*

Транзакция

«Почемучка»

и «Воспитатель»



*Рис. 13.*

Транзакция

«Парламентер»

против «Босса»

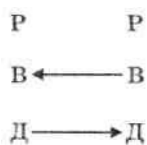


Рис. 14.

Трансакция

«Коллега» против

«Шалуна»

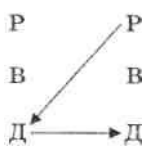


Рис. 15.

Трансакция «Босс»

против «Шалуна»

$Q < \_ \_$  в, т. е. «Коллега». Пропустить мимо ушей, сделать вид, что не услышал, — это конфликтов н.

Рис. 14 показывает, что рассогласование позиций здесь в сумме составляет две ступени (дважды между В и Д).

«Босс» против «Шалуна». Предположим, что в предыдущей ситуации сотрудница выразила свое несогласие более решительным образом: «Как не стыдно такое предлагать?! А работать кто будет?»

Это явно позиция «Родитель» и трансакция Д  $<_2$ - Р («Босс»), что изображено на рис. 15.

Конфликтность данного ответа очевидна.

«Босс» против «Коллеги». Начальник сводного отдела: «Я хочу посоветоваться, что предпринять, чтобы службы не срывали сроки сдачи отчетов». Руководитель: «Здесь и обсуждать нечего! Депремировать на 100 %, сразу о дисциплине вспомнят!»

На трансакцию «Коллега» собеседник отвечает пристройкой сверху, занимая позицию «Родитель» (осуждение), отдавая первому собеседнику

позицию «Дитя» (беспомощность), т. е. отвечает транзакцией «Босс» (рис. 16).

«Босс» против «Босса». На переговорах одна сторона — другой: «Вы сорвали нам поставки, в результате чего мы понесли ощутимые потери». — «Нет, это вы виноваты, задержав предоплату».

Это позиция «Родитель», обращенная в обоих случаях к «Дитя»: никаких аргументов, только ставка на подчинение. Т. е. транзакция «Босс». Но и ответы также идут с позиции «Родитель» (требует не вмешиваться в его действия) и также адресуются позиции «Дитя» (рис. 17).

Перепалки содержат сильные конфлик-тогены, ибо могут привести к конфликту, к срыву переговоров.

Транзактный анализ позволяет описать не только то, что говорят партнеры, но и подтексты, выражаемые интонацией или просто подразумеваемые. Изучая в дальнейшем манипуляции собеседником, мы увидим, что именно подтекст, специально подстро-

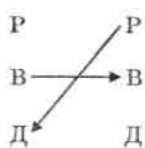


Рис. 16. Транзакция «Босс» против «Коллеги»

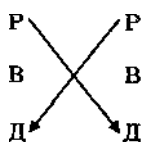


Рис. 17.

Транзакция «Босс»  
против «Босса»

енные скрытые транзакции позволяют манипулятору скрыто управлять собеседником против его воли.

На транзактной схеме скрытые транзакции изображаются пунктирными стрелками.

Распределение позиций, задаваемых инициатором общения, таково:

1. Если оно устраивает партнера, то возникает комфортное, бесконфликтное общение.

2. Если оно не устраивает партнера, то это является конфликтогеном.

При этом:

а) если распределение позиций встречает сопротивление, то оно может привести к конфликту;

б) если не встречает, то имеет место манипуляция (рис. 18).

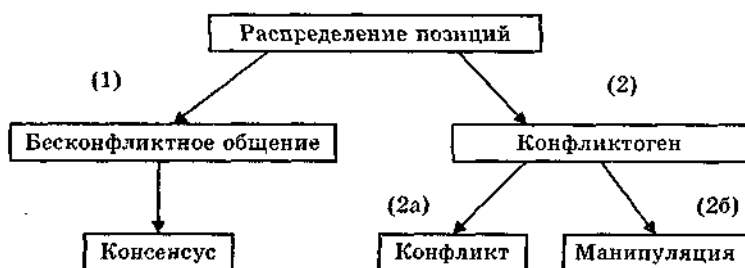


Рис. 18. Распределение позиций в общении

Манипуляцией «А слабо тебе...», бросив вызов, можно подтолкнуть человека к действию, которое тот не собирался совершать как на работе, так и в быту.

Манипуляция «Обезьяна на шее». Подчиненный обращается к начальнику: «Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если бы вы пару слов сказали — я могу набрать телефон их начальника». Польщенный шеф соглашается: «Ладно, давай скажу».

Но чаще всего одним звонком дело не решается: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия. «Ну ладно, иди, я решу этот вопрос»,

— говорит начальник.

На следующий день подчиненный заглядывает в кабинет с видом полной покорности и просящим тоном интересуется: «Ну как, не решили?» Занятый текучкой руководитель машет на него: «Иди, работай, решу». Через некоторое время подчиненный снова интересуется, решен ли вопрос.

Как же получилось, что роли их поменялись, что исполнителем стал руководитель, а контролирующим — подчиненный? Ответ даст трансактный анализ.

Ясная транзакция со стороны подчиненного — уважительное отношение В → Р («Парламентер») дополняется скрытой — беспомощность, обращающаяся за покровительством (Д <- Р: «Недотепа») (рис. 19).

Подыграв самолюбию начальника, подчиненный спровоцировал его на покровительственную позицию Д <- Р, которая в данном случае означает выполнение за подчиненного его работы.

На управленческом жаргоне поручение, висящее на исполнителе, называется «обезьяна на шее». Можно сказать, что в описанном случае «обезьяна» перескочила на шею начальника.

Манипуляция «Меня рвут на части». Сотрудник охотно берет на себя много поручений, в том числе и общественных, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат — ссылается на перегруженность, перечисляя все, что на него «навалено».

Любопытно, что некоторые поступают так не до конца осознанно, искренне считая, что отдаются работе до конца.

**Манипуляция «Казанская сирота».** Манипулятор держится подальше от руководства, чтобы сослаться на то, что им не руководили, никто ему не помогает, никто его слушать не *хочет* и т. д.

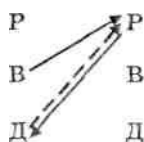
**Манипуляция «Дитя на работе».** Эту манипуляцию разыгрывают некоторые работники, прикидываясь бестолковыми. Про таких говорят: быстрее самому сделать, чем ему что-то объяснить, да еще и переделывать придется. Типичные высказывания манипуляторов этого толка: «Я не профессор», «Я слабая женщина».

Манипуляция «Дитя в семье». Во многих семьях эту манипуляцию с выгодой для себя разыгрывают мужья. Достигается это исполнением роли беспомощного «Дитя»: чтобы жена ни поручила (например, сходить в магазин, сделать уборку, позаниматься с ребенком), он делает так, что

приходится переделывать. В итоге вся тяжесть домашней работы оказывается взваленной на слабые женские плечи. Неслучайно некоторые женщины, называя число своих детей, включают в него и мужа. В каждой шутке есть доля истины.

Манипуляция «Обиделся». Предположим, что один из супругов в ожидании того, что к нему супруг обратится с просьбой, которую не выполнить неудобно, а выполнять не хочется, решается отгородиться от этой просьбы небольшим охлаждением отношений. Пусть, для определенности, это будет муж, и рассмотрим такую ситуацию.

Муж: «Дорогая, ты не видела, где ключи?», но произнесено это не обыденным, а виноватым тоном с подтекстом: «Ты уж не сердись, я такой бестолковый, все время тебя отвлекаю».



*Рис. 19.*

Трансакция  
манипуляции  
«Обезьяна на шее»



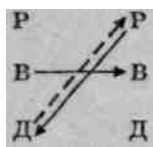


Рис. 20.

Трансакция  
манипуляции

«Обиделся»

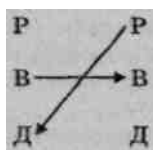


Рис. 21.

Трансакция  
манипуляции

«Обиделась»

Явная трансакция «Коллега». Но тон, пристройка снизу задают скрытую трансакцию «Недотепа», на которую и реагирует жена, отвечая трансакцией «Босс»: «Ослеп что ли, вот на трюмо лежат» (рис. 20).

Таким образом, ответ жены, который первоначально мог удивить своей неожиданной грубостью, был спровоцирован. После чего муж может демонстративно не разговаривать, показывая свою обиду, имея полное основание отказать в любой просьбе или поручении жены, т. е. манипулятивная обида позволяет достичь желаемой цели — избежать просьб жены.

**Манипуляция «Обиделась».** Предположим, наоборот, что жена заинтересована в небольшом охлаждении отношений. Тогда она в ответ на какой-либо обыденный вопрос «заводится» по собственной инициативе, отвечая грубостью, подобной вышеназванной (рис. 21).

Если муж в ответ не сорвался и отвечает что-то вроде: «При чем тут ослеп, что уж, тебя спросить нельзя?», следует новый выпад: «Вы со своей

мамочкой не упустите случая, чтобы не сказать мне гадость». Вопрос о «мамочке» является весьма болезненным, и если муж не надулся, *то считает* себя вправе надуться она.

Каждый обмен репликами отражен на рис. 21. Обычно уже двукратное применение ее приводит манипулятора к цели.

**Манипуляция «Если бы не было тебя».** Разыгрывается в семьях как женами, так и мужьями. Жена: «Эх, дура я, дура, что вышла за тебя. Вон Сашка, как ухаживал, а сейчас — он большой человек. А ты кто? Молодость мою загубил» и т.д. Цель манипуляции — создать чувство вины у мужа и управлять им: транзакция «Босс» с той целью, что муж примет это распределение позиций.

Или муж: «Ты мне для работы никаких условий не создаешь. Если б не было тебя, давно бы уже диссертацию защитил».

Манипуляция «Домашний мудрец». Член семьи, нередко старший по возрасту, постоянно поучает остальных по всем вопросам. Когда у кого-то что-нибудь не получается, делает замечания: «Надо было сделать иначе...» Когда же его спрашивают: «Скажите, как поступить, мы так и сделаем», отвечает: «А что вам говорить, вы все равно по-своему сделаете».

Эта манипуляция имеет целью достижение психологического комфорта, реализуемого прочно захваченной позицией «Родитель», пристройкой сверху к остальным членам семьи.

Манипуляция «Жалко?». Один спрашивает другого: «Как у тебя с деньгами, нормально?» — «Да вроде нормально». — «А я на мели. Одолжи до зарплаты, продуктов не на что купить». Естественный для наших дней диалог.

Однако представим, что просящий однажды уже подводил кредитора — очень долго не отдавал долг. Поэтому желания вновь одалживать ему нет. Однако отказать — жестоко: у него семья голодать будет, а у меня деньги лежат без пользы, и представляется возможным сделать доброе дело. Откажу — заслужу репутацию жмота. И даем, хотя и ругаем себя за это.

Налицо манипуляция. Механизм ее таков. Первая транзакция — подготовительная («Коллега» — «Коллега»), чтобы получить нужную информацию. Вторая — В → Р («Парламентер»). Человек в беде, не принято отказывать в помощи, напрашивается ответная транзакция В ← Р: оказать покровительство, помощь.

Конечно, есть защита от любой манипуляции, в том числе и от этой. Например, в данном случае полностью нейтрализует манипуляцию ответ «западного» типа: «Это твои проблемы, каждый должен планировать свой бюджет». Сложно дать такой ответ по нескольким причинам:

- 1) это конфликтоген — замечанием отвечать на просьбу о помощи;
- 2) противоречит нашей традиции взаимопомощи;
- 3) перескакивание с предложенной позиции на другую требует решительности, которой не всегда хватает в силу предыдущих двух обстоятельств.

Поэтому мы обычно или поддаемся на просьбу, или начинаем оправдываться, что предстоят расходы, и т. п. В любом случае чувствуем себя не лучшим образом.

Манипуляция «Толстокожий». Ученик не хочет сидеть на уроках некой учительницы. Но просто пропускать уроки — вызовут родителей. Тогда он

решает использовать неводержанность учительницы на язык: когда она выведена из себя, может обозвать.

Ученик с начала урока начинает «доводить» ее. Она делает ему замечание, другое, третье. А так как до него «не доходит», она начинает давать ему нелестные эпитеты, а поскольку он «толстокожий» и не реагирует, то по закону эскалации конфликтогенов она доходит до оскорбления. Тут манипулятор с шумом поднимается: «Я не намерен терпеть оскорбления» — и покидает класс, точно зная, что учительница не будет на него жаловаться. Можно пропустить и еще несколько уроков.

Манипуляция «Не с вашими возможностями». Рассмотрим манипуляцию, разыгрываемую иногда в магазине. В магазин зашла женщина и направилась к прилавку. Покупателей почти не было. Продавец смерила женщину оценивающим взглядом с ног до головы, что ту несколько смутило, ибо одежда ее была «не очень». Попро-

сила показать электроутюг. «Конечно, этот подошел бы вам больше», — сказала продавец, указывая на самый дорогой. Сказано это было тоном, означающим «не с Вашим тощим кошельком покупать хороший товар». «Вот именно его я и беру», — вспыхнула в ответ женщина. Конечно, выкладывая последние деньги, она и рада была бы изменить свое решение, но отступить — значит подтвердить правоту позиции превосходства продавца.

Анализ манипуляций показывает, что при всех различиях они имеют много общего, что и позволяет выстроить довольно надежную защиту от них. Осуществить ее можно по следующей блок-схеме (рис. 22).



Рис. 22. Защита от манипуляций

Не показывайте слабостей. В основе манипуляции всегда лежит использование слабостей собеседника.

Все аферы — от мелких до самых крупных — строятся, как правило, на использовании жадности людей, желании быстро разбогатеть. Желание легкого барыша так сильно, что парализует самую элементарную осторожность.

Еще одна человеческая слабость — любопытство, в частности, желание узнать свое будущее, судьбу. Эту слабость уже много веков успешно эксплуатируют гадалки, провидцы.

Другая человеческая слабость — жажда острых ощущений. Реализуется в азартных играх. Этой слабости подвержен в основном сильный пол.

Желание произвести впечатление, покрасоваться также используется

манипуляторами.

Осознайте, что Вами манипулируют. Признаком манипуляции является чувство неудобства: вам не хочется что-то делать, говорить, а приходится — иначе неудобно. Вы будете «плохо выглядеть».

Достаточно сказать себе: «Стоп, манипуляция!». Или что-то в этом роде, но обязательно содержащее слово «манипуляция».

Именно оно действует отрезвляюще — вы осознаете, что это игра с вами, нарушение вашей независимости, насилие над вашей личностью.

Пассивная защита. Ею рекомендуется пользоваться, если вы не знаете, что делать, как ответить манипулятору.

Не говорите ничего. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли или вообще спросите о чем-то другом.

Рассмотренные выше примеры уже содержали защиту такого рода. Например, когда сотрудница не хотела нарушать дисциплину (сбежать с работы к телевизору), она просто попросила сведения по работе.

Если же не желаете одалживать деньги не очень аккуратному плательщику, никак не отвечайте на его просьбу, заговорите о чем-то другом.

Единственное, что при этом требуется, — проявить выдержку!

Опыт показывает, что в большинстве случаев манипулятор отступает уже перед пассивной защитой. Ибо самое опасное в манипуляции — ее стремительность, неожиданность, когда у вас нет времени сообразить, как выйти из положения. Повторение просьбы, во-первых, дает вам время для ответа; во-вторых, выявляет истинный интерес манипулятора и сбивает заготовленное им распределение ролей. Но, конечно же, явно предпочтительнее активная защита.

Главное в этом — психологический настрой: не следует стесняться говорить то, что думаете.

Манипулятор обычно эксплуатирует наше желание выглядеть хорошо, поэтому не бойтесь показаться плохим: «Боюсь, ты сильно преувеличиваешь мои достоинства» (щедрость, возможности, способности) — эти слова снимают с Вас всякие обязательства и открывают неограниченный простор для импровизаций.

Итак, если вы решились на активную защиту, то не стесняйтесь, скажите, что вас беспокоит в предложении партнера, расставьте **точки** над **i**. Если это необязательный заемщик, достаточно сказать ему, например, что у вас нет уверенности, что он вовремя вернет долг, он сам в этом виноват. После этого психологическое преимущество переходит к вам, ибо вы ответили ему пристройкой сверху В → Р («Профессор»), и факты подкрепляют вашу позицию.

На манипуляцию «Махнем не глядя» тоже возможен простой ответ: «Ишь, хитрец. У него, небось, ветер в кармане гуляет, а у меня лежит зарплата». Психологическое преимущество переходит к вам, ибо он уличен в желании обмануть.

На манипуляцию «А слабо тебе?», если предлагается что-то рискованное: «Надо подумать, здесь не все так просто».



При манипуляции «Обиделся» («Обиделась») можно спросить прямо: «Ты хочешь поссориться?»

Манипулятору типа «Дитя на работе» неплохо указать, что его неспособность — это его проблемы, а выполнять обязанности надо не те, что можете, а те, что должны: «Правильно ли я вас понял, что вы неспособны занимать эту должность?»

«Домашний мудрец» нередко отступает перед вопросом: бывали ли случаи, чтобы он когда-нибудь ошибся, или только он один знает ответы на все вопросы?

Манипуляция «Если бы не было тебя» (в женском исполнении) неплохо нейтрализуется ответом: «Ты сама сделала свой выбор; если считаешь, что ошиблась, — сама виновата».

Манипуляция «Меня рвут на части» блокируется простым вопросом: какое дело он довел до конца, где есть результат?

Смысл контрманипуляции — сделать вид, что не понимаешь, что тобой пытаются манипулировать, начать встречную игру и завершить ее внезапным вопросом, показывающим манипулятору ваше психологическое превосходство.

Например, манипулятор говорит: «А слабо тебе?...» и предлагает что-то опасное или преступное. Ответ: «А ты сам можешь это сделать? Сделай».

Ответ сотрудницы на предложение сбежать с работы, усмотревшей в этом попытку нейтрализовать ее как критика систематических нарушений трудовой дисциплины: «Как не стыдно такое предлагать?», — ставит манипуляторшу на место.

Манипулятор «Дитя на работе» не будет в восторге от встречного вопроса: «Вы зарплату получаете? Эта плата должна быть заработана вами».

«Обезьяна на шее» останется у подчиненного, если руководитель поинтересуется, кому поручено данное задание и, получив очевидный ответ, скажет: «Вот и выполняйте».

Намеренная провокация типа «Обиделся» («Обиделась») может

повернуться против манипулятора, если партнер спросит, когда тот мог бы поговорить о... (называется вопрос, который интересует уже манипулятора).

Иногда, чувствуя, что нами манипулируют, можно и поддаться манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуляции меньший, чем от ухудшения отношений с манипулятором. Или когда видно, как другими действиями можно компенсировать свой проигрыш от манипуляции.

*Общение как взаимодействие* можно рассмотреть с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание.

*Ориентация на контроль* предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, ко-

торое обычно сочетается с желанием доминировать во взаимодействии.

*Ориентация на понимание* включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности.

Так, «контролеры» и «пониматели» придерживаются совершенно разных стратегий в общении.

*Стратегия «контролера»* — стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием.

*Стратегия «понижателя»* — адаптация к партнеру. Показательно, что разные ориентации связаны с разным распределением позиций в общении. Так, «контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям «вертикального взаимодействия». Ориентация на понимание больше сопрягается с равными горизонтальными взаимодействиями.

#### 1.6. Синтоническая модель общения

Название «синтоническая» образовано от слова «синто-ния», что означает: «Быть в гармонии с собой и другими». Синтоническая модель общения разработана в рамках ней-ролингвистического программирования (НЛП). Нейропси-хологическое программирование — это результат слияния психологии, лингвистики, математики; приемы НЛП успешно используются в педагогике, менеджменте, психотерапии, бизнесе. Синтоническая модель выделяет основные умения общения (определение желаемых целей, сенсорная острота, гибкость, конгруэнтность, раппорт, ресурсное состояние) и делит процесс овладения им на части или шаги. Если вы хотите успешно взаимодействовать с людьми, необходимо овладеть техникой этих шагов с

помощью специальных практических упражнений.

Синтоническая модель общения рассматривает общение как результат сложного взаимодействия процессов воспри-

ятия и мышления (восприятие + мышление = общение). Процесс общения начинается с восприятия, именно с его помощью человек устанавливает контакт с миром и людьми. Наши органы чувств похожи на пять дверей, которые мы распахиваем, чтобы собрать информацию об окружающей действительности. Наше сознание открывает эти «двери» по очереди: у одного человека сначала для картинок, потом для запахов, у другого — сначала для звуков, потом для прикосновений. Это очень быстрая последовательность, но, тем не менее, последовательность. Наше подсознание воспринимает информацию по всем пяти каналам одновременно и получает гораздо больше информации, чем сознание. Синтоническая модель общения строится на идее о том, что у каждого человека есть своя «любимая дверь восприятия» — та репрезентативная система, которой он доверяет больше, чем другим. Например, если ваша любимая система визуальна (зрительная), то вы воспринимаете и храните в памяти мир в «картинках». Установлено, что ведущая репрезентативная система внешне проявляется в движениях глаз, выборе слов, используемых в общении, в особенностях дыхания и даже позы.

Если вы знаете, какую репрезентативную систему предпочитает ваш партнер по общению, вы можете использовать слова, соответствующие его «любимой» модели восприятия. Люди с визуальной моделью восприятия легко понимают одни слова, с аудиальной (слуховой) и кинестетической — другие. Если вы будете правильно выбирать и использовать слова, в соответствии с ведущей репрезентативной системой собеседника, вас сочтут человеком, с которым приятно общаться, с которым легко установить контакт и взаимопонимание.

Как узнать, какую репрезентативную систему предпочитает человек? Для этого надо внимательно понаблюдать за ним. Многие скажут слова, которые он использует. Еще красноречивее будет его невербальное поведение: движение глаз, темп и тембр голоса, дыхание, поза. Эту важную

информацию нельзя подделать, она поступает прямо из подсознания, важно только научиться ее распознавать и использовать.

Человек с **визуальной репрезентативной системой**, собираясь что-то сказать, перебирает и просматривает в памяти картинки, чтобы определить, что происходит в настоящий

момент. Это совершается очень быстро и его глаза при этом расфокусированы на пятно на расстоянии около 60 см от носа. Если вы станете прямо на это место, вы можете помешать такому человеку думать: он даже может рассердиться. В речи людей-визуалов преобладают слова визуального смысла: «видеть», «ясно», «красочный», «я вижу, что вы' имеете в виду» и т. п. Темп речи у них выше, чем у людей с аудиальной и кинестетической репрезентативными системами.

Человек с аудиальной **репрезентативной системой**, собираясь что-то сказать, прислушивается к своему внутреннему голосу. Ему трудно сделать выбор; внутренний голос постоянно ведет дискуссию, не зная, чему отдать предпочтение. Глаза человека в это время смотрят вправо или влево, двигаясь по средней линии или идут вниз и влево. В речи людей-аудиалов преобладают слова: «я слушаю вас», «давайте обсудим», «какой тон», «интонация», «крики» и т. п.

Люди с **кинестетической репрезентативной системой** прежде чем сказать, прислушиваются к своим внутренним чувствам, и их глаза при этом непроизвольно смотрят вниз-вправо. В речи кинестетиков преобладают слова: «касаться», «трогать», «ощутимый», «болезненный», «тяжелый», «чувствую проблему», «тяжко на душе» и т. п.

К классической триаде людей добавляют еще один тип — **«рассудочных людей»**, или **«компьютеров»** — это те, которые реагируют не на свои ощущения, а на обозначения, наименования, слова, «ярлыки», которыми обозначают все свои ощущения и образы. Их движения глаз трудно уловить, они предпочитают пользоваться словами: «надо разобраться», «проанализируем», «систематизировать» и т. п.

#### *Основные умения общения*

Определение желаемых результатов. Общение без результата — как путешествие без цели. Результат — это то, что вы хотите увидеть, услышать

и почувствовать. В НЛП предлагается четыре способа уточнения целей и превращения их в результат: 1) уточнение результата (точно определите желаемый результат); 2) формулировка результата в положительной форме, например: «Хочу быть богатым» — позитивная положительная форма, «Не хочу быть бедным» или «Не



хочу выглядеть смешным» — это результаты, сформулированные в отрицательной форме. И это непродуктивный способ общения. В самом деле, человеку незачем стремиться к тому, чего он не хочет. Он скорее добьется успеха, если будет стремиться к тому, что хочет. Поэтому и формулировать лучше в положительной форме; 3) вычленение сенсорных показателей результата: для этого нужно ответить на вопросы: «Что я увижу, когда достигну результата?», «Что я услышу?»; 4) согласование результатов с партнером по общению: большинство людей помогут вам в достижении ваших результатов, если они одновременно будут достигать и своих. Если вы добиваетесь результатов во вред интересам других, вы манипулируете, и люди будут препятствовать вашему успеху открыто или тайно. Тех, кто манипулирует другими, обычно ждет встреча с четырьмя «драконами»: обидой, обвинением, угрызениями совести и мезтью. Итак, общение начинается с уточнения результатов, и сразу подумайте, как вы будете согласовывать свои желания с совершенно справедливыми притязаниями вашего партнера по общению.

**Сенсорная острота.** У каждого человека есть сенсорное чутье, которое помогает ему видеть, слышать, чувствовать изменения в поведении партнера по общению. Сенсорное чутье необходимо, чтобы контролировать процесс общения, обеспечивая успешное продвижение к результату. Некоторые сигналы в поведении собеседника могут подсказать, что сделан неправильный шаг или что надо немного отступить, чтобы достигнуть цели. Умение сознательно лавировать особенно необходимо в запутанных ситуациях. Сенсорная острота помогает заметить мельчайшие изменения в поведении собеседника: ведь внутренние мысли и эмоции человека проявляются через внешнее поведение (позы тела, покачивания, наклоны головы, движения плеч, жестикуляция рук). Есть и более тонкие изменения: в окраске кожи, в тоне мышц, в скорости дыхания, сиюминутном дрожании

нижней губы. Эти тонкие бессознательные видимые реакции в НЛП делят на четыре группы — изменения цвета кожи, изменения в дыхании, изменения нижней губы, моментальные изменения мускулов. Бессознательные видимые реакции ценны, так как они не подвластны сознательному контролю человека и поэтому содержат истинную

информацию. Эти тонкие изменения трудно заметить без должной тренировки.

Обучаясь сенсорной работе, надо освоить три шага:

1. Фиксация изменений в поведении человека (тренируйтесь каждый день в наблюдении за людьми, но помните правило: «Остановиться, послушать, посмотреть, включить свою интуицию, но не спешить с интерпретацией»).

2. Различение паттернов, т. е. повторяющихся моментов в поведении человека. Посмотрите внимательно на того, кто нервничает: одни переминаются с ноги на ногу, бледнеют, другие — стремительно расхаживают по комнате, сжимают кулаки, покусывают губы. И так бывает каждый раз в минуты нервных переживаний. Такие повторяющиеся специфические изменения в позе тела, в движениях головы, рук, ног, окраске лица, в ритме дыхания, темпе голоса и называют паттернами.

3. Калибровка, т. е. узнавание определенного состояния человека по его невербальным сигналам, установление связи между внешним паттерном поведения человека и его внутренним состоянием. (Вначале, пока опыта мало, можно уточнять у собеседника: «Вы нервничали, когда сказали: «Не надо сахару?» А про себя можете добавить: «И у вас были бледные пятна на лице, вы переминались и прислушивались к чему-то».)

Специалисты по НЛП предупреждают, что вы можете угодить в опасную западню, если будете трактовать изменения во внешнем поведении собеседника, исходя из своего опыта. Одна и та же внешняя реакция может иметь совершенно разное значение у разных людей. Каждый человек индивидуален, и необходимо избегать обобщений.

Гибкость. Процесс общения во многом зависит от гибкости собеседников — способности изменять свое поведение в зависимости от обстоятельств, реагировать на поведение партнера. Научиться гибкости — значит обрести способность видеть в поведении партнера особенности его

восприятия, мышления и, варьируя свое поведение, добиться взаимопонимания и достижения своих целей. Правило НЛП гласит: «Если то, что вы делаете, не срабатывает, попробуйте сделать что-нибудь другое». В общении важно быть гибким в словах, мышлении, восприятии и поведении. Сенсорная острота позволяет быть гибким в восприятии. У гибкого поведения есть преимущества: новое поведение

вызывает и новую ответную реакцию, и, возможно, вы добьетесь желаемого результата, используя разные новые способы поведения. Чтобы приобрести гибкость, надо освоить три шага:

1 — прерывание старых паттернов поведения (например, поезжайте на работу другой дорогой, или в ситуациях, в которых исключен риск, прекратите делать то, что вы делаете, и подумайте о трех новых возможных способах достижения того же самого результата, или, например, не разговаривайте в течение одной недели, пишите записки, предупредив семью и друзей, что проводите эксперимент);

2 — изобретение и использование новых возможностей и новых способов поведения. (Например, посмотрите на мир сквозь новые очки, вообразив на часок, что вы — совсем не вы, а ваш сосед по лестничной площадке. Как выглядит мир с его точки зрения? Представьте возраст — 17 и 39 лет. Какой вам кажется жизнь в 17 лет? А в 39?);

3 — быстрая последовательность прерывания старых паттернов поведения и использования новых выборов (например, когда вы заметите, что внутренний голос вам приказывает: «Ты должен!», измените свое поведение, сыграйте другую роль, хотя бы в течение трех минут побудьте кем-то иным. Или еще упражнение: в середине спора отступите и скажите собеседнику: «Вы полностью правы. Что вы хотите теперь?»).

Конгруэнтность. Слово «конгруэнтность» произошло от латинского «congruens», что означает «встретиться и прийти к соглашению». В каждом из нас много разных «частей»: делового человека, начальника, родителя, критика, игрока, честолюбца, весельчака, покорителя сердец и т. п. Если все части личности действуют согласованно, объединяются, направляя свои усилия на достижение результата, важного для всех, выбирая при этом единый способ взаимодействия, — вы конгруэнтны.

Если мы говорим одно, делаем другое, а желаем совсем третьего, то мы

не конгруэнтны и наше состояние заметно для окружающих людей. Если части нашей личности не решили еще, что нам действительно нужно, если есть какие-либо противоречия и несогласия по поводу способов достижения результатов, мы можем сказать «да», но при этом непроизвольно отрицательно качнем головой, а серьезная фраза может неожиданно закончиться коротким

смешком. Все это видят люди, с которыми мы общаемся, и такое поведение вызывает замешательство, сомнение, недоверие к нам. В итоге шансы на успешное достижение результата уменьшаются. Быть конгруэнтным — значит сделать важный шаг к достижению внутренней целостности. Синтоническая модель не только подчеркивает важность и необходимость конгруэнтности, но и предлагает шесть шагов по ее освоению:

1 — различение состояний конгруэнтности и неконгруэнтности, чтобы узнавать свое состояние конгруэнтности (состояние 100 %-й вовлеченности, сосредоточенности всех сил на выполняемой задаче) и неконгруэнтности (состояние внутренней конфронтации, конфликта с самим собой, противоречия желаний, слов, мыслей и дел).

2 — знакомство с различными частями своей личности. Этот шаг чрезвычайно важен, так как самые сложные проблемы возникают у человека тогда, когда некоторые части его личности не знакомы друг с другом и даже не знают, что они в конфликте. Для того чтобы избежать подобных неприятностей, специалисты в НЛП предлагают человеку осознать и записать, какие роли он играет в своей жизни, какие желания у него возникают, какие части личности ему свойственны и дать им название (имя): например, жена, мать, честолюбивая часть, творческая часть, кухарка, производственно-деловая часть, кокетка, обольстительница, оберегающая честь, авантюрист, игривая часть и т. п. Затем полезно провести «общее собрание» главных частей своей личности, при этом важно «увидеть», «услышать», «почувствовать» каждую часть. Как она обычно заявляет о своем существовании? Как вы чувствуете ее своим телом? Где она живет — в голове, в руках, в ногах? Как она могла бы выглядеть?

3 — определение целей, намерений и желаний каждой части личности — очень важный шаг к конгруэнтности. Мы можем быть конгруэнтными только тогда, когда точно знаем, чего хотим, к каким результатам стремимся.

При этом необходимо помнить, что все наши части так или иначе хотят нам блага и выражают наши желания. Мы чаще всего не осознаем всей сложности нашей внутренней жизни, и поэтому надо дать слово каждой части с тем, чтобы они аргументированно заявляли о своих желаниях и какую цель °ни при этом преследуют.



4 — определение приоритетных целей, т. е. следует определить, чего вам необходимо достичь прежде всего, какач цель может быть самой главной на данное время и в перспективе.

5 — достижение согласия между различными частями личности о том, что они признают установленный приоритет целей — только лишь тогда вы будете конгруэнтны в своих действиях, жестах, интонациях, в выборе слов и ваше общение будет максимально способствовать достижению желаемых результатов.

6 — заключение «контракта» по принятому соглашению (заключение контракта закрепляет достигнутое соглашение, проявляет уважение к частям личности и является гарантией, что переговоры и потраченное на них время — не просто развлечение, а серьезная работа).

Итак, прежде чем приступить к какому-то ответственному делу, проверьте, в каком состоянии вы находитесь. И если вы узнаете сигналы неконгруэнтности, проведите переговоры с самим собой, со своими частями личности, постарайтесь достичь согласия между ними, составьте письменное соглашение по обсуждаемому вопросу и дайте задание сознательной части осуществлять контроль за принятым решением. Если вы научитесь достигать согласия между частями вашей личности, вы заметите, насколько более эффективным станет ваше общение, ваша деятельность и в целом ваша жизнь.

Раппорт. Слово «раппорт» означает в английском языке отношения гармонии, согласованности, единства и симпатии. Это самый важный процесс в любом взаимодействии. Специалисты НЛП считают, что без раппорта вы никогда не достигнете того, чего хотите. Как узнать, что у вас есть раппорт с собеседником? По-разному: у одних людей появляется ощущение покоя, у других — чувство разделенного взаимопонимания. Как создать раппорт? Многие люди умеют это делать на уровне сознания, считая,

что этому умению можно научиться. Необходимо освоить только шесть шагов.

1. Проверка вашего доверия к партнеру, с которым вы общаетесь. Уверены ли вы в его компетентности, в его способностях, надежности? Можно спросить себя об этом, и если вы услышите конгруэнтный ответ «да» — все в порядке. Если же услышите несогласие, надо определить в себе

ту часть личности, которая не доверяет собеседнику, и внимательно выслушать ее аргументы. Может быть, вам удастся найти подходящие аргументы и убедить ее в обратном. Не добившись ее согласия, лучше не продолжать общения с собеседником: ваше недоверие так или иначе проявится, вызовет ответное недоверие, напряженность отношений, после чего достижение желаемого результата маловероятно.

2. Проверка доверия партнера к вам. Доверие возможно лишь в состоянии конгруэнтности. Вы знаете, как этого достичь. А ответ на вопрос: «Доверяет ли мне мой собеседник?» — вам поможет получить уже освоенное вами умение — сенсорная острота.

3. Установление соответствия тону голоса и темпу речи вашего собеседника. Тон голоса бывает высоким или низким, громким или тихим. Темп бывает быстрым или медленным, с паузами или без них. Однако нельзя резко менять свой темп и тон голоса, подстраиваясь под партнера. Делать это надо потихоньку, маленькими шажками, чтобы ваша техника осталась незамеченной.

4. Установление соответствия дыханию собеседника. Чтобы заметить скорость дыхания человека, полезно наблюдать за верхней линией плеч собеседника и попытаться уловить довольно заметные движения вверх и вниз. Если вам удалось уловить ритм дыхания, вы можете подстроиться под него после некоторой тренировки.

5. Установление соответствия ритму движений собеседника. Освоение этого шага требует осторожной тренировки. Выделите какое-то движение, которое ваш собеседник постоянно повторяет, и сопровождайте его каким-то другим своим движением, например, всякий раз, когда ваш собеседник касается своего подбородка, вы можете тихонечко постукивать по столу. Или, если партнер взволнованно ходит по комнате, вы можете сопровождать его хождение чуть заметным постукиванием ногой.

6. Соответствие позы тела собеседника. Использовать эту технику надо осторожно, чтобы не оскорбить собеседника. В спонтанном раппорте отражение тел собеседниками происходит естественно.

Достижение раппорта — это способ синхронизации собеседников, так как внешнее соответствие подчеркивает сходство и смягчает различия, в результате взаимное пони-Мание между людьми усиливается. Установив раппорт с со-

беседником, вы можете незаметно для него постепенно «повести» его дыханием, позой, темпом голоса за собой, подведя его с помощью этих невербальных средств и наличия убедительной словесно-логической аргументации к желаемому решению, результату.

Ресурсное состояние — это оптимальное внутреннее состояние человека. Оно основано на воспоминаниях о когда-то успешно выполненной работе, о приятных состояниях внутренней гармонии, уверенности. Ресурсное состояние может быть использовано для эффективного общения, достижения намеченных результатов в любой момент в случае необходимости. Чтобы научиться входить в ресурсное состояние, необходимо освоить четыре шага:

1. Поиск воспоминаний об успехе в своем прошлом опыте: вспомните, когда у вас что-то получалось легко, вдохновенно, красиво — вам самим и окружающим это очень нравилось.

2. Найдите удобное место и позвольте себе пережить то состояние успеха снова. При этом полезно себя спросить: «Что я видел, когда у меня все так хорошо получалось? Что я при этом чувствовал? Что слышал?»

3. Когда воспоминание о той, прежней, ситуации восстановится в достаточно полной мере и достигнет наибольшей интенсивности, дотроньтесь пальцами правой руки до запястья левой, чтобы установить условную связь по типу «стимул — реакция». Запомните ту точку, к которой прикасались, и с каким нажимом было прикосновение. На языке НЛП такое установление условной связи называется «якорение». «Якорить» надо пик эмоционального переживания, когда почувствуете, что сейчас вы в состоянии работать даже лучше, чем в прошлом, к которому относятся ваши воспоминания.

4. Вхождение в ресурсное состояние — для этого надо повторить второй и третий шаги, т. е. последовательно и быстро войти в воспоминание

о ресурсном состоянии и совершить повторное установление того же самого якоря, а потом одновременное использование якоря и восстановление воспоминаний. Такая двойная процедура нужна, чтобы удостовериться, что якорь (прикосновение или слово или их сочетание) немедленно вызывает в памяти оптимальное внутреннее состояние, необходимое для успешной деятельности. Теперь у вас есть средство вхождения в ресурсное со-

стояние. В общении с коллегами, начальством, в семье в любой трудный момент жизни, используя свой «ресурсный якорь», вы почувствуете прилив сил, которые помогут вам добиться успеха.

Пойнтеры. Как уже отмечалось, НЛП — это интеграция психологии, лингвистики и компьютерного программирования. Психология имеет дело с процессом общения, а лингвистика — с содержанием общения. НЛП предлагает особую процедуру уточнения содержания и смысла сказанного. Суть ее — в умении задавать вопросы, которые в НЛП называются пойнтерами, или указателями.

*Пойнтер 1:* существительное. Первый пойнтер нужен для уточнения смысла существительного. Если три человека обсуждают производительность, то для каждого из них это слово может иметь специфическое значение: для одного главным будет скорость, для другого — люди, для третьего — машины. Если вы услышите подобные неопределенные существительные, вам необходимо задать уточняющий вопрос — пойнтер 1: «А какой смысл вы вкладываете в слово...? А что для вас значит...?»

*Пойнтер 2:* глаголы. Нужен для уточнения смысла глаголов. Для этого полезно задать вопрос: «Как именно (глагол)?» Например, собеседник говорит вам: «Я приготовлю доклад к 12-му числу». «Как именно вы приготовите доклад?» — последует вопрос. В самом деле, доклад можно приготовить по-разному: в устной форме, в рукописи или напечатать с рисунками и плакатами. И только вашему собеседнику это известно. Вам же лучше узнать об этом сейчас, не дожидаясь 12-го числа.

*Пойнтер 3:* правила. В жизни человека существует множество правил, обычно выражаемых в словах: «должен», «не должен», «надо», «нельзя». Человеку иногда стоит пересматривать принятые правила, сомневаясь в их необходимости и своевременности. Так, к словам «должен», «надо» задайте

вопрос: «А что будет, если я не сделаю этого? А что будет, если вы не сделаете этого?». Такие вопросы проверяют обоснованность правил и ограничений. Если, отвечая на вопрос, находят достаточно убедительные аргументы в пользу правила, то оно необходимо. Если же вопрос остается без ответа, то в справедливости правила стоит сомневаться. Подвергая *сомнению* правила, мы можем обрести новые возможности и новые выборы, способы действия. В



НЛП предупреждают: третий поинтер очень полезен в общении с самим собой, но его нужно осторожно использовать в общении с другими людьми, чтобы не вызвать агрессию собеседника. Людям не нравится, если кто-то раскрывает ограничения их мышления. Поэтому третий поинтер можно задавать, лишь добившись раппорта с собеседником, внимательно присматриваясь к его ответной реакции. Полезно смягчить вопрос: «Поясните, пожалуйста, что вы конкретно имеете в виду, почему мы должны? А что будет, если мы не сделаем этого?»

*Поинтер 4:* обобщения. Предназначен для того, чтобы избежать ошибок, связанных с некорректным обобщением. Обобщение, с одной стороны, полезное свойство мышления, но, с другой стороны, обобщения нередко ограничивают наше мышление и причиняют неприятности, которых можно вполне избежать, если вовремя пересмотреть это обобщение-стереотип, который искажает «карту реальности» человека и ограничивает его возможности. Обобщая, мы используем слова «все», «всегда», «каждый», «никогда», «все говорят», «никому не верю», которые, как правило, не соответствуют истине. Это обобщающие слова, а они игнорируют исключения из правил, ограничивают наше поведение, закрывая пути, которые могли бы привести к решению многих проблем. В этом случае полезно переспросить: «Действительно все? Неужели всегда? А может быть, вы встречали человека, которому можно было бы верить?»

*Поинтер 5:* сравнения. Используются для уточнения сравнений, таких, как «лучше», «хуже», «легче» и др. Если вы услышите: «Лучше сделать это», то можете уточнить: «Лучше по сравнению с чем?»

Помните, что поинтеры необходимы, если вам нужна точная информация, без которой не достичь своего результата или результата вашего партнера. Если же речь идет о чем-то незначительном, то можно обойтись без уточняющих вопросов.

## 1.7. Манера общения, взаимодействия с людьми

Манера говорить — это использование голоса и тела для передачи устного сообщения, это то, собственно, что мы ви-

дим и слышим. Следует рассматривать манеру говорить как «окно», через которое мы «видим» речь. Если оно разбито, затуманено, покрыто грязью, то оно мешает усвоению содержания, когда же оно чисто, то позволяет нам наиболее полно воспринять каждый аспект «выступления».

По мнению западных специалистов, лишь 7 % успеха зависит от того, что лидер говорит, а 55 % — как он говорит, как выглядит, какое впечатление производит. Имидж — одна из важных составляющих его успеха. Если ты работаешь на людях и с людьми, ты должен быть приветлив и улыбчив. Этому специально учат, это «вдалбливают». Улыбка — знак жизненного успеха. Хотя некоторые утверждают, что американская улыбка формальна. Но лучше формальная любезность, чем искреннее хамство.

Твой внешний облик — твоя первейшая характеристика, это надо усвоить с детства. Одежда — тоже своеобразный ярлык, знак образа мыслей и поведения. И в расчете на успех обертка и глянец должны быть безукоризненными. Они должны внушать доверие к личности и ее деловым качествам. Внешний вид любого сотрудника любой организации обязан служить пусть не первостепенным, но тем не менее весьма важным подтверждением солидности, надежности фирмы, а значит, вызывать желание сотрудничества, т. е. служить делу дальнейшего процветания фирмы.

Характер взаимодействия с людьми во многом зависит от того, в какой форме человек предпочитает выражать свое недовольство в отношении других лиц и в какой форме склонен оказывать знаки внимания людям.

*Знак внимания* — высказывание или действие, обращенное к человеку и призванное улучшить его самочувствие и вызвать радость.

Среди них выделяют комплименты, похвалы и поддержку. Комплимент — знак внимания, выраженный в вербальной форме без учета ситуации, в которой человек находится в данный момент. Означает ли это, что не надо

говорить комплименты? Конечно, нет. Это просто значит, что их недостаточно, иногда они бывают не к месту, и, видимо, поэтому мы немного недоверчиво относимся к людям, которые расточают комплименты налево и направо. Мы Подозреваем, что они не видят нас, не видят нашего состояния, наших чувств и желаний, и потому мы, наверное, по-

дозреваем таких людей в некоторой неискренности. Нам хочется чего-то еще от близких, значимых для нас людей.

Похвала — оценочное суждение, в котором человека сравнивают с другими, причем это сравнение в его пользу. Хвалят обычно человека всегда «к месту». Но бывает, вас хвалят, а вам от этого становилось тошно. Как правило, такие неадекватные эмоции возникают в трех случаях: либо когда вас хвалят за то, что вы на самом деле считаете недостойным одобрения, либо вас хвалит человек, который не пользуется вашим уважением, которого вы считаете недостаточно компетентным, чтобы оценивать вас, либо когда вас хвалят, так очевидно сравнивая с другими, пусть и в вашу пользу, что возникает ощущение, что не вас хвалят, а ругают другого. Похвала, или, другими словами, положительная оценка, всегда включает в себя и оценку отрицательную, хотя это относится и не к вам, а к кому-то другому. «Вы лучше кого-то» всегда означает и «кто-то хуже вас» и возводит вас таким образом «на пьедестал», в позицию «над другим». Что происходит при этом с вашей самооценкой? Повышается она? Внешне — да, но позиция «на пьедестале» на самом деле — позиция слабого человека, часто она выступает как защита в ситуации, когда все другие способы воздействия на ситуацию уже не работают, да и стоять «на пьедестале» неудобно, тяжело и несвободно.

Поэтому каждый из нас больше нуждается не в похвалах, а в поддержке. В Толковом словаре написано: «Поддержка — придержать, не дать упасть». Под поддержкой мы понимаем знак внимания, оказанный человеку в ситуации, когда он объективно неуспешен, сделанный в виде прямого речевого высказывания и касающийся той области, в которой у него в данный момент затруднения. Поддержка исключает сравнение с кем-либо, кроме себя самого (для того чтобы не дать упасть, вовсе не нужно оценивать человека).

Если похвала, положительная оценка обращена не к самому человеку, а к результатам его деятельности, то, поддерживая человека, вы обращаетесь к его личности, независимо от его промахов и успехов, ошибок и достижений. Для оказания поддержки определяющим становится безусловное принятие другого человека. Поддержать можно каждого человека, для этого надо всего лишь видеть его сильные стороны. Только безусловное принятие другого как конструктивной личности и безусловное принятие себя са-

мого дает человеку возможность искренне реагировать на самые разные поступки.

Именно эти, первые сказанные вами слова, обращенные к конструктивному началу его личности, к тому, что у него есть хорошего, повышают его самооценку. Указание на то хорошее, что есть в самом человеке, именно эта его внутренняя сила и может стать источником его самоуважения и исправления допущенных жизненных ошибок.

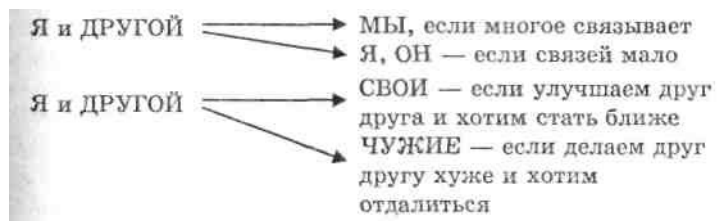
Особенно важно уметь правильно взаимодействовать с людьми руководителю, ибо работа с людьми — это основной стержень управленческой деятельности.

Как вы психологически поощряете, «поглаживаете» своих подчиненных? В один из типичных рабочих дней проведите анализ своих «поглаживаний». Утром нарисуйте на листе бумаги два круга, на них вы будете отмечать различные «поглаживания», т. е. те единицы признания (или непризнания), приемы эмоционального стимулирования, которые вы даете окружающим. Они могут быть позитивными (когда выражается признание, приязнь) и негативными (когда выражается осуждение, неприязнь), условными (когда «поглаживание» дается за то, что человек делает) и безусловными (когда «поглаживание» дается за то, что этот человек есть, существует рядом с вами).

Отношения между людьми в процессе общения, взаимодействия могут быть различны:

МЫ СВОИ, ОН СВОЙ, ОН ЧУЖОЙ, МЫ ЧУЖИЕ - образуют четыре типа значимых отношений. Когда вы говорите: «Я хотел бы познакомиться с ним поближе» или просто: «Он мне симпатичен», это значит, вы выбрали отношения «ОН СВОЙ». Обычно динамика развития отношений такова: ОН СВОЙ - МЫ СВОИ - МЫ ЧУЖИЕ - ОН ЧУЖОЙ. ОН СВОЙ (человек нравится вам, вы рады видеться с ним чаще) — вы вдруг обнаруживаете, что

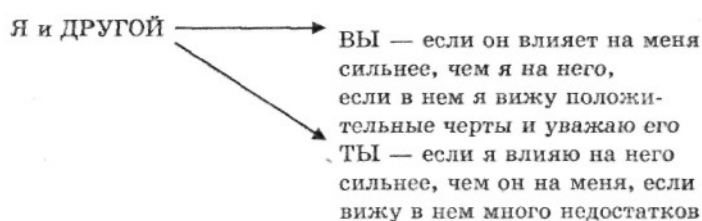
уже не





можете быть врозь; а МЫ СВОИ, но часто, чем крепче связи, тем более зависимыми друг от друга вы себя чувствуете, обнаруживаются взаимные недостатки, начинается борьба за влияние — возвышение себя или принижение партнера: и если ваши Я окажутся сильнее, чем МЫ, то Я победят, а в отношениях наступит стадия — МЫ ЧУЖИЕ. Вас по-прежнему связывает очень многое, но одному — тесно, другому — обидно, поэтому невольно оба пытаются отдалиться, иногда совсем разорвать отношения — ОН ЧУЖОЙ. Таким образом, прошел цикл: рост—расцвет—увядание.

Известны три координаты значимого отношения: МЫ — ОН, СВОЙ - ЧУЖОЙ, ВЫ - ТЫ. Их можно назвать и иначе: «близость — отдаленность», «симпатия — антипатия», «уважение — неуважение» или «дистанция», «валентность», «позиция».



МЫС ВАМИ СВОИ — тот тип отношений, который необходим для гарантии их прочности. Оба открыты влияниям, охотно идут навстречу просьбам и желаниям друг друга, не требуя «стать таким, как я хочу». Здесь возникает удивительное — отношения не стареют, не увядают. Совместная жизнь в этом случае свободна от борьбы за влияние, а если и возникают разногласия, то МЫ оказываются сильнее личных Я. Именно поэтому в отношениях с самыми значимыми людьми часто не возникает отчуждения. Вместо перехода на стадию МЫ ЧУЖИЕ, отношения продолжают расти в направлении МЫС ВАМИ СВОИ. Перспективы взаимоотношений существенно зависят от исходной установки на ВЫ или ТЫ, т. е. готовности видеть в партнере достоинства (ВЫ) или несовершенства (ТЫ).

Когда человек чувствует угрозу отвержения, то могут возникать

следующие типы поведения-общения: 1) заискивать, чтобы другой человек не сердился; 2) обвинять, чтобы другой человек считал его сильным; 3) рассчитывать все

так, чтобы избежать угрозы; 4) отстраниться настолько, чтобы игнорировать угрозу, вести себя так, как будто ее нет.

**Заискивающий миротворец** пытается угодить, никогда ни о чем не споря, соглашается с любой критикой в свой адрес (а внутри он ощущает себя ничтожеством, не представляющим ценности: «Я без тебя ничто», «Я беспомощен»).

Обвинитель постоянно ищет, кто в том или ином случае виноват. Он — диктатор, хозяин, который без конца упрекает: «Если бы не ты, все было бы хорошо», всем видом он показывает: «Я здесь главный», но глубоко внутри он чувствует: «Я одинок и несчастлив».

**Расчетливый «компьютер»** очень рассудителен, не выражает никаких чувств, он кажется спокойным, холодным, собранным, живет под лозунгом: «Говорите правильные вещи, скрывайте свои чувства. Не реагируйте на окружающее».

**Отстраненный человек**, что бы ни делал, что бы ни говорил, — не связан с тем, что говорит или делает собеседник. От отстраняется от неприятных и трудных жизненных ситуаций, старается ничего не замечать, не слышать, не реагировать, а внутри он чувствует: «Никто обо мне не заботится, здесь мне нет места», ощущает одиночество и полную бессмысленность своего существования.

Любая из этих моделей общения, реагирования способствует поддержанию заниженной самооценки, ощущения Собственного ничтожества. Но есть и эффективный способ реагирования — **«уравновешенный, гибкий»**. Этот вариант общения гармоничен: произносимые слова соответствуют выражению лица, позе, интонации, честному и открытому проявлению своих чувств и мыслей. Уравновешенное обращение основано на подлинности переживаемых и демонстрируемых чувств. Совсем иначе выглядит, например, обвиняющий тип общения, при

котором человек, чувствуя беспомощность, демонстрирует злость или за бравадой скрывает обиду.

Чтобы стать уравновешенным, гибким человеком, требуются сила воли, смелость, новые убеждения и новые знания. Здесь невозможно притворяться. От стиля общения зависит то, как вы реализуете планы и разрешаете конфликты. Иной стиль приведет к другому результату.

### 1.8. «Я-высказывания»

В напряженной ситуации, когда человек испытывает сильные чувства, не нравящиеся ему, появляются сложности с их выражением. Самый простой способ решить эту проблему — осознать свои чувства и назвать их партнеру. Именно этот способ самовыражения и называется «Я-высказывания».

Обычным, к сожалению, способом поведения в конфликтной ситуации является соскальзывание в одну из непродуктивных позиций: либо высказывание прямых негативных оценок (позиция «обвинитель»), либо жалобы и рыдания (позиция «жертвы»), либо попытки отстраненно-рационально проинтерпретировать поведение собеседника (позиция «компьютера»). Все эти реакции совершенно неконструктивны — конфликтная ситуация сохраняется, у вас остается ощущение собственного бессилия.

Чтобы освоить технику «Я-высказывания», важно научиться очень хорошо осознавать происходящее с вами прямо сейчас, в настоящий момент времени. Выделяют три различных типа осознания:

- 1) осознание мыслей: это размышления, анализ, интерпретация, мнения, суждения и все то, чем «набита» наша голова;
- 2) чувственное осознание: это фиксация любой информации, поступающей извне через органы чувств — обоняние, осязание, зрение, слух, вкус;
- 3) телесное осознание — это внимание ко всем внутренним ощущениям, идущим от наших мышц, сухожилий, внутренних органов.

«Я-высказывание» включает в себя не только название чувств, но и указание на те условия и причины, которые вызвали их. Схема «Я-высказывания», таким образом, следующая:

- 1) описание ситуации, вызвавшей напряжение («Когда я вижу, что ты...»; «Когда это происходит...»; «Когда я сталкиваюсь с тем, что...»);

- 2) точное название своего чувства в этой ситуации («Я чувствую...»; «Я не знаю как реагировать...»; «У меня возникла проблема...»);
- 3) название причин этого чувства.

Важно понимать, что «Я-высказывания» конструктивно изменяют не только ваше собственное отношение к конфликтной ситуации, но и отношение вашего собеседника к ней. Человек всегда чувствует, что его обвиняют, независимо от того, делается ли это с позиции обвинителя, с позиции жертвы или компьютера.

В то же время ваше искреннее свободное название своих чувств с позиции осознания собственной ответственности за то, что происходит с вами, не может никого обидеть и вызвать агрессию, поэтому напряжение ситуации спадает, а ваш партнер как минимум просто теряется от неожиданности. Итак, «Я-высказывания» — это способ вербального выражения чувств, возникающих в напряженных ситуациях; конструктивная альтернатива «Ты-высказываний», которые традиционно применяются для решения конфликта через высказывание негативной оценки в адрес другого, таким образом, ответственность за ситуацию перекладывается на этого другого; способ обозначения проблемы для себя и при этом осознания своей собственной ответственности за ее решение.

#### 1.9. Виды и техника слушания

Можно выделить следующие виды слушания: рефлексивное (активное), нерефлексивное (пассивное), эмпатическое.

Нерефлексивное (пассивное) слушание — это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание этого вида особенно полезно тогда, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить наболевшие вопросы. Ответы при неререфлексивном слушании должны быть сведены к минимуму типа «Да!», «Ну-и-ну!», «Продолжайте», «Интересно» и т. д.

В деловом, как и в любом другом общении, важно сочетание неререфлексивного и рефлексивного слушания.

Рефлексивное (активное) слушание представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений. Выяснить реальное значение сообщения помогают рефлексивные ответы, среди которых выделяют выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

3. Зак. 512



*Выяснение* представляет собой обращение к говорящему за уточнениями при помощи ключевых фраз типа: «Я не понял», «Что вы имеете в виду?», «Пожалуйста, уточним это» и т. п.

*Перефразирование* — собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: «Как я понял вас...», «Вы думаете, что...», «По вашему мнению...»

При *отражении чувств* акцент делается на отражении слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вероятно, вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...» и т. д.

При *резюмировании* подытоживаются основные идеи и чувства говорящего, для чего используются фразы: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Если теперь подытожить сказанное вами, то...» Резюмирование уместно в ситуациях при обсуждении разногласий в конце беседы, во время длительного обсуждения вопроса, при завершении разговора.

Нужно избегать *типичных ошибок слушания*, среди которых можно выделить следующие.

*Перебивание* собеседника во время его сообщения. Большинство людей перебивают друг друга неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных, а мужчины — женщин. При перебивании нужно постараться тут же восстановить ход мыслей собеседника.

*Поспешные выводы* заставляют собеседника занять оборонительную позицию, что сразу же возводит преграду для конструктивного общения.

*Поспешные возражения* часто возникают при несогласии с высказываниями говорящего. Зачастую человек не слушает, а мысленно формулирует возражение и ждет очереди высказаться. Затем увлекается обоснованием своей точки зрения и не замечает, что собеседник пытался сказать то же самое.

*Непрошенные советы* обычно дают люди, не способные оказывать

реальную помощь. Прежде всего нужно установить, что хочет собеседник: совместно поразмышлять или получить конкретную помощь.

Приемами активного слушания являются постоянные уточнения правильности понимания информации, которую хочет донести до вас собеседник путем задания уточняющих

вопросов типа: «Правильно я вас понял, что...?», «Таким образом, ты хочешь сказать...» или «Другими словами, ты имел в виду...» Применение таких простых приемов общения позволяет достичь сразу двух целей:

1. Обеспечивается адекватная обратная связь, у вашего собеседника возникает ощущение, что передаваемая им информация правильно понята.

2. Вы косвенным образом информируете собеседника о том, что перед ним не ребенок, которому можно указывать, и не «диктофон», в который можно диктовать свои мысли и рассуждения, а равный ему партнер. Занятие вами равной партнерской позиции означает, что оба собеседника должны нести ответственность за каждое свое слово. Эта цель достигается быстрее первой, особенно в тех случаях, когда вы имеете дело с авторитарным, жестким собеседником, привыкшим общаться с позиции «на пьедестале». Применение навыков активного слушания очень поможет вам, если вам свойственна позиция «жертвы», так как это применение не только сбивает с привычной позиции авторитарного собеседника, но и поднимает вас до уровня разговора на равных, дает возможность сосредоточиться на существенных моментах разговора, а не на собственных переживаниях и опасениях.

Активное слушание незаменимо в деловых переговорах, в ситуациях, когда ваш партнер по общению равен вам или сильнее вас, а также в конфликтных ситуациях, когда собеседник ведет себя агрессивно или демонстрирует свое превосходство. Это очень хорошее средство успокоиться и настроиться самому (и настроить собеседника) на деловую волну, если у вас возникает желание надерзить вашему партнеру, развить начавшийся конфликт.

Типичной ошибкой людей при применении активного слушания является чисто формальное следование правилам, без реального отражения содержания разговора. В таких случаях человек задает «нужный» вопрос: «Правильно ли я вас понял, что....», но, не услышав ответа, продолжает

развивать свои аргументы в пользу своей собственной точки зрения, фактически игнорируя точку зрения собеседника. Потом такой человек удивляется, что «техника активного слушания» не работает: «Я же сказал: «Если я вас правильно понял, то...», а мы все равно не поняли друг друга, и собеседник стал злиться на меня. За что?» 3\*

Дело в том, что активное слушание, как и всякое слушание, подразумевает постоянное осознание своих «Я-слуша-ний» и только при наличии фильтра «Я хочу тебя понять» или отсутствии всяких фильтров вообще активное слушание будет работать.

Приемы активного слушания работают только тогда, когда вы учитываете ситуацию, содержание разговора и эмоциональное состояние собеседника. Активное слушание имеет смысл применять только в тех случаях, когда ваш партнер, как минимум, равен вам. Бывает, однако, что приходится слушать человека, находящегося в состоянии эмоционального аффекта, в состоянии сильного эмоционального возбуждения, и в этом случае приемы активного слушания не сработают. Ваш собеседник и не является в прямом смысле собеседником, он сейчас всего лишь человек, который не контролирует свои эмоции, не способен улавливать содержание разговора. Ему надо только одно — успокоиться, прийти в состояние самоконтроля, только после этого с ним можно общаться «на равных». В таких случаях эффективно работает так называемое **пассивное слушание**.

Тут важно просто слушать человека, просто давать ему понять, что он не один, что вы его слушаете, понимаете и готовы поддержать. Лучше всего при этом действуют так называемые «угу-реакции»: «да-да, угу-угу, ну конечно» и т. п. Дело в том, что эмоциональное состояние человека подобно маятнику: дойдя до высшей точки эмоционального накала, человек начинает «спускаться», успокаиваться, затем сила его чувств опять увеличивается, дойдя до высшей точки, она снова падает и т. д. Если не вмешиваться в этот процесс, не «раскачивать» маятник дополнительно, то, выговорившись, человек успокоится и, почувствовав это, вы уже можете общаться с ним нормально. Не молчите, потому что глухое молчание у любого человек вызывает раздражение, а у возбужденного человека это раздражение будет усилено. Не задавайте ему уточняющих вопросов, потому что вопрос: «Ты хочешь сказать, что она тебе сказала то-то и то-то?», заданный в ответ на

реплику: «И ты представляешь, тут она мне говорит... а я ей отвечаю...!», только вызовет взрыв негодования у вашего партнера. Не говорите партнеру: «Успокойся, не волнуйся, все уладится», — он этих слов адекватно понять не может, они его возмущают,

ему кажется, что его проблему недооценивают, что его не понимают. Иногда в таких случаях полезно «пристроиться» к партнеру, повторять его слова, эмоции, движения, т. е. вести себя как он, быть как бы им, разделять его чувства. Но если для вас это сложно сделать, естественно, лучше и не пытаться повторять действия, слова эмоционального партнера, так как он, заметив вашу неискренность, оценит ваши действия как издевательство над его чувствами.

Если эмоции партнера направлены на вас, главная задача — не заразиться от собеседника его эмоциями, не впасть в то же эмоциональное состояние, которое уж точно приведет к бурному конфликту, «выяснению отношений». Ваше «Я-слушание» в этом случае можно было бы назвать словом «обида» (в этом случае вы обиделись, вам показалось, что вас обвинили в чем-то) или словами «Все равно я прав» (и тогда сказанное вам в эмоциональном тоне замечание было воспринято вами как еще одна угроза и вызвало желание дополнительно утвердиться в том, что вы правы, и вы начали бурно это доказывать!).

Пассивное слушание на самом деле требует определенной душевной работы — работы по осознанию своих «Я-слушаний». Приемы пассивного слушания будут действенны только тогда, если вы предварительно осознаете, какое «Я-слушание» у вас в данный момент, способны ли вы без искажающих фильтров услышать ту эмоцию, которая сейчас доминирует у вашего партнера, не относя ее к себе, не заражаясь ею, не реагируя на нее лично. Если да, то ваше слушание будет успешным, если же нет, то вы всего лишь поддадитесь тому эмоциональному напору, который исходит от вашего собеседника, и фактически явитесь объектом его манипулирования вами.

Давайте подумаем, зачем вы рассказываете кому-то о своих проблемах? Может быть, чтобы выслушать совет, как вам вести себя в сложившейся ситуации? Или для того, чтобы вас оценили, сказали,

правильно ли вы ведете себя? Или, может быть, для того, чтобы услышать, как вел себя собеседник в аналогичной ситуации? Наверно, все же нет. Если вы посмотрите на себя откровенно, то поймете, что главное в таких случаях — желание, чтобы вас поняли, разделили с вами те чувства, те переживания, которые вы испытываете. Главное, видимо, состоит именно в этом — в понимании чувств собеседника и сопереживании ему.



Именно в этом — секрет хорошего слушания, такого, которое дает другому человеку облегчение и, как это ни неожиданно, открывает ему новые пути для понимания самого себя. Таким образом, **эмпатическое слушание** позволяет переживать те же чувства, которые переживает собеседник, отражать эти чувства, понимать эмоциональное состояние собеседника и разделять его. При эмпатическом слушании не дают советов, не стремятся оценить говорящего, не морализируют, не критикуют, не поучают. **Правила эмпатического слушания:**

1. Необходимо настроиться на слушание: на время забыть о своих проблемах, освободить душу от собственных переживаний и постараться отстраниться от готовых установок и предубеждений относительно собеседника. Только в этом случае вы можете понять то, что чувствует ваш собеседник, «увидеть» его эмоции.

2. В своей реакции на слова партнера вы должны в точности отразить переживание, чувство, эмоцию, стоящие за его высказыванием, но сделать это так, чтобы продемонстрировать собеседнику, что его чувство не только правильно понято, но принято вами.

3. Необходимо держать паузу. После вашего ответа собеседнику обычно надо промолчать, подумать. Помните, что это время принадлежит ему, не забивайте его своими дополнительными соображениями, разъяснениями, уточнениями. Пауза необходима человеку для того, чтобы разобраться в своем переживании.

4. Необходимо помнить, что эмпатическое слушание — не интерпретация скрытых от собеседника тайных мотивов его поведения. Надо только отразить чувство партнера, но не объяснять ему причину возникновения у него этого чувства. Замечания типа: «Так это у тебя от того, что ты просто завидуешь своему другу» или «На самом деле тебе хотелось бы, чтобы на тебя все время обращали внимание» — не могут вызывать

ничего, кроме отторжения и защиты.

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

1.

71

6. Методику эмпатического слушания имеет смысл применять только в том случае, когда человек сам хочет поделиться какими-то переживаниями.

#### 1.10. Наши собеседники

Каждый человек обладает своеобразной, неповторимой манерой общаться. Любой собеседник уникален. И все-таки их можно объединить в группы по каким-либо общим характерным чертам.

Основными критериями для классификации типов деловых собеседников являются следующие: компетентность, откровенность и искренность, владение приемами общения с другими участниками беседы, заинтересованность в теме и успехе беседы.

В классификации представлено 9 «абстрактных типов» собеседников:

**1. Вздорный человек, «нигилист».** Такой человек часто выходит за рамки темы деловой беседы. В ходе беседы он нетерпелив, несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников, неосознанно провоцирует их на то, чтобы они не соглашались с его аргументами и выводами. По отношению к нему рекомендуется вести себя следующим образом:

— постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала групповой беседы;

— не терять хладнокровия и уверенности в собственной компетентности;

— если есть возможность, включать в формулировки решения его слова;

— прежде чем отклонить его решение, предоставить другим возможность отвергнуть его;

— постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником;

— беседуя с ним с глазу на глаз, применять нерефлексивное слушание,

чтобы понять истинные причины его негативной позиции;

— в критический момент приостановить групповую беседу, чтобы дать ему остыть.

**2. Позитивный человек.** Это, конечно, самый приятный тип делового партнера. Доброжелательный и трудолюбивый, он стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии. По отношению к нему целесообразно занять следующую позицию:

- побуждать его к активному участию в дискуссии;
- стараться, чтобы остальные участники беседы разделяли его позитивный подход к решению дискуссионных вопросов;
- в критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у него.

**3. Всезнайка.** Он уверен в том, что все знает лучше всех. У него обо всем есть свое мнение, и он постоянно требует слова. При общении с ним следует придерживаться следующих правил:

- посадить его рядом с ведущим беседу;
- время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться;
- попросить его, чтобы он и остальным собеседникам позволил принять участие в выработке решения;
- предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения;
- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить кто-нибудь из участников беседы.

**4. Болтун.** Часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратят все участники беседы на выслушивание его пространных высказываний. К нему желательно относиться следующим образом:

- как и «Всезнайку», посадить его поближе к ведущему беседу или другой авторитетной личности;
- когда он начнет отклоняться от темы разговора, его нужно

остановить, применяя для этого резюмирующие высказывания;

— если он отклонится от темы еще дальше, спросить его, в чем он видит связь с предметом обсуждения;

- спросить поименно участников беседы, каково их мнение;
- заранее (или после перерыва) ограничить время отдельных выступлений и всей беседы, установить регламент.

**5. Трусишка.** Этот тип собеседника характеризуется недостаточной уверенностью в себе при публичных выступлениях. Он охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может показаться другим глупым или даже смешным. С таким собеседником нужно обходиться особенно деликатно:

- задавать ему ясные, конкретные вопросы;
- продемонстрировать доброжелательность, заинтересованность, чтобы он развил свое замечание;
- если он все же решился заговорить, применять нерефлексивное слушание и побуждать к этому других участников беседы;
- помогать ему формулировать мысли, используя прием выяснения;
- решительно пресекать любые попытки насмешек, саркастических высказываний в его адрес;
- применять одобряющие формулировки типа: «Всем было бы интересно (полезно) услышать ваше мнение»;
- специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого свысока.

**6. Хладнокровный, неприступный собеседник.** Такой человек замкнут. Часто чувствует себя и держится отчужденно, не включается в ситуацию деловой беседы, так как это кажется ему недостойным его внимания и усилий. В этом случае любым способом необходимо:

- заинтересовать его в участии обсуждения проблемы;
- применить прием отражения чувств, например, обратиться к нему с такими словами: «Кажется, вы не совсем удовлетворены тем, что было сказано. Конечно, нам всем было бы интересно узнать, почему?» В перерыве попытаться выяснить причины такого поведения.

7. Незаинтересованный собеседник. Тема беседы его вообще не интересует. Он бы охотнее «проспал» всю беседу. Поэтому нужно:



— задавать ему вопросы информативного характера, вовлекая его в беседу;

— выясняя его точку зрения, избегать вопросов, отвечая на которые можно ограничиться словами «да» и «нет»;

— задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным;

— постараться выяснить, что интересует лично его.

8. **Важная** птица. Такой собеседник не выносит критики — ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных. Существенными элементами позиции по отношению к нему являются следующие:

— нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя;

— время от времени просить высказываться по какому-либо вопросу всех собеседников поочередно;

— не допускать никакой критики по адресу лиц как присутствующих, так и отсутствующих;

— не раздражаться из-за его манеры вообще. Помнить, что ваша цель — конструктивное проведение беседы «здесь и теперь»;

— до определенного момента соглашаться с ним, что уменьшит его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: «Вы совершенно правы. Учли ли вы то, что... ?»

9. Почемучка. Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать. Как вести себя с таким собеседником? Здесь может помочь следующее:

— на вопросы информационного характера отвечать сразу;

— при групповой беседе привлекать к ответам на его вопросы, имеющие отношение к теме разговора, всех участников;

— при индивидуальной беседе, по возможности, переадресовывать

вопросы к нему самому: «Интересный вопрос. Хотелось бы узнать, что вы сами об этом думаете?»;

— сразу признавать его правоту, если не можете дать нужный ответ.

Цель приведенной классификации — показать разнообразие типов собеседников. Каждый при желании может продолжить и уточнить классификацию, основываясь на собственном опыте организации и проведения деловых бесед.

Очень важно обратить внимание на то, что один и тот же человек может меняться в зависимости от значимости темы, хода беседы, типа других ее участников и т. д.

#### 1.11. Этапы общения

В общении можно выделить такие **этапы общения**:

- 1) установление контакта;
- 2) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т. д.);
- 3) обсуждение вопроса, проблемы;
- 4) принятие решения;
- 5) выход из контакта.

Не следует *вступать в контакт*, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причесывается и т. п.), обращаться к собеседнику со слов «Я», «Мне», лучше начать разговор словами «Вы», «Ты» («Вам не кажется...»; «Ты не мог бы...» и т. п.), «наполнять» контакт с первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо еще на контактной фазе определить эмоциональное состояние партнера и в зависимости от этого состояния и своих целей либо самому войти в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнеру выйти из нежелательного для вас состояния.

Этап *ориентации* помогает определить стратегию и тактику делового общения, развить интерес к нему и вовлечь партнера в круг совместных интересов. На этом этапе надо сразу выяснить, каким по длительности будет разговор (свернутый, четкий и конкретный или подробный, развернутый), и в зависимости от этого строить свою тактику. Основные задачи этапа

ориентации:

- вызвать интерес собеседника к предстоящей беседе и вовлечь его в обсуждение;
- выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- начать решение основной задачи общения.

На этом этапе крайне важно определить психологическое состояние собеседника и корректировать его. Если у

собеседника плохое настроение, желательно повысить его эмоциональный тонус. Самый эффективный прием — присвоить собеседнику желательное качество: «Зная вашу старательность...», «Вы такой настойчивый...» Не менее эффективна похвала в адрес собеседника, напоминание о приятных событиях, сообщение интересной информации.

Для этапа *обсуждения проблемы и принятия решения* с социально-психологической точки зрения характерны эффект контраста и эффект ассимиляции.

Действие *эффекта контраста* заключается в том, что, указывая на отличие нашей точки зрения на возможную совместную деятельность от точки зрения партнера, мы психологически удаляемся от него; подчеркивая сходство позиций, мы сближаемся с партнерами, в чем проявляется действие *эффекта ассимиляции*.

Для достижения успеха в деловом обсуждении важно подчеркнуть *единство позиций*.

На фазе обсуждения и принятия решения очень значима направленность на партнера, включение его в обсуждение, поэтому в полной мере должны быть проявлены *умение слушать* и *умение убеждать*.

*Убеждение* имеет сложную структуру: оно включает в себя знания, эмоции, волевые компоненты. Категоричностью своих суждений, даже если они и правильны, убедить другого очень сложно: тут срабатывают психологические механизмы защиты. Если хотите убедить человека, сначала надо его понять, чтобы выяснить причины несогласия, привлечь к совместному обсуждению, чтобы решение получилось общим. Если же общее решение не получится, то будут хотя бы известны точки зрения, их обдуманность, что позволяет вести дальнейшее обсуждение.

Разумная аргументация при деловом общении является возможной и перспективной до тех пор, пока эмоции партнеров не превысили некоторой критической для данной деловой ситуации точки. Стоит температуре

аффектов партнеров превзойти эту критическую точку, как действенность разума и аргументации начинает отказывать.

В практике делового общения используются порой приемы воздействия и создания стереотипов:

- *Навешивание ярлыков*: человека «подгоняют» под стереотип типа «демагог», «популист», «бабник», «пьяница» и т. д. Успешно используется для устранения

конкурентов в политической и деловой жизни излюбленное средство специалистов в области интриг. В качестве контраргумента следует акцентировать внимание на недопустимости подмены реальных фактов субъективными оценками.

- *«Блистательная неопределенность»*: использование стереотипов, смысл которых не вполне ясен и однозначен, но вызывающих положительные эмоции, поскольку здесь оценка превалирует над описанием. Сюда относятся такие расхожие понятия, как «права человека», «общечеловеческие ценности», «в интересах закона» и т. д. Вариант для общения с руководством: «Ваше решение недемократично (нарушает права человека, социальную справедливость)!».

- *Апелляция к большинству* как средство укрепления своей позиции. Преобладает волевой аспект. Сюда относятся суждения типа «по многочисленным просьбам трудящихся...», «все россияне единодушно поддерживают...» и т. д. Для делового общения подходят аргументы типа «в коллективе есть мнение...», «коллектив считает, что...»

- *Перенос*: использование старых символов, уже имеющих определенную ценность. В деловом общении ссылка на авторитетную личность возможна в нескольких вариантах:

- а) персонифицированном — ссылка на конкретное руководящее лицо;
- б) обезличенном — «Там знают!»; «Сам в курсе»; «И тогда я позвонил, вы понимаете, кому...»; «Обсуждаем проблему — и тут зашел сам...»
- в) использование цитат: «Еще Сократ говорил, что...»

- *Простонародность*, или «свой парень». Имеет в основе идентификацию с народом, подчиненными. Используется для формирования имиджа руководителя. Приемы разнообразны — от поездок на работу общественным транспортом до рукопожатий на улице, лобызания деток и зимнего купания в пруду.

*Диперсонификация* общения, возникающая благодаря стереотипам, в ряде случаев не облегчает, а напротив, затрудняет деловое общение, мешает установлению неформальных отношений. В переводе на язык социальной психологии известная метафора «Встречают по одежке...»



означает, что «встречают по стереотипу, а провожают — по уму!». Особенно актуальна эта проблема в системе отношений «руководитель — подчиненный».

Как «сломать» стереотип, что нужно сделать, чтобы нас воспринимали не как должность, а как личность? В подобной ситуации целесообразно использовать два приема. Первый прием, условно назовем его «ищите хобби», предполагает поиск информации о том, чем интересуется ваш руководитель в свободное от работы время. Чаще всего, это политика, автомобили, садоводство и огородничество, домашние животные, здоровье и т. д. Иными словами, если удастся найти общий интерес помимо работы, общение перейдет на новый, неформальный уровень. В качестве примера вспомним экранизацию новеллы О' Генри «Деловые люди», герой которой — грабитель — неожиданно застает дома хозяина, но вместо перестрелки дело закончилось совместной выпивкой, поскольку у обоих оказалась одинаковая болезнь. Однако следует иметь в виду, что этот прием эффективен только в том случае, если вы достаточно глубоко разбираетесь в данном вопросе и ваш интерес является искренним.

Второй прием, достаточно подробно представленный в работе Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», гораздо примитивнее по замыслу, но сложнее по технике исполнения. Суть его проста: выдать свой интерес за интерес этого человека. Как правило, этого добиваются путем повышения самооценки делового партнера, укрепления его имиджа. Например, если поставка уже оплаченной партии товара задерживается, целесообразнее не апеллировать к совести, а просто вежливо поставить в известность, что вы очень высокого о нем мнения и хотели бы порекомендовать его услуги своим знакомым, но не можете этого сделать, поскольку он до сих пор не выполнил своих обязательств.

В процессе делового общения могут возникать напряженные,

конфликтные ситуации, когда собеседники испытывают раздражение, фрустрацию, наличие непреодолимых препятствий, что обуславливает произвольное «срабатывание» психологических защитных механизмов — сублимации, проекции, рационализации.

*Сублимация* состоит в том, что личность ориентирует свои действия и поведение на достижение другой цели вза-

мен той, которая была поставлена первоначально, но оказалась недостижимой. При этом замещение цели приносит личности реальное удовлетворение. В деловом общении такое замещение целей встречается довольно часто в диалоговой и согласительной фазах. Поэтому в диалоговой фазе желательно избегать категоричных суждений и выделить сначала пункты несогласия партнера, пытаясь понять их. При принятии совместного решения в согласительной фазе главным является смягчение и возможное устранение противоречий между отобранными вариантами решения проблемы, поиск компромисса или хотя бы условного согласия между партнерами. При этом происходит взаимное блокирование определенных психических побуждений партнеров, взамен которых появляются новые, приносящие удовлетворение своей большей результативностью.

*Проекция*, состоящая в наделении других людей собственными чувствами, не приемлемыми с точки зрения совести, «Сверх-Я», может найти проявление в контактной фазе делового общения.

Доброжелательность, улыбка, небольшой наклон головы в сторону партнера нейтрализуют возможные негативные эмоции партнера, побуждая его к общению.

Такой механизм психологической защиты, как *рационализация* (поиск удобных причин для оправдания невозможности совершить те или иные действия), встречается довольно часто в диалоговой фазе делового общения. Здесь важна не только психологическая направленность на партнера, но умение слушать и убеждать его. Используя приемы нерефлексивного и рефлексивного слушания, можно частично ослабить психическое противодействие партнера определенной тактикой перефразирования и аргументации. Если же обсуждение проблемы затягивается, следует сделать паузу, оставив тем самым открытыми возможности для дальнейшего делового общения.

## 1.12. Деловая беседа

Посредством деловой беседы реализуется стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы. В

мире бизнеса или политики деловые беседы представляют собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Деловые беседы направлены на реализацию следующих функций:

- поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
- обмен информацией;
- контроль начатых мероприятий;
- взаимное общение работников из одной деловой среды;
- поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

#### **Структура деловой беседы:**

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы: вступление в контакт.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Опровержение доводов собеседника.
7. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников.
8. Принятие решения.
9. Фиксация договоренности.
10. Выход из контакта.
11. Анализ результатов беседы, своей тактики общения. Рассмотрим кратко каждый из этапов.

**1. Подготовка к деловой беседе**, особенно по решению спорных и деликатных вопросов (разрешение конфликта, торговые переговоры, экономические или политические соглашения, сделки и т. п.), является

трудным и ответственным делом, включает составление плана беседы на основе установления основных задач беседы, поиск подходящих путей для решения этих задач, анализа внешних и внутренних возможностей осуществления плана бесед и, прогноза возможного исхода беседы, сбора необходимой информации о будущем собеседнике, отбора наиболее веских аргу-

ментов для защиты своей позиции, выбора наиболее подходящей стратегии и тактики общения, а также давление, манипуляцию, просьбы помощи, сотрудничество.

2. Установление места и времени встречи для деловой беседы может осуществляться по-разному в зависимости от установок — позиций участников. Позиция «сверху» реализуется примерно так: «Я жду вас в 16 часов у себя в кабинете», но на «чужой территории» осуществление такой позиции затруднено. Позиция «снизу» осуществляется как просьба: «Мне желательно с вами посоветоваться, когда и куда мне подъехать?». Позиция «на равных» звучит примерно так: «Нам бы надо поговорить. Давайте согласуем место и время нашей встречи».

В преддверии встречи следует проверить свою готовность к ней, задав себе вопросы: «1) Какую главную цель я ставлю перед собой в беседе? 2) Удивился ли собеседник, когда я попросил его о встрече? Проявил недовольство? 3) Могу ли я обойтись без этого разговора? 4) Готов ли к обсуждению предполагаемой темы мой собеседник? 5) Уверен ли я в благополучном исходе разговора? Какие объективные и субъективные препятствия можно ожидать? 6) Какой исход устраивает или не устраивает меня, его, обоих? Если беседа зайдет в тупик, стоит ли пойти на компромисс? 7) Какие приемы воздействия на собеседника я буду использовать в беседе: ссылки на авторитетные мнения, на опыт других учреждений, на крайнюю важность решаемого вопроса и др.? 8) Какие вопросы я буду задавать? Какие вопросы может задать мой собеседник? 9) Как я буду себя вести, если мой собеседник: а) во всем со мной согласится; б) решительно возразит, перейдет на повышенный тон; в) не отреагирует на мои доводы; г) выскажет недоверие к моим словам, мыслям; д) попытается скрыть свое недоверие?»

Шансы на успешный исход деловой встречи возрастут, если придерживаться следующих рекомендаций:

1. Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким,

интересным, но не дискуссионным (если требуется получить «добро» на несколько предложений, просьб, начинать лучше с наиболее выполнимого).

2. Добивайтесь оптимальной краткости в изложении мыслей, даже если требуется начать издалека.

3. Обосновывайте свои суждения. Чем убедительней доказательства, тем быстрее согласится с вами оппонент! Не



употребляйте слов с двойным значением и тем более фраз, которые можно неверно истолковать.

**3. Начало беседы** включает встречу и **вступление в контакт**. Тип контакта «сверху», «снизу», «наравне», дружелюбно, нейтрально, агрессивно устанавливается еще до первых слов, в зависимости от того, как вошел человек, какова его поза, взгляд, интонация первых фраз, взаимное расположение в пространстве. Соответственно, «встреча гостя» может осуществляться по-разному: от подхода к человеку до легкого подъема подбородка, кивка или полного игнорирования вошедшего, углубившись в свои бумаги. И приветствие может проявляться как улыбка, кивок, рукопожатие, усаживание либо подчеркнуто недовольный вид. Все эти невербальные нюансы вступления в контакт во многом прогнозируют дальнейшее взаимодействие собеседников.

При несогласованности межличностных позиций (например: «Родитель — Взрослый») установить контакт сложнее, кто-то из собеседников должен сменить тип контакта либо «Взрослый» вынужден перейти в позицию «снизу», просителя, «Ребенка». Если собеседники знакомы и возникает необходимость в каких-то «вежливых» фразах, то можно использовать стандартные фразы: «Как дела? Как настроение?», если ответ: «В порядке», то можно переходить к формулировке беседы. Если ответ: «Да так себе», то следует снять остроту состояния, чтобы человек выговорился: «А что?» — «Да, то-то...», при этом не следует вникать в подробности, достаточно оказать эмоциональную поддержку: «Ну и ну!».

Недопустимо «самоубийственное начало беседы», которое бывает следующих видов: 1) неуверенность, обилие извинений («Извините, если я вам помешал...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»); 2) неуважение, пренебрежение к партнеру («Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я проходил случайно и заскочил к вам...»); 3) фразы

«нападения» («Что за безобразие творится?»), которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию (т. е. сразу создается барьер между собеседниками). Несколько первых фраз часто оказывает решающее воздействие на желание или нежелание собеседника продолжать разговор и слушать партнера по общению.

Для начала беседы чаще всего пользуются четырьмя основными приемами: **метод снятия напряжения**, цель которо-

го — установить тесный контакт, включает несколько приятных фраз личного характера, может использоваться легкая шутка; **метод зацепки** — это может быть необычный вопрос, сравнения, личные впечатления, анекдотический случай, краткое изложение проблемы; **метод стимулирования воображения** — постановка ряда вопросов, которые должны рассмотреться в беседе, цель — пробудить интерес к беседе; **метод прямого подхода** (непосредственный переход к делу, без вступления), но он подходит для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы, обращения к собеседнику по имени-отчеству, проявление уважения к личности собеседника, внимание к его интересам, обращение за советом в сочетании с собственным достойным внешним видом (имеют значение одежда, поза, выражение лица, интонация голоса) способствуют созданию благоприятной атмосферы для беседы.

Люди, владеющие развитыми коммуникативными умениями, с первой минуты встречи начинают **«присоединение» к собеседнику** — к ритму его дыхания, темпу, громкости речи, к репрезентативной системе собеседника через использование слов соответствующей (визуальной, аудиальной либо кинестетической) системы.

**4. Постановка проблемы и передача информации** — важный этап беседы. Постановка цели беседы может быть различной.

1) Цель может быть поставлена как проблема (обсудить проблему, пригласить к выработке ее решения), в этом случае ответственность за решение проблемы распределяется на обоих собеседников.

2) Цель беседы может быть поставлена и как задание, задача (дается готовое решение в сопровождении описания самой ситуации). Не только начальник, но порой и подчиненный может использовать этот подход; например, начальник цеха приходит к директору и говорит: «Для наведения

порядка в цехе вы должны издать приказ о наказании нерадивых».

Если цель беседы поставлена как задание, то тогда человек ответствен лишь за выполнение задания, а будет ли тем самым решена сама проблема — это его может и не волновать.

3) Порой (умышленно или неумышленно) в беседе осуществляется манипулирование собеседником, например, цель беседы поставлена внешне как проблема, но сама проблемная ситуация описывается так, что подталкивает другого человека к определенному единственному решению, т. е. вроде бы ответственность за решение проблемы разделяют двое, хотя способ решения задан лишь одним человеком.

4) Встречается и «истерическая демонстрация проблемы» («Делай, что хочешь, но чтоб я больше жалоб не слышал!»), т. е. ставится цель переложить на другого человека решение и ответственность за решение проблемы.

По проблемам передачи информации собеседнику в ходе беседы можно сделать следующие рекомендации:

**1. Использовать «язык» собеседника** при передаче ему информации в целях сведения к минимуму потерь, возникающих в процессе разговорного общения.

**2. Начинать фазу передачи информации с «Вы-подхода»**, т. е. человек, ведущий беседу, должен суметь поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять, учесть его интересы и цели. Тут важно следить и за формулировками фраз, например, вместо «Я бы хотел...» сказать «Вы хотите...», вместо «Я пришел к выводу...» — лучше прозвучит «Вам будет интересно узнать, что...», а фразу «Хотя вам это и неинтересно...» заменить на фразу: «Как вы, наверное, уже об этом слышали, что...»

**3. Привести способ передачи информации в соответствие с мотивами и уровнем информированности** собеседника, с уровнем его профессиональной компетентности. Постоянно помнить об ограниченности, несовершенстве, неясности и неточности речи и о том, что объяснимое вами никто не воспримет так, как вы сами это понимаете.

**4. Стремиться перейти от монолога к диалогу**, дать возможность

собеседнику показать, что он знает, комбинировать виды вопросов (закрытых, открытых, риторических, вопросов на размышление, переломных вопросов). Следите, чтобы ваши вопросы содержали слова «почему, зачем, когда, как?». Это исключает односложные ответы — «да» и «нет».

**5. Наблюдать за реакциями собеседника, особенно за невербальными реакциями (жестами, мимикой) и, соответ-**

ственно, гибко менять свое поведение (скорость, сложность изложения информации и т. п.).

Например, заметив произвольный жест собеседника «потирания лба, переносицы», «сведения бровей», лучше замедлить темп речи и еще раз ясно повторить ключевую информацию (собеседник испытывает затруднения в осмыслении обильной либо сложно изложенной информации); если собеседник касается кончика носа, кривит губами, начинает смотреть в сторону, то, вероятно, ваша информация вызвала у него сомнения или даже раздражение; если собеседник начинает потирать подбородок, то это произвольный сигнал, что он готов принять какое-то решение. Если у вас есть опасения, что это решение может не соответствовать вашим планам, то лучше невербально отсрочить принятие его решения (например, подайте ему в руки какой-то документ, бумагу, чтобы прервать его «потирание подбородка»).

Для успешной передачи информации и формирования требуемого мнения собеседника, важно, чтобы содержание вашей речи отвечало следующим правилам: 1) профессиональные знания дают высокую объективность, достоверность и глубину изложения; 2) ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности и недосказанности; 3) важна наглядность: максимальное использование наглядных пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения; 4) повторение основных изложений и мыслей способствует лучшему восприятию и пониманию информации; 5) элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку информации и фактов; 6) разумный объем информации позволит избежать вам занудливости, которая вызывает усталость, скуку, раздражение собеседника (французский мыслитель Вольтер отметил: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все»); 7) определенная доля юмора, а порой и иронии может быть уместна, когда нужно высказывать не очень

приятные для собеседника соображения или парировать его «выпады»; 8) постоянная направленность к реализации основных задач беседы способствует логичности и целеустремленности изложения; 9) ритм беседы и изложения должен быть гибок, предусматривать своеобразные «взлеты» и «спады», которые используются для передышки и осмыс-



ления информации у собеседника, но к концу беседы полезно попытаться повысить ее интенсивность.

5. **Фаза аргументации** естественно переплетается с фазой передачи информации, здесь формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция по данной проблеме как с вашей стороны, так и со стороны собеседника, но еще можно попытаться изменить складывающееся мнение (позицию).

Для достижения аргументации важно:

1. Оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны. Аргументы должны быть достоверными для собеседника.

2. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника: лишь холерики и сангвиники способны воспринять высокий темп и объем аргументов, но и для них доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все вместе и сразу (для меланхоликов и флегматиков этот постепенный подход вовсе необходим). Не забывайте, что «излишняя убедительность» вызывает отпор со стороны собеседника, особенно если у него «агрессивная натура» (эффект бумеранга).

3. Избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, интересующих вашего собеседника.

|/

6. **Фаза нейтрализации** замечаний собеседника, или фаза опровержения, порой играет решающую роль в беседе.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонентов, то: а) выслушивайте сразу несколько возражений; собеседник раздражается, если

его перебивают, да еще на самом главном; б) не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения; в) выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или, может быть, вы неточно сформулировали суть вопроса; г) вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что нужно сказать, независимо от его собственного мнения (например, «Иван

Иванович, одним словом, вы даете добро на нашу инициативу или нет?»; если последует «нет», уточните, почему).

Почему возникают замечания? Это могут быть защитные реакции, спортивная позиция, разыгрывание роли, несогласие по деловым критериям, другой подход, тактические раздумья. Какие виды замечаний встречаются? Это могут быть невысказанные замечания, оговорки, предрассудки, иронические замечания, желание показать себя, стремление получить дополнительную информацию, субъективные замечания, вызванные межличностными отношениями, — «придирки», объективные замечания по сути дела, проблемы, общие сопротивления, «последняя попытка».

Важно оперативно осуществлять анализ замечаний и их настоящей причины, выбрать подходящий прием «нейтрализации» замечаний (это могут быть ссылки на авторитеты, цитаты, переформулировка, условное согласие, одобрение + уничтожение, сравнения, сократовский метод через поиск частичного сходства и согласия собеседников по отдельным вопросам к достижению полного согласия, «эластичная оборона», отсрочка). Доказательство бессмысленности замечаний или эмоциональные реакции партнеров, как правило, приводят не к нейтрализации возражений, а к росту конфронтации.

Наиболее велики шансы на благоприятный исход беседы в том случае, если партнеры владеют навыками слушания и стремятся осуществить анализ различных точек зрения, альтернатив с позиции «Взрослый — Взрослый», «на равных», без «родительских амбиций», «непреклонности» и «детских обид». Полезно учитывать не только предметные позиции (мнения собеседника), но и его межличностную позицию и соответственно выбирать приемы нейтрализации замечаний. Так, «Родитель» и «Ребенок» глухи к доводам рассудка, логики, «Ребенок» подвержен внушающим воздействиям и обращению к чувствам («Интересно!» «Перспективно!»), а для «Родителя» более убедительны мнения признанных авторитетов. «Взрослые» мало

подвержены влиянию эмоциональной аргументации, зато принимают доводы логики, фактов, ответственности. Позиция «Взрослого» активизируется невербальной демонстрацией позиции «на равных», подчеркнутой серьезностью, вербальными осуждениями содержания ситуации с использованием слов: «разумно, рационально, логично, реалистично, выгод-

.но, эффективно и т. п.». Если собеседники демонстрируют жесткую, непримиримую позицию «родительской категоричности» или «противоборства уязвленных самолюбий», то конфронтация закрывает позитивные пути решения проблемы, и последующие фазы «оценки альтернатив, поиска приемлемого решения, принятия решения, фиксации договоренности» аннулируются.

**7—8. Фазы поиска приемлемого или оптимального решения, а затем принятия окончательного решения** могут осуществляться либо в стиле сотрудничества, равноправия и взаимной ответственности, либо в форме авторитарного принятия решения одним из партнеров и добровольным либо вынужденным согласием, подчинением другого собеседника. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать исходя из своих позиций.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. Но если перед вами флегматик, не раздражайтесь медлительностью принятия решения или вовсе откладыванием его, назначением новой встречи (попытки эмоционально или логически «давить» на флегматика с целью ускорить принятие решения часто безуспешны). Помните, что с помощью полуправды и «тонких манипуляций» можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных деловых отношений. Не сдавайтесь слишком легко на милость собеседника до тех пор, пока либо не испробуете все возможные методы форсирования, либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

**9—10. Фиксация договоренности и выход из контакта —**

заключительный «аккорд» беседы. Итоги беседы должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера (или даже составить официальный протокол решения). Полезно установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым решением.

Выход из контакта осуществляется вначале невербально — изменяется поза, человек отводит глаза, встает — и завершается речевым прощанием «До свидания», «До встречи», «Всего доброго», «Успеха» и т. п.

11. Самоанализ итогов и хода встречи позволяет осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее, наметить дальнейшую тактику общения, при этом полезно ответить себе на такие вопросы: «1. Последовательно ли вы вели основную линию разговора? Удалось ли вам предусмотреть контрдоводы другой стороны? 2. Не навязали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке решений? Если да, то вы посеяли в собеседнике семена неудовлетворенности, досады, и при дальнейших встречах они могут возрасти. 3. Основательны ли были ваши замечания и возражения? Не были ли они субъективны, не отразилось ли в них ваше настроение? 4. Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора? 5. Сумели ли вы достичь максимальной пользы для дела? Удалось ли вам достичь намеченных целей или, на худой конец, хотя бы запасной, альтернативной цели? Если нет, то почему это произошло? 6. Как следует в дальнейшем строить взаимодействия с данным партнером?»

Инициатива в деловом общении определяется тем, кто задал тип контакта, определил форму постановки цели, выдвинул принятую идею решения, кто подвел итоги обсуждения, тот в большей степени несет и ответственность за разрешение проблемы. Существует правило «Вовремя отдай инициативу», что особенно необходимо при разговоре начальника с подчиненным, т. е. важно дать возможность подчиненному высказать свое мнение, полезно, чтобы подчиненный сам окончательно сформулировал решение, даже если оно предложено начальником, поскольку это повышает активность, снимает отчуждение и формальное отношение («от сих и до сих») подчиненного к проблеме.

### 1.13. Деловые переговоры

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже

противоположных интересов участвующих торон и требуют от участников умения достигать разумно-



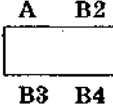
го соглашения. Разумное соглашение максимально отвечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества, не портит отношений между сторонами. Достигнуть разумного решения сложно, необходимо осуществлять сотрудничество сторон, когда происходят сближение интересов и поиск обоюдной выгоды, на основе взаимоприемлемого и взаимовыгодного варианта решения спорного вопроса.

На ход переговоров может повлиять размещение участников за столом. Марк Кнапп в книге «Невербальная коммуникация при взаимодействии людей» анализирует следующие размещения:

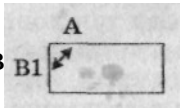
Лицо В может занять 4 основных положения относительно лица А:

- В1 — угловое расположение;
- В2 — позиция делового взаимодействия;
- В3 — конкурирующе-оборонительная позиция;

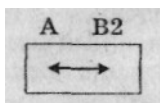
— В4 — независимая позиция.



81 — угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской, непринужденной беседой (достигается постоянный контакт глаз, наблюдение за жестами друг друга, отсутствует территориальное разделение

стола). Шансы на успех переговоров  возрастают при угловом расположении собеседников.

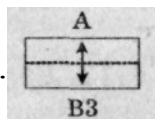
82 — деловое взаимодействие, совместная работа, выработка общих решений успешнее осуществляется при этом расположении собеседников.



83 — вызывает оборонительное отношение и атмосферу соперничества, в результате каждый собеседник более упорно

придерживается своей точки зрения, сокращаются шансы на успех

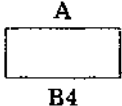
переговоров.



Подчиненный в позиции ВЗ упорнее может противостоять своему руководителю А. Когда люди сидят напротив друг друга, они подсознательно делят стол на две равные части, и им не нравится, если собеседник по-

сгиает на их территорию. Поэтому вначале лучше документ (схему, образец) положить на центральную линию стола. Собеседник может отреагировать: 1) либо наклонится вперед и будет рассматривать документ; 2) либо заберет его на свою территорию; 3) либо передвинет его на вашу территорию. Только если собеседник забирает документ на свою территорию, то это дает вам возможность попросить разрешения пройти к нему и занять угловую позицию или позицию делового сотрудничества. Во всех других случаях ваша попытка сблизиться получит отпор со стороны собеседника.

В4 — независимая позиция, — отсутствие заинтересованности, нет желания взаимодействовать. Если собеседник во время разговора произвольно перемещается в позицию В4, то он потерял к вам интерес или

даже перешел во враждебную  позицию. Шансы на успех

переговоров в этом случае минимальны.

Могут применяться различные тактики ведения переговоров, из которых далеко не все эффективны и полезны. Тактика ведения переговоров такова:

а) определение предельного срока, по истечении которого прекращается всякая связь;

б) поддержка третьей стороны, настаивающей на внесенном предложении или условиях;

в) привлечение посредника, который:

— идет лишь на ограниченные уступки в связи с недо-

^статком полномочий; — знает еще до начала переговоров, как далеко он может пойти на уступки; — должен выяснить, насколько твердую позицию занимает противоположная сторона; г) привлечение агента — профессионального негодника, который владеет всеми тонкостями

тактических приемов его вознаграждение зависит от размера выторгованной им [родажной цены); д) публичные заявления. При наличии открытого блефа [артнеру по переговорам трудно что-либо противопоста-е) строгое придерживание принципа или курса. Принци-[ы довольно легко создаются, но оппоненту очень трудно ними бороться;

- ж) ссылка на прецедент;
- з) вступление в сговор с оппонентом против третьей стороны;
- и) упрямство, упорное настаивание на своей позиции без всяких уступок, если известно о зависимости оппонента;
- к) ссылка на наличие другой, альтернативной возможности, на наличие других предложений;
- л) затяжка времени:
  - откладывание переговоров;
  - ссылка на якобы имеющиеся неясности;
  - необходимость предварительной консультации со специалистами;
  - переход к другой теме;
  - пускать пыль в глаза, рассказывать длинные истории;
- м) угроза или имитация угрозы, также являющейся формой блефа;
- н) ссылка на отсутствие твердых гарантий:
  - нет возможности для контроля выполнить принятые договоренности;
  - нет возможности использовать какие-либо санкции в случае нарушения договора;
  - нельзя исключить возможность надувательства;
  - нет возможности принимать ответные меры.

В жизненной практике чаще встречаются малоэффективные стратегии поведения в спорных вопросах, такие как:

1) жесткое доминирование (жесткий подход) одной стороны и соответственно вынужденное подчинение, капитуляция другой стороны либо открытая конфронтация сторон;

2) «мягкая уступчивость» (мягкий подход), направленная на избегание конфронтации и приводящая к компромиссному решению (при обоюдной уступчивости) либо к выигрышу «жесткого» участника. Сторонники

«жесткого» подхода (Ж) ставят перед собой цель «победить» любой ценой, требуют от другой стороны уступок, не доверяя партнерам по переговорам, угрожают им, ищут то решение, которое максимально выгодно для самих себя. Сторонники «мягкого» подхода (М) ставят цель достичь «соглашения», поэтому делают уступки для развития отношений, вносят предложения, допускают односторонние потери для достижения согласия, стараются быть дружелюбными, доверяют партнерам, ищут то решение, на которое «пойдут» партнеры по переговорам. Возможны следующие исходы: Ж + Ж = разрыв, конфрон-

тация, реже капитуляция; Ж + М = выигрыш Ж; М + М = компромиссное решение. Это все разновидности позиционного торга, и чем более участники защищают свои позиции, тем сильнее с ней связываются, тем труднее им изменить свою первоначальную позицию, срабатывает «гонор, спасение своего лица», и достижение согласия становится все менее вероятным, поскольку позиционный торг психологически превращается в состязание воли, чтобы заставить другую сторону изменить свою позицию.

Максимально эффективны **принципиальные переговоры** (по существу дела), направленные на сотрудничество и поиск разумного принципиального соглашения. Принципиальные переговоры предполагают следующие процедуры:

1. Признайте наличие конфликта, очертите конфликт как «Наша проблема».

2. Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров: отделить людей от проблемы, т. е. придерживаться мягкого, дружелюбного, уважительного курса в отношениях с людьми, но стоять на твердой платформе при решении проблемы.

3. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях, поскольку цель переговоров должна состоять в удовлетворении подспудных интересов участников. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего действительно хочет та или иная сторона, поэтому главное внимание следует обращать не на позиции участников, а на анализ общих интересов.

4. Проанализируйте, какие интересы наиболее важны, в чем объективные препятствия, отделите их от субъективных противодействий воли и желаний участников.

5. Старайтесь разработать взаимовыгодные варианты, которые бы учитывали общие интересы и примиряли несовпадающие интересы. Разработайте многоплановые варианты выбора в ходе дискуссии и выдвижения альтернативных идей решения проблемы, но отодвиньте

решение на более поздний срок.

6. Осуществите поиск объективно справедливого или взаимоприемлемого критерия, нормы решения проблемы, чтобы соглашение отражало какие-то справедливые, объективные нормы, критерии (например, рыночные цены, экспертное мнение, законы, обычаи



и т. п.), а не зависело от одной воли или каприза каждой стороны. Главное — пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли, и уступать доводам, а не давлению. 7. Добейтесь соглашения и воплощайте план в жизнь. При соблюдении указанных правил возможно осуществление переговоров «без поражений».

#### **1.14. Деловые совещания**

В деловом совещании могут участвовать 7—9, максимум 12 человек, большее количество участников уже может снижать эффективность работы. Тема обсуждения должна быть заранее определена, чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады. Имеет значение пространственное расположение участников в форме «круглого стола» для активизации взаимодействия. Ведущий совещания вначале должен высказать надежду, что совещание будет носить деловой и конструктивный характер, в течение совещания следить за регламентом, «удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекая «малоактивных», останавливая «словоохотливых», определяя порядок предоставления слов, задавая необходимые вопросы, осуществляя парафразирование и подведение промежуточных итогов, давая заключительный комментарий проведенного совещания. Следует помнить, что деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций, а не личностных особенностей того, кто ее высказал, причем рекомендуется соблюдать правило: отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различие разных позиций и подходов к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы. В случае, если вы попали под огонь критики, полезно перевести атаку на себя в атаку на проблему: «Я рад, что вас волнует тот же вопрос и вы пытаетесь найти наилучшее решение...»

Главное — не победить в споре, а продвинуться в решении проблемы. Важно относиться к своей позиции не как к единственно возможной и единственно

верной, а суметь понять и даже принять иное мнение, быть проницаемым для иного мнения. В целях снятия пассивности участников могут применяться: высказывания по кругу или метод «мозгового штурма». При конфликте мнений могут быть две формы: **конкурентно-соревновательная и ко-оперативно-сотрудничающая**. В целях ослабления враждебности при конкуренции мнений могут создаваться согласительные комиссии или группы, включающие участников с противоположными взглядами, которые должны определить пункты, в которых их мнения сходятся, найти пункты в чужой позиции, которые нравятся или могут быть полезными для оптимального решения проблемы.

Деловые совещания часто носят директивный характер, когда руководитель с позиции «Родитель» указывает свое мнение как единственное решение проблемы, а остальные участники с позиции «Ребенка» принимают это решение к исполнению. Наиболее эффективны деловые совещания, которые носят коллегиальный характер равноправного взаимодействия с позиции «Взрослый — Взрослый». Впрочем, встречаются и манипуляции, когда внешне взаимодействие осуществляется как «Взрослый — Взрослый», а на самом деле, «Родитель — Ребенок», т. е. руководитель вроде бы просит всех высказаться, даже молчунов, но после того как все высказались, руководитель, парафразируя всех, расставляет нужные акценты и в результате проводит нужное ему решение, обязывая участников исполнять это решение фактически с позиции «Ребенка».

Различные формы поведения участников на собрании:

а) конструктивная роль:

- проявление инициативы,
- (повторное) изложение проблемы,
- внесение предложений,
- запросы об информации, мнениях, мыслях,

- сообщение информации, мнений, идей,
- выявление связей между имеющимися данными,
- оценка проблемы;

б) способствование ходу собрания:

- поддержка, стимулирование выступающих,
- «расчистка пути»,
- формулировка и контроль за соблюдением установленных в группе

правил,

— организация группового процесса и формирование общественного сознания,

- посредничество, поиск компромиссов,
- снятие напряженности; в) отрицательная роль:
- агрессивное поведение,
- блокирование принятия решения,
- «самолюбование»,
- соперничество,
- поиск сочувствия.

При проведении делового совещания выполняются три этапа:

1) Этап — постановка вопроса:

- введение в курс дела,
- формулировка вопроса,
- формулировка исходной позиции,
- постановка вопроса.

2) Этап — формирование мнения о путях решения вопроса:

- сбор данных,
- изучение всех сторон вопроса,
- новая формулировка основной проблемы,
- поиск альтернативных решений,
- выдвижение предложений,
- подведение предварительных итогов обсуждения,
- выработка основных направлений,
- обсуждение последствий различных возможностей решения

вопроса.

3) Этап — принятие решения:

- выводы из 2 этапа,
- договоренности,
- решения.

Рекомендации руководителю по тактике разговора с подчиненным, когда требуется вслух оценить его деловые качества.

1. Сначала разговаривайте с подчиненным о его работе и только потом о нем самом.

2. Прежде чем сообщить работнику свою оценку, подведите его вопросами к тому, чтобы он сам себя оценил. Если самооценка человека выше вашей собственной оценки его, выясните причину расхождения.

3. Упомянув о недостатках в работе подчиненного, учитывайте, какова она в целом. Не давайте общую отрицательную оценку деятельности и личности подчиненного (чаще всего такая оценка несправедлива и оскорбительна для человека). Вы добьетесь большего, если вначале отметите достоинства (например, компетентность, опыт, добросовестность подчиненного), а затем четко укажете на конкретные ошибки, недостатки. Работнику, деятельность которого вас не удовлетворяет, ясно скажите, какова ваша оценка его труда. Подчеркните, что верите в него и поэтому не освобождаете его от работы.

4. Хорошему работнику дайте понять, что цените его заслуги. Помните, что важнее развитие достоинств, чем исправление ошибок работников. Не скупитесь на уважительное и благодарственное слово, если работа выполнена хорошо, покажите, что вы довольны ею.

5. Если недостатки в работе возникли по вашей вине, признайте это.

6. Не говорите с оцениваемым о других работниках.

7. Не проводите повторного разговора вскоре после того, как вы наказали и отчитали подчиненного.

#### 1.15. Деловые дискуссии

Дискуссия — процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы).

Выделяют этапы деловой дискуссии:

- 1) вступление в контакт;
- 2) постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии);
- 3) уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников;
- 4) выдвижение альтернативных вариантов;
- 5) конфронтация участников;

б) обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства;

4. Зак. 512



7) установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения.

Неэффективная дискуссия часто завершается на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не выходя на уровень совместного решения проблемы. Возможны различные способы вступления в контакт: «пристройка сверху» — «снизу» — «на равных» (через позу, взгляд, темп речи, инициативу). Например, выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом или отсутствие контакта глаз, медленная речь с паузами олицетворяют «доминирование сверху», и, напротив, приниженная поза, постоянные движения глаз вверх-вниз, быстрый темп речи свойственны при позиции «подчинения снизу». Раскованность, мышечная освобожденность, синхронизация темпа речи, равенство ее громкости демонстрируют общение «на равных».

Для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение участников к нему. Способность понимать предметные позиции партнеров (т. е. представление о ситуации, о проблеме) и свою собственную предметную позицию — необходимое условие успеха делового общения. В дискуссии велика роль ведущего. Он должен:

1 — сформулировать цель и тему дискуссии (что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решить проблему).

Целью дискуссии может быть: 1) сбор и упорядочивание информации по обсуждаемой проблеме; 2) поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование; 3) выбор оптимальной альтернативы.

2 — установить время дискуссии (20—30—40 минут или более);

3 — заинтересовать участников дискуссии (изложить проблему в виде некоторого противоречия);

4 — добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы;

5 — организовать обмен мнениями (желающим или по кругу);

6 — активизировать пассивных (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбой помочь);

**7 — собрать максимум предложений** по решению обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников);

**8 — не допускать отклонений от темы** (тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии);

**9 — уточнять неясные** положения, пресекать оценочные суждения о личности участников;

**10 — помогать группе прийти к согласованному** мнению;

**11 — в конце — четкое** подведение итогов, формулировка выводов, спектра решений, сопоставление целей дискуссии с полученными результатами; следует подчеркнуть вклад каждого в общий итог, похвалить, поблагодарить участников.

**При публичном выступлении** могут возникать типичные затруднения:

**1 — нелогичность** (непоследовательность в изложении сути, нечеткая аргументированность излагаемого материала, отсутствие ясности и четкости в достижении поставленных целей);

**2 — проблема самовыражения** (недостаточная эмоциональность, зажатость, монотонность выступления, несоответствие внутреннего состояния и внешних признаков);

**3 — эгоцентризм** (не учитывается плюрализм мнений; неспособность понять иное, чужое мнение);

**4 — некомпетентность** (недостаток информации, некомпетентность в конкретных вопросах);

**5 — проблема контакта** (трудности контакта с аудиторией, не удается расположить слушателей убеждением и т. п.);

**6 — проблема самоконтроля** (трудно преодолеть волнение, неумение вести себя и т. п.);

**7 — проблема выхода из контакта** (сумбурность и незавершенность

выступления, плохое окончание и неудачный выход из разговора).

Рекомендация человеку, публично защищающему свое мнение, — лично вести дискуссию в том случае, если вы заранее продумаете возможные вопросы оппонентов и постараетесь предвидеть сложные ситуации, которые могут возникнуть и смутить вас. Сложные ситуации возникают, когда докладчику адресуются:

1) наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме (сложность в том, что, опровергая такую критику

**4\***

с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это);

2) ироничные вопросы с «подковыркой» молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию (ответ возможен либо в духе мягкого юмора, либо серьезным тоном с подчеркиванием недопустимости недооценки важности обсуждаемого вопроса);

3) сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью «прощупать» эрудицию и находчивость докладчика (лучше ответить: «Нельзя объять необъятное» или «Решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании»);

4) вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также вопросы несуразные и критика тех, кто невнимательно слушал и недопонял суть обсуждаемого дела (здесь важно не впадать в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно: «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: «Как уже отмечалось...»);

5) вопросы-замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого подчас никому ничего не говорит (может помочь ответ: «По мере того как накапливаются новые факты, многие ранее казавшиеся бесспорными истины, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются»);

6) вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов (поскольку в такой ситуации задевается самолюбие выступающего, важно не откликнуться эмоциональной вспышкой, а оценив степень провокационности<sup>TM</sup> вопроса, ответить заранее продуманной фразой).

Во время выступления эпизодически оценивайте себя «со стороны», свой тон, позу, жесты, наличие «слов-паразитов», расслабляйте «мышечные зажимы». Во избежание досадных недоразумений четко оговорите значение употребляемых терминов, не следует рассчитывать, что вас должны

понимать «с полуслова», учитывайте степень подготовленности аудитории в обсуждаемом вопросе. Для того чтобы подать информацию наглядно и ярко, прибегайте к

простым житейским примерам, конкретным фактам, даже общеизвестным поговоркам, притчам.

*Правила, которые помогут вам убедить собеседника*

### **Первое правило (правило Гомера)**

Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средние — один самый сильный (слабыми аргументами вообще не пользуйтесь, они приносят вред, а не пользу). Сила (слабость) аргументов должна определяться не с точки зрения выступающего, а с точки зрения **лица, принимающего решение.**

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей: 1) сильные, 2) слабые и 3) несостоятельные. Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию.

#### *1. Сильные аргументы*

Они не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Это прежде всего:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в данной сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

#### *2. Слабые аргументы*

Они вызывают сомнения оппонентов, клиентов, сотрудников. К таким

аргументам относятся:

— умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;



— уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм — прием для разрушения логики мышления, применяется чаще всего в юморе.

Например: «Вода? Я пил ее однажды. Она не утоляет жажды»);

— ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям;

— аналогии и непоказательные примеры;

— доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;

— тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;

— доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;

— выводы из неполных статистических данных. 3. *Несостоятельные аргументы*

Они позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их. Ими бывают:

— суждения на основе подтасованных фактов;

— ссылки на сомнительные, непроверенные источники;

— потерявшие силу решения;

— домыслы, догадки, предположения, измышления;

— доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;

— выводы, сделанные из фиктивных документов;

— выдаваемые авансом посулы и обещания;

— ложные заявления и показания;

— подлог и фальсификация того, о чем говорится. Итак, вот рекомендации, которые помогут сделать речь

убедительнее:

1. В ходе аргументации используйте только те доводы, которые вы и оппонент понимаете одинаково.

2. Если довод не принимается, найдите причину этого и далее в разговоре на нем не настаивайте.

3. Не преуменьшайте значимость сильных доводов противника, лучше, наоборот, подчеркните их важность и свое правильное понимание.

4. Свои аргументы, не связанные с тем, что говорил противник или партнер, приводите после того, как вы ответили на его доводы.

5. Точнее соизмеряйте темп аргументации с особенностями темперамента партнера.

6. Излишняя убедительность всегда вызывает отпор, так как превосходство партнера в споре всегда обидно.

7. Приведите один-два ярких аргумента и, если достигнут желаемый эффект, ограничьтесь этим.

#### *Законы аргументации и убеждения*

##### *1. Закон встраивания (внедрения)*

Аргументы следует встраивать в логику рассуждений партнера, а не вбивать (ломавая ее), не излагать их параллельно.

##### *2. Закон общности языка мышления*

Если хотите, чтобы вас слышали, говорите на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента.

##### *3. Закон минимализации аргументов*

Помните об ограниченности человеческого восприятия (пять-семь аргументов), поэтому ограничивайте число аргументов. Лучше, если их будет не более трех-четырех.

4. *Закон объективности и доказательности* Используйте в качестве аргументов только те, что принимает ваш оппонент. Не путайте факты и мнения.

##### *5. Закон диалектичности (единства противоположностей)*

Говорите не только о плюсах своих доказательств или предположений, но и о минусах. Этим вы придаете своим аргументам больший вес, так как двусторонний обзор (плюсы и минусы) лишает их легковесности и обезоруживает оппонента.

6. *Закон демонстрации равенства и уважения* Подавайте аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помните, что «друга» убедить легче, чем «врага».

##### *7. Закон авторитета*

Ссылки на авторитет, известный вашему оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет, усиливают воздействие ваших аргументов. Ищите авторитетное подкрепление им.

### 8. Закон рефрейминга

Не отвергайте доводы партнера, а, признавая их правомерность, переоценивайте их силу и значимость. Усиливайте значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшайте значимость выгод, ожидаемых партнером.

### 9. Закон постепенности

Не стремитесь быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенными, но последовательными шагами.

### 10. Закон обратной связи

Подавайте обратную связь в виде оценки состояния оппонента, описания своего эмоционального состояния. Принимайте на себя персональную ответственность за недоразумение и непонимание.

### 11. Закон этичности

В процессе аргументации не допускайте неэтичное поведение (агрессия, обман, высокомерие, манипуляции и т. д.), не задевайте «больные места» оппонента.

Приведем девять диагнозов и рецептов поведения на совещании и собрании, на переговорах и беседах с партнерами.

**Диагноз 1.** Оппонент раздувает проблему, выводит ее за границы дискуссии (разговора, спора), «размазывая» проблему, и умертвляет в зародыше новое.

*Рецепт.* Напомните о рамках дискуссии, о ее цели. Попросите еще раз уточнить его антитезис и верните разговор в прежнее русло.

**Диагноз 2.** Он охватывает мелочи (второстепенные факты), не затрагивая основного тезиса. . *Рецепт.* Спросите, не забыл ли он цель разговора, свою собственную цель. Верните его к спорной проблеме.

**Диагноз 3.** Оппонент пытается перехватить инициативу в выборе темы разговора: а) подменяет принципиальные вопросы мелочами, б) выдвигает тезисы не по существу проблемы, в) предлагает контрпроблему, игнорирует

ваши аргументы.

*Рецепт.* Предусмотрите заранее возражения соперника, изучите их мотивы, позиции для того, чтобы: а) указать собеседнику на его уход от спорного вопроса, б) спросить его,

какую мысль он доказывал, в) попросить высказать отношение к твоей аргументации.

**Диагноз 4.** Противник допускает намеки, компрометирующие вас. Тем самым он ставит под сомнение вашу мысль или предложение. Его цели: а) перенести критику на вас, на вашу личность, б) приписать вам явно нелепые высказывания.

*Рецепт.* Не исключайте комплиментов в адрес соперника, выигрывайте доброжелательностью, демонстрируйте свою объективность. Для этого: а) скажите, что умная мысль может светиться **и** в темной комнате, б) не пытайтесь оправдаться, в) не проявляйте резких эмоций, г) не поддавайтесь на провокацию.

**Диагноз 5.** Он намеренно уводит вас к ложным выводам, подтасовывает факты для того, чтобы впоследствии уличить вас в безграмотности и дилетантстве.

*Рецепт.* Прекратите обмен мнениями, похвалите собеседника за глубину анализа и попросите его сделать обобщающий вывод.

**Диагноз 6.** Оппонент скрывает резко отрицательное отношение к вашей позиции или к вам под маской доброжелательности.

*Рецепт.* Остроумно сорвите его маску, напомните факт подобной «доброжелательности» прежде **и** его результат, раскройте его замысел всем присутствующим.

**Диагноз 7.** Он уличает вас в некомпетентности, играет на ваших ошибках **и** недоработках, игнорирует факты «за» и «против», тенденциозно толкует ваши слова.

*Рецепт.* Не проявляйте излишней деликатности. Спросите, о чем конкретно идет речь, ради чего. Попросите высказать его соображения, как выйти из затруднения.

**Диагноз 8.** Противник постоянно меняет позицию, крутит вокруг да около, пытается найти что-то третье.

*Рецепт.* Не настаивайте на признании, согласии и поддержке вашего предложения. Он — чья-то марионетка. Сверните разговор, который все равно ни к чему не приведет.

**Диагноз 9.** Вас грубо одергивают во время разговора (вашей речи, ваших рассуждений).



*Рецепт.* Не давайте волю своим чувствам. Это — попытка соперника вывести вас из равновесия. По возможности будьте сатиричны, ироничны, саркастичны по отношению к нему, попробуйте спародировать его поведение (разыграйте пародию).

### **Второе правило (правило Сократа)**

Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он наверняка без затруднения ответит вам «да». 2400 лет существует это правило и проверено на практике (оказывается, когда человек говорит слово «да», в его кровь поступают эндорфины («гормоны удовольствия»), а получив две порции «гормонов удовольствия», собеседник настраивается благожелательно и ему психологически легче сказать «да», чем «нет»).

### **Третье правило (правило Паскаля)**

Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо», сохранить достоинство. «Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции». (Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.)

### **Четвертое правило**

Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего. Высокое должностное или социальное положение, компетентность, авторитетность, поддержка коллектива повышают статус человека и степень убедительности его аргументов.

### **Пятое правило**

Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус проявлением признаков неуверенности, излишних извинений (фразы: «Извините, если я помешал», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...» снижают статус).

## **Шестое правило**

Не принижайте статус собеседника, ибо любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику вызывает негативную реакцию.

1.

107

### **Седьмое правило**

К аргументам приятного нам собеседника мы относимся благосклонно, к аргументам неприятного — с предубеждением. Приятное впечатление создается многими факторами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешностью и т. д.

### **Восьмое правило**

Желая переубедить, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с оппонентом.

### **Девятое правило**

Проявите эмпатию, постарайтесь понять эмоциональное состояние другого человека, представить ход его мыслей, поставить себя на его место, сопереживать ему.

### **Десятое правило**

Будьте хорошим слушателем, чтобы понять ход мыслей собеседника.

### **Одиннадцатое правило**

Проверяйте, правильно ли вы понимаете собеседника.

### **Двенадцатое правило**

Избегайте слов, действий, могущих привести к конфликту.

### **Тринадцатое правило**

Следите за мимикой, жестами, позами — своими и собеседника.

Для повышения эффективности взаимодействия и понимания собеседников важно уметь своевременно заметить и учесть сигналы тела для типичных ситуаций и переговоров:

#### *1. Вовлеченность, интерес.*

Основное правило: чем больше тело «раскрывается» и чем больше голова и туловище партнера наклоняются к вам, тем более он вовлечен, и наоборот.

Усиливающееся внимание к партнеру и душевная активность в этом

направлении: движение вперед головы и верхней части тела, т. е. наклон к партнеру, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, увеличивающийся темп движений, так

сказать, «активная» посадка на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног или ступней, открытая жестикация рук и кистей (усмешка), ускоряющаяся речь и жестикация рук и кистей.

Более или менее не критическое отношение, полное согласие, доверительность, признание другого: расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы вбок (посадка нога на ногу), широкая, удобная поза, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза партнера, открытая, свободная улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом чуть обозначенный кивок головой.

Наступившая готовность к активным действиям, воля к душевной работе: резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла позиции в свободную, прямую посадку.

### *2. Отвлечение из-за убывающего интереса.*

Основное правило: чем больше партнер «закрывает» или «скрывает» части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение, если не отказ или защита!

Бесцельное, 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, то же — в демонстративно-ленивой позе, например, партнер барабанит пальцами по столу, наклон набок головы и (или) верхней части тела, неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование; замедляющаяся скорость речи и жестикация.

### *3. Внутреннее беспокойство, неуверенность, сомнение, недоверие.*

Внутреннее беспокойство, наступившая нервозность, нервное напряжение: продолжающиеся ритмические движения пальцев, ног, ступней или рук, часто с очень малой амплитудой (тогда беспокойство и напряжение

еще негативного рода), ритмически нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье по сиденью взад-вперед, нерав-

номерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т. п., прищуривание).

4. *Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления.*

Взгляд вдаль при известной расслабленности, руки, заложенные 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 неактивной установке.

5. *Усиливающееся отвлечение, отвращение, защита активного или пассивного рода.*

Общее: отворачивание лица от партнера, отклонение тела назад, при этом — вытягивание рук ладонями вперед.

Удивление, нежелание, возбуждение, гнев, ярость: более или менее сильное напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, оскаливание зубов, «гримаса протеста, ошеломления», стискивание челюстей, неуместные 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 рук сжимаются в кулаки, вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнуто закрытый или сжатый рот.

Люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать, а те, кто обычно держат руки в карманах, даже в теплую погоду, скорее всего критичны и самокритичны. Люди, находящиеся в угнетенном состоянии, тоже часто ходят, держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вверх или в том направлении, куда они идут.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, часто ходят в медитативной позе: голова опущена, руки сцеплены за спиной.

Самодовольных, склонных к помпезности людей можно узнать по походке: подбородок задран, руки двигаются подчеркнуто интенсивно, ноги словно деревянные. Походка словно рассчитана на то, чтобы произвести впечатление.



по

## ПРАКТИКУМ

### Тест «Ведущая репрезентативная системам»

У каждого человека есть своя ведущая репрезентативная система, с помощью которой он получает наибольшее количество информации, ориентируется в окружающем мире, проявляет свое отношение к происходящему в мыслях, словах, чувствах, поступках. Общение происходит успешно, если собеседники могут согласовать свои репрезентативные системы, вести общение на «одном языке». Этот тест позволяет более четко определить, какая репрезентативная система является для вас ведущей.

*Инструкция.* Для каждого из утверждений поставьте определенный ранг, например, цифру — ранг I перед предложением, которое, как вы считаете, лучше всего описывает вас (больше всего вам подходит), затем ранг II — перед предложением, которое подходит вам более всего после первого, и так до четырех.

Вопрос	1	2	3	4
Ответ/ранг				2
I	2	1		4
II	1	2		3
III	3	3	.	2
IV	4	4	.	1
		..	..	

1. Я скорее всего скажу:

I — важные решения — это дело моих чувств,

II — важные решения зависят от моего настроения,

III — важные решения зависят от моей точки зрения,

IV — важные решения — это дело логики и ума.

2. Тот скорее окажет влияние на меня:

I — у кого приятный голос,

II — кто хорошо выглядит,

III — кто говорит разумные мысли,

IV — кто оставляет у меня хорошие чувства.

3. Если я хочу узнать, как вы поживаете:

1-я посмотрю на вашу внешность, II — я проверю, что вы чувствуете,

III — я прислушаюсь к звукам вашего голоса,

IV — я обращаю внимание на то, что вы говорите. 4. Для меня легко:

I — модулировать полноту звуков в стереосистеме,

II — сделать выводы по поводу значимых проблем в интересующем меня вопросе,

III — выбрать суперкомфортабельную мебель,

IV — найти богатые комбинации красок.

5. I — Мне очень легко понять смысл новых фактов и данных.

II — Мои уши всегда настроены на звуки в окружающей действительности.

III — Я хорошо чувствую одежду, облегающую мое тело.

IV — Когда я смотрю на комнату, я описываю ее в ярких красках.

6. Если люди хотят узнать, как я поживаю:

I — им следует узнать о моих чувствах,

II — им следует посмотреть, как я одет,

III — им следует послушать, что я говорю,

IV — им следует прислушаться к интонациям моего голоса.

7. Я предпочитаю:

I — услышать факты, о которых вы знаете,

II — увидеть картины, которые вы нарисовали,

III — узнать о ваших чувствах,

IV — послушать интонации вашего голоса, звуки происходящих событий.

8. I — Когда я вижу что-то, я верю этому.

II — Когда я слышу факты, я верю им.

III — Я верю, когда чувствую что-то.

IV — В зависимости от того, что я слышу, я верю этому или нет.

9. I — Обычно я хорошо чувствую настроения членов своей семьи.

II — Я могу нарисовать лица, одежду, маленькие видимые детали,

касающиеся моей семьи.

III — Я знаю, что именно думают члены моей семьи по поводу наиболее важных вопросов.

IV — Я хорошо различаю интонацию голосов членов моей семьи.

10. I-Я учусь понимать какие-то вещи. II — Я учусь делать какие-то вещи.

III — Я учусь слушать новое.

IV — Я учусь видеть новые возможности.

11. Когда я думаю о принятии важного решения, я скорее:

I — приду к выводу, что важные решения принимаются с помощью чувств,

II — в зависимости от моего настроения,

III — приму те, которые я вижу наиболее отчетливо,

IV — приму их с помощью логики и разума.

12. I — Мне легко вспомнить, как звучит голос моего друга.

II — Мне легко вспомнить, как выглядит мой друг.

III — Хорошая мысль — вспомнить, что говорил мой друг.

IV — Мне легко вспомнить, как я чувствую своего друга.

#### ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

##### 1-й шаг

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1
ответ										0	1	2	
В													
опрос													
I	I	К	А	В	А	Д	К	Д	В	К	Д	К	А
I	I	А	В	К	Д	А	В	В	Д	В	К	А	В
II	I	В	Д	А	К	К	Д			Д	А		Д
II	I	Д	К	Д	В	В	А	А	А	А	В	Д	К
V													

А — аудиальная репрезентативная система; В — визуальная репрезентативная система; К — кинестетическая репрезентативная система; Д — «думающий, анализирующий, логический компьютерный тип».

##### 2-й шаг

Репрезентативная система вопросы/ранг и ответов	В	К	А	Д
1	3	2	1	4
2	2	3	1	4
3	3	1	2	4
12				
Всего: сумма			1	2
Итого:			4	6
ведущая * репрезентативная система			ведущая	алозначима

Та репрезентативная система, которая наберет наименьшую сумму рангов, будет являться наиболее важной, ведущей системой для человека. Та репрезентативная система, которая наберет наибольшую сумму рангов (часто была на 3-м, 4-м месте по значимости), является слабо выраженной и мало значимой для человека.

#### Определение системы модальностей собеседника

1. Разбейтесь на пары. Модальность ведущей системы, отвечающей за извлечение информации, можно определить, задавая вопросы собеседнику:

а) визуальной направленности (например, «Какого цвета глаза у вашей мамы?», «Какой формы буквы на вывеске вашего учреждения?» и т. п.);

б) аудиальной направленности (например, «Если хлопнуть дверьми в вашей квартире, какая из них хлопнет громче?»; «Постарайтесь услышать, как кто-то из очень близких вам людей произносит ваше имя особо волнующим голосом» и т. п.);

в) кинестетической направленности (например, «Помните ли вы ощущение от воды на коже, когда принимаете душ? Какое ощущение вы испытываете, когда гладите кошку, собаку?»).

2. Задайте вопрос собеседнику: «Какое событие в вашей жизни вы считаете самым интересным или лучшим?». Пока собеседник будет отвечать на ваш вопрос, наблюдайте за движением его глаз и определите его «любимую» репрезентативную систему: глаза подняты вверх или расфокусированы — это глаза человека с визуальной репрезентативной системой; опущенные вправо и вниз — кинестетик, глаза на средней линии слева или справа или опущены вниз-влево — глаза человека с аудиальной репрезентативной системой.

Модальность репрезентативной системы, отвечающей за предоставление полученной информации сознанию человека, можно определить по употребляемым в речи словам. Слова могут быть на уровне зрительного представления (видеть, яркий, ясный, туманный, отчетливо,

расплывчато, мелькать, перспектива и т. п.), слухового восприятия (слушать, звучать, громкий, настраивать, согласовывать, скрипеть, оглушить) или чувственного ощущения, кинестети-



ческой направленности (чувствовать, притрагиваться, теплый, гладкий, жесткий, хватать и др.).

Модальность референтной системы, которая отвечает за сверку полученного результата с искомым, можно также определить по движению глаз. В стратегии мыслительного процесса собеседника происходит последовательное подключение сначала ведущей, затем репрезентативной системы, в заключение — 2-й референтной системы. «Подстроившись на волну» одинаковых модальностей с вашим собеседником, легче достичь необходимого уровня взаимопонимания с ним. Вступите в общение сами, переводя свой способ восприятия на язык собеседника.

### **Задание «Сенсорная острота»**

Выберите себе партнера, которого менее всего знаете. Вначале задайте ему вопросы, на которые — вы знаете — последует ответ «да», и наблюдайте за бессознательными различиями в лице и позе, пока партнер думает, как ответить. Затем задайте ему вопросы, на которые — вы знаете — человек ответит «нет», и понаблюдайте за изменениями в дыхании, в лице, в нижней губе, когда человек отвечает «нет». Продолжайте задавать вопросы до тех пор, пока не почувствуете, что различаете разницу в лице, дыхании, позе человека при ответе «да» и ответе «нет». Когда вы будете уверены, что знаете, как будет отвечать человек, например: «У вас были длинные волосы, когда вам было 14 лет? Ваша мать старше вашего отца?» — попробуйте угадать его ответ по невербальным проявлениям, прежде чем он выскажет свой ответ вслух. Если вы потратите неделю на такие упражнения с разными людьми, вы обнаружите, что узнаете ответ человека, прежде чем он его произнесет.

### **Задание «Сенсорная чувствительность»**

Разбиться по парам. 1-й член пары должен подумать о своем знакомом, который ему нравится очень (говорить ничего не надо, пусть думает). 2-й член пары наблюдает за изменениями выражения лица, позы, тонуса мышц,

дыхания у 1-го члена. Затем 1-й должен подумать о неприятном знакомом. 2-й член пары наблюдает за изменениями в его облике. 3—4 раза поочередно повторить: думать о приятном и о неприятном знакомом. Затем 2-й член пары задает не-

сколько сравнительных вопросов: «Какой из этих людей выше? полнее? живет ближе к вам? У какого из них волосы темнее? У кого приятнее голос?» 2-й член пары наблюдает за изменениями в облике 1-го и пытается определить, приятный или неприятный человек моложе, выше и т. п., и говорит о своем «диагнозе», а 1-й член указывает, верно или неверно «угадали» его мысленный ответ. Затем меняются ролями и повторяют упражнение.

### **Задание «Пристройка дыханием»**

Разбиться по парам. 2-й член пары должен пытаться повторить позу и начать дышать в ритме дыхания 1-го члена, отслеживая ритм дыхания по плечам, грудной клетке партнера. Через 2—3 минуты после «пристройки дыханием» 2-й член попытается незаметно замедлить свое дыхание, наблюдая за тем, начнет ли вслед за этим замедляться дыхание партнера. Если партнер «не последовал» за ним, 2-й член вновь «пристраивается» к дыханию партнера.

### **Тест «Умеете ли вы слушать?»**

Отметьте ситуации, вызывающие у вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком, будь то ваш товарищ, сослуживец, начальник или случайный собеседник.

1. Собеседник не дает мне высказаться, постоянно прерывает меня во время беседы.
2. Собеседник никогда не смотрит на меня во время разговора.
3. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
4. Собеседник никогда не улыбается.
5. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
6. Собеседник старается опровергнуть меня.
7. Собеседник вкладывает в мои слова другое содержание.
8. На мои вопросы собеседник выставляет контрвопросы.

9. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не слышал.

10. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.

11. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т. д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.

12. Собеседник делает выводы за меня.

13. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

14. Собеседник смотрит на меня внимательно, не мигая.

15. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.

16. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.

17. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.

18. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.

19. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.

20. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?».

Подведем итоги. Итак, количество ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

14—20— вы плохой собеседник и вам необходимо кропотливо работать над собой и учиться слушать.

8—14— вам присущи некоторые недостатки, вы критически относитесь к высказываниям, но вам еще не достает некоторых достоинств хорошего собеседника, избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

2—8 — вы хороший собеседник. Но иногда отказываете партнеру в

полном понимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте время высказать свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее.

1.

117

0—2 — вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

*Контрольные вопросы*

1. *Что такое коммуникационный процесс и каковы его основные функции?*

2. *Каковы основные этапы обмена информацией в фирменной среде?*

3. *Каковы основные причины плохой коммуникации?*

4. *Назовите основные виды общения.*

5. *Охарактеризуйте вербальные и невербальные средства общения.*

6. *Что такое синтоническая модель общения ?*

7. *Как руководителю правильно взаимодействовать с сотрудниками фирмы?*

8. *Каковы виды и техника слушания ?*

9. *Охарактеризуйте основные критерии для классификации типов деловых собеседников.*

10. *Что такое трансактный анализ общения ?*

11. *Как защитить себя от манипуляций в процессе общения ?*

12. *Какова структура деловой беседы?*

13. *Как правильно провести переговоры и организовать деловую дискуссию?*

14. *Как подготовиться к публичному выступлению?*

## 2. ЭТИКА И ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

### 2.1. Этика делового общения

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И, общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным.

*Этика* (от *греч.* — обычай, нрав) — учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель (384—322 до н. э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

*Мораль* (от *лат.* — нравственный) — это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль — важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни — в семье, быту, политике, науке, труде и т. д.

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т. д.

Внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосред-



ственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно напряженно он проявляется в *этике делового общения*, потому что именно в этом виде общения основной предмет, по поводу которого оно образуется, является внешним для индивидов.

*Этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.* Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

В социально-философском плане этика делового общения определяется общественно-экономическим строем общества, структурой его социальной организации и господствующим типом общественного сознания. В традиционном обществе основным механизмом делового общения являются *ритуал, традиция и обычай*. Им соответствуют нормы, ценности и стандарты этики делового общения.

Первостепенная роль этическим нормам ритуала, обычая отводилась в деловом общении древнекитайского общества. Не случайно знаменитый Конфуций (551—479 до н. э.) именно долг, справедливость, добродетель ставил на первое место в отношениях между людьми, подчиняя им выгоду и пользу, хотя и не противопоставлял их друг другу. Его идеальный человек, благородный муж (цзюнь-цзы) сначала проявляет долг, затем приобретает выгоду. С этим связано и отличие его от неблагородного, «малого человека», которое состоит в том, что: «Благородный муж постигнул справедливость, малый человек постигнул выгоду».

У Конфуция содержится большое количество изречений, посвященных этике общения и делового поведения. Прежде всего они относятся к принципам общения между руководителем и подчиненным и раскрытию тех норм и принципов общения, которые делают его наиболее эффективным и

действенным с этической точки зрения:

- «Когда правитель любит справедливость, никто не осмелится быть непослушным, когда правитель любит правду, никто в народе не посмеет быть нечестным».

- «Благоговейно относись к делу и честно поступай с другими».

- «Слушаю слова людей и смотрю на их действия».

- «Держать два конца, но использовать середину».
- «Благородный муж, когда руководит людьми, то использует таланты каждого, малый человек, когда руководит людьми, то требует от них универсалий».
- «Благородный муж... когда глядит, то думает, ясно ли он увидел; а слышит — думает, верно ли услышал; он думает, ласково ли выражение его лица, почтительны ли его манеры, искренна ли его речь, благоговейно ли отношение к делу; при сомнении думает о том, чтоб посоветоваться; когда же гневается, думает об отрицательных последствиях».
- «Не зная ритуала, не сможешь утвердиться».
- «Когда не можешь сам себя исправить, то как же будешь исправлять других?»

Изречения великого философа, касающиеся этических норм общения, не потеряли актуальности и в наши дни. Следование им, несомненно, окажет большую помощь в установлении эффективного взаимодействия и поможет избежать многих ошибок в деловом общении. На самом деле, разве может потерять актуальность тот «путь золотой середины», — путь компромисса, который проповедовал Конфуций, утверждая необходимость «держатъ два конца и использовать середину»? Не менее актуально звучит сегодня и его афоризм: «Слушаю слова людей и смотрю на их действия», выражающий необходимость соблюдения единства слова и дела, необходимость проверять слово делом. Можно ли не согласиться с мнением мыслителя о том, что в деловом общении каждый должен соответствовать своему статусу и учитывать статус другого.

Как и на Востоке, в Западной Европе с древних времен уделяется большое внимание необходимости учета этических норм и ценностей в деловом общении, постоянно подчеркивается их влияние на эффективность ведения дел. Так, уже Сократ (470—399 до н. э.) говорит о том, что «кто

умеет обходиться с людьми, тот хорошо ведет и частные и общие дела, а кто не умеет, тот и здесь и там делает ошибки». Однако, в отличие от восточной, западноевропейская культурная традиция более прагматична. Экономический, материальный интерес выдвигается здесь на первый план, но вместе с этим большое внимание уделяется статусному характеру общения.

Основным критерием справедливости в деловом общении, по Аристотелю, является *принцип «пропорционального равенства»*, согласно которому «понесший большие труды получает много, а понесший малые — мало». Эта характеристика делового общения, когда на первый план выдвигается экономический интерес, материальный результат, прибыль, как концентрированный критерий человеческой деятельности и общения, становится доминирующей и всеохватывающей с развитием капитализма. Конечным критерием справедливости или несправедливости становится умение успешно вести дело, *деловой прагматизм*.

С точки зрения протестантизма, верующие миряне должны относиться к делу с теми же этическими нормами и энергией, как они относятся к служению Богу. Само дело, профессия рассматривается как Божье призвание и святое дело. Поэтому и получение прибыли в этике протестантизма также считается богоугодным делом. Но при этом существует очень важное условие: дело должно быть полезным ближним и совершаться с соблюдением этических норм делового общения и поведения в бизнесе. Такими моральными нормами являются следующие: *честность, правдивость, обязательность, трудолюбие, справедливость, соблюдение обещаний и договоров*.

Карен Хорни, Эрих Фромм убедительно показали, что современный «развитой капитализм» (Э. Фромм) на каждом шагу порождает человека с «рыночным характером», главная цель которого в деловом общении состоит в том, чтобы подороже себя продать. Все высокие нравственные принципы и ценности, в том числе и христианские, сразу же забываются, как только речь заходит о прибыли. При этом в деловом общении утрачивается не только мораль, но и самоидентификация личности. Поскольку при рыночной ориентации человек рассматривает свои силы и возможности как товар, предназначенный для продажи, то он не может про себя сказать: «Я есть то,

что я делаю», а вынужден жить по принципу: «Я таков, каким вы хотите меня видеть».

С этой позиции, которую можно назвать «деловой макиавеллизм», этические нормы и сам язык этики рассматриваются как помеха в деловом общении. В нем стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях, поскольку в результате появля-

ются «излишние», «не относящиеся к делу» проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Крайним случаем неэтичного поведения бизнесменов, руководителей предприятий является нарушение закона. Но неэтичным поведением следует также считать различного рода действия компаний, не предпринимающих надлежащих мер для устранения дефектов в своей продукции, которые могут привести к вредным последствиям для населения. Поэтому в понятие «этики делового общения» входит и забота руководителей предприятий о качестве своей продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести населению.

Вторая позиция по отношению к противоречию между этикой и бизнесом состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самим собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как **средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.** Думается, что этот подход является более цивилизованным и более эффективным.

*Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия — между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей.*

**В основе этики делового общения должна быть координация, а по**

**возможности и гармонизация интересов.** Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей.

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: *«Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам»*. В отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: *«Чего не пожелаешь себе, того не делай другим»*. Это правило применимо и к деловому общению.



В деловом общении в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Приведем *нравственные эталоны и образцы поведения руководителя*:

- Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каков он есть.

- При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.

- Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

- Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите самого сотрудника объяснить причину невыполнения задания, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и

чувства человека.

- Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.
- Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» — спрячьте критику между двумя комплимен-

тами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

- Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас скорее всего не поблагодарят. Если не поможет — на вас ляжет вся ответственность.

- Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.

- Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

- Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

- Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

- Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

- Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

- Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок — проявление слабости и непорядочности.

- Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же.

- Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов, 2) личность подчиненного — кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

*Формами распоряжения* могут быть: приказ, просьба, запрос и обращение к так называемому «добровольцу».

*Приказ.* Чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

*Просьба.* Используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношения между руководителем и подчиненным основаны на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение о проблеме.

*Вопрос.* «Есть ли смысл заняться этим?», «Как мы должны это сделать?». Лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. При этом сотрудники должны выражать добрую волю и быть достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

*«Доброволец».* «Кто хочет это сделать?». Подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана. В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе.

Вот несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в деловом общении подчиненных с руководителем:

- Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.
- Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказывать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы ...?» и т. д.
- Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо

сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

- Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет».

Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

- Будьте преданы и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

- Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т. д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

- Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

*Этика делового общения «по горизонтали».* Общий этический принцип общения «по горизонтали», т. е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений — дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия.

Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами:

- Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особых привилегий со стороны другого.

- Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.



- Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.
- В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.
- Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных — ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.
- Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно — отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.
- Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.
- Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните — что посеешь, то и пожнешь.
- Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловые возможности. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.
- Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более — проблемах.
- Старайтесь слушать не себя, а другого.
- Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все выплывет наружу и встанет на свои места.
- Посылайте импульсы ваших симпатий — словом^ взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.

- Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Этические нормативы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, кото-

рых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания — установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений.

На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения. В России, к сожалению, этике делового общения и вообще этике бизнеса не уделяется пока должного внимания.

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. *Дайте определение понятий «этика», «общение», «деловое общение», «этика делового общения».*
2. *Каковы особенности этики делового общения традиционного общества?*
3. *Назовите основные позиции по вопросу о соотношении этики и бизнеса, которые существуют сегодня.*
4. *Какова, по вашему мнению, роль этики в деловом общении ?*
5. *Назовите основные принципы этики делового общения между руководителем и подчиненным.*
6. *Назовите основные принципы этики делового общения между подчиненным и руководителем.*
7. *Назовите основные принципы этики делового общения «по горизонтали» (между коллегами).*

#### 2.2. Этикет и культура поведения делового человека

Этикет (от *франц. etiquette*) означает установленный порядок

поведения где-либо. Это наиболее общее определение этикета.

*Культура поведения* — поступки и формы общения людей, основанные на нравственности, эстетическом вкусе и соблюдении определенных норм и правил. Истинная культура поведения есть органическое единство внутренней и внешней культуры человека, умение найти правильную линию поведения даже в нестандартной, а порой и в экстремальной ситуации.

*Деловой этикет* — важнейшая сторона морали профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание его — необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Почти 70 % выгодных для деловых людей сделок не состоялись из-за того, что российские бизнесмены не знают правил делового общения и не владеют культурой поведения. Эта цифра подтверждается и мировым опытом. Так, еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал: «Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 — от его умения общаться с людьми». Немало рушится карьер и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности. Зная это, японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во многом зависит от способности ее работников, от их умения дружно трудиться над достижением общей цели.

Подчеркнем, что соблюдение делового этикета, умение культурно вести себя особенно важно при работе с представителями иностранных фирм, при выезде для заключения сделок за границу. У многих «новых русских» заметен дурной вкус в одежде, в украшениях, манере поведения. Уважающие себя и честь своей фирмы зарубежные предприниматели нередко после первой же встречи прекращают все переговоры. Поведение таких «новых русских» можно оценить словами из известной сказки А.С. Пушкина про старуху, которая «ни ступить, ни молвить не умеет».

Чтобы не попасть в нелепую ситуацию, надо знать правила хорошего

тона. В старые времена им крепко учил Петр Великий. В 1709 г. он издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя «в нарушение эти-

5. Зак. 512

кету». Возможно, надо ввести наказание и для тех отечественных бизнесменов, кто выставляет на посмешище не только себя, но и бросает тень на российское предпринимательство.

Итак, знание делового этикета, умение культурно вести себя — основа предпринимательского успеха.

Этикет — явление историческое. Правила поведения людей менялись с изменениями условий жизни общества, конкретной социальной среды. Этикет возник в период зарождения абсолютных монархий. Придерживаться определенных правил поведения, церемониала было необходимо для возвеличивания царственных особ: императоров, королей, царей, князей, принцев, герцогов и т. п., для закрепления иерархии внутри самого классового общества. От знания этикета, выполнения его правил часто зависела не только карьера, но и жизнь человека. Так было в Древнем Египте, Китае, Риме, Золотой Орде. Нарушение этикета приводило к вражде между племенами, народами и даже к войнам.

Процесс взаимного обогащения правилами поведения позволил выработать взаимоприемлемый, признаваемый в главных чертах этикет, закрепляемый в обычаях и традициях. Этикет стал предписывать нормы поведения на работе, на улице, в гостях, на деловых и дипломатических приемах, в театре, в общественном транспорте и т. д.

Правила этикета, облаченные в конкретные формы поведения, указывают на единство двух его сторон: морально-этической и эстетической. Первая сторона — это выражение нравственной нормы: предупредительной заботы, уважения, защиты и т. д. Вторая сторона — эстетическая — свидетельствует о красоте, изяществе форм поведения.

Но кроме правил культурного поведения существует еще и *профессиональный этикет*. В жизни всегда были и останутся отношения, которые обеспечивают наивысшую эффективность в выполнении профессиональных функций. Участники какого-либо взаимодействия всегда

стараятся сохранить наиболее оптимальные формы этого взаимодействия и правила поведения. Например, в организации от новичка станут требовать неукоснительного соблюдения отработанных и проверенных правил делового общения, так



как они облегчают выполнение профессиональных функций, способствуют достижению поставленных целей. В том или ином коллективе, группе работников, сотрудников, деловых людей складываются определенные традиции, которые с течением времени приобретают силу моральных принципов и составляют этикет данной группы, общности.

Этикет деловых отношений определяется, в частности, как свод правил поведения в бизнесе, который представляет внешнюю сторону делового общения.

Деловой этикет — результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях. Деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой личности. Это искреннее уважение должно стать составной частью натуры руководителя, бизнесмена. Ему надо научиться верить в порядочность людей. Нельзя при первой встрече обнаружить даже признак того, что вы подозреваете, что ваш собеседник может вас обмануть. В основе поведения должна лежать нравственная оценка: деловой партнер — хороший человек! Если, конечно, он не доказал своими поступками обратного.

Культура поведения в деловом общении немислима без соблюдения правил *вербального* (словесного, речевого) *этикета*, связанного с формами и манерами речи, словарным запасом, т. е. со всем *стилем речи*, принятым в общении данного круга деловых людей. Существуют исторически наработанные стереотипы речевого общения. Ими пользовались ранее русские купцы, предприниматели, а сейчас их используют культурные российские и зарубежные деловые люди. Это слова: «дамы», «господа», «сударь» и «сударыня», «уважаемые коллеги».

В деловом разговоре надо *уметь дать ответ* на любой вопрос. Даже на простейшие, задаваемые ежедневно по несколько раз «Как дела?», всегда

необходимо помнить о чувстве меры. Ничего не ответить — невежливо; буркнуть «нормально» и пройти мимо — тоже невежливо, если не грубо; пуститься в долгие рассуждения о своих делах — прослыть занудой. В таких случаях деловой этикет предписывает отвечать примерно следующее: «Спасибо, нормально», «Спа-

**5\***

сибо, пока жаловаться грех», и в свою очередь поинтересоваться: «Надеюсь, что и у Вас все обстоит нормально?». Такие ответы нейтральны, они успокаивают всех, следуют сложившимся в России нормам: «Не сглазь, когда дела идут хорошо».

В вербальном (словесном, речевом) общении деловой этикет предполагает применение различных психологических приемов. Один из них — *«формула поглаживания»*. Это словесные обороты типа: «Удачи Вам!», «Желаю успеха», известные фразы: «Большому кораблю — большое плавание».

Этикет и такт делового человека проявляются на каждом шагу — во время мимолетного разговора с подчиненным, коллегой, на производственном совещании и т. п. К сожалению, иногда должностные лица злоупотребляют формой обращения на «ты». Обращаются на «ты» к подчиненным, которые гораздо старше их по возрасту, но говорят «вы» молодому вышестоящему начальнику. В форме обращения на «ты» проявляется пренебрежение к подчиненному.

, Этикет служебных, деловых отношений требует строгого соблюдения речевых норм как в межличностном общении, так и во время деловых бесед, совещаний. Когда вы разговариваете с людьми (или даже с одним человеком), ведите беседу так, чтобы вам никто не мешал. Все дела, за исключением экстренных, внезапных, могут подождать.

В речевом этикете деловых людей большое значение имеют *комплименты* — приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, внешности, сбалансированность поступков партнера, т. е. оценку ума делового партнера.

Деловой этикет предписывает неукоснительное соблюдение при переговорах *правил поведения страны — партнера по бизнесу*. Правила общения людей связаны с образом и стилем жизни, национальными

обычаями и традициями. Все это результат многовекового жизненного опыта, быта предшествующих поколений того или иного народа. Какие бы ни были традиции, правила поведения, — их приходится выполнять, если, конечно, вы хотите добиться успеха. Здесь особенно справедлива пословица «В чужой монастырь со своим уставом не ходят». Нередко надо соблюдать

все правила даже в том случае, если они вам не по душе. Интересы дела выше ваших вкусов и пристрастий.

Можно привести немало примеров особенностей правил поведения бизнесменов различных стран. Если, например, американцы, подчеркивая свое расположение, дружески хлопают вас по плечу и охотно принимают такой же жест от вас, то, похлопав по плечу японца или попытавшись дружески обнять китайца или вьетнамца, вы можете сорвать свою сделку.

Во время деловой беседы с итальянцами постарайтесь не демонстрировать своего неприятия их громкой, чрезмерно оживленной речи, горячности обсуждения даже несущественного вопроса, а при общении с японцами не удивляйтесь употреблению ими сверхвежливых оборотов речи. Сверхвежливость по отношению к партнеру и «приниженность» собственного «Я» (например, «Я, недостойный, и моя ничтожная жена приглашаем Вас, Высокочтимого и благородного, к нам в гости») не мешают, а помогают японцам прекрасно вести свои дела. Трудно найти другого делового партнера, который бы заранее с такой скрупулезностью просчитал самые невероятные варианты предстоящей сделки и расставил столько различных (финансовых, юридических и др.) ловушек своему партнеру по переговорам, как японец. Японская сверхвежливость — своего рода наркотик, усыпляющий бдительность партнера по переговорам.

Важно также соблюдать определенные правила в отношении *одежды и внешнего вида*. Сверхмодный костюм совсем необязателен. Важно, чтобы он был в приличном состоянии, не висел мешком, а брюки не должны напоминать засаленную старую гармошку. Костюм должен быть к месту и ко времени. Если переговоры с партнерами назначены на дневное время, подойдет светлый костюм. Брюки и пиджак могут быть различных цветов. Но если переговоры идут вечером, костюм должен быть темным, рубашка — обязательно свежей, глаженной, галстук — не кричащим, ботинки — вычищенными. Элегантность делового человека определяют рубашка,

галстук и ботинки, а не количество костюмов, которые он привез с собой.

Для поездки за границу достаточно иметь три комплекта одежды:  
темный и светлый костюмы, приличную куртку

и свитер для прогулок. Если маршрут вашей поездки проходит через страны Востока, то помните, что женщинам не следует надевать брюки, они не должны появляться на улице, в общественных местах без чулок или колготок (особенно в странах, исповедующих ислам), а мужчины — в ярких галстуках.

Необходимо помнить, что в деловых отношениях мелочей нет. Для бизнеса этикет значит очень много. Одежда, поведение предпринимателя, менеджера — это его визитная карточка. О госте начинают составлять представление заранее, собирая о нем информацию. Источниками информации служит поведение бизнесмена в пути к месту деловой встречи, поведение в гостинице, во время самой встречи. Помните, вас повсюду окружают люди, которые с той или иной степенью пристрастности изучают вас.

Соблюдение важнейших правил поведения с незнакомыми людьми — признак вашей респектабельности, воспитанности, уверенности в себе. Существует целый ряд *правил поведения в различных видах транспорта* — в самолете, поезде, автомобиле. Долгое путешествие располагает к неторопливой беседе. Надо уметь вести ее. Прежде всего, не следует злоупотреблять вниманием попутчиков, не стремиться как можно быстрее завладеть всеми сторонами беседы, не быть излишне говорливым: болтливость — признак дурного тона, другая крайность — замкнутость.

### ***2.2.1. Культура общения по телефону***

Современную деловую жизнь невозможно представить без *телефона*. Благодаря ему многократно повышается оперативность решения множества вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого-либо дела. По телефону можно сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т. д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является

телефонный разговор.

У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный



двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. Но к деловому телефонному разговору надо тоже тщательно готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени (до 20—30 %). Так утверждает американский менеджер А. Маккензи. Среди 15 главных причин потерь рабочего времени бизнесменом, менеджером он поставил на первое место телефонные разговоры. Ведя длительные телефонные разговоры, вы можете получить репутацию зануды или пустомели. Подобная репутация подорвет интерес к вам и к вашим деловым предложениям.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора — компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся еще в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Эффективность делового телефонного общения зависит от *эмоционального состояния* человека, от его *настроения*.

По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. *Голос, тон, тембр, интонации* внимательному слушателю говорят очень много. По данным психологов, тон, интонация могут нести до 40 % информации. Нужно только обращать внимание на подобные «мелочи» во время телефонного разговора. Самому же —

стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать речь собеседника.

Постарайтесь кратко и ясно изложить свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу и

грамотно изложены по форме. В разговоре старайтесь не допускать выражения типа: «идет», «добро», «лады», «пока» и т. п. В телефонном разговоре также лучше не употреблять специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику.

Надо помнить, что телефон усугубляет *недостатки речи*; быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно следите за произношением чисел, имен собственных, согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, поселков, имена собственные, фамилии и т. п., которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый ряд реплик для корректировки общения. Например:

- *Как Вы меня слышите?*
- *Не могли бы Вы повторить... ?*
- *Извините, очень плохо слышно.*
- *Простите, я не расслышал, что Вы сказали, и т. п.*

Прежде чем позвонить кому-либо, вспомните: длительное воздействие телефонных звонков отрицательно сказывается на нервной системе (поэтому сами старайтесь снимать с аппарата трубку, как только услышите звонок), ненужные телефонные разговоры нарушают рабочий ритм, мешают решению сложных вопросов, требующих глубокого анализа, обсуждения в спокойных условиях, т. е. мешают работать тем, кто находится рядом.

Звонок по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, кому бы вы ни звонили — начальнику или подчиненному. Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

Как показывает анализ, в телефонном разговоре 30— 40 % занимают повторения слов, фраз, ненужные паузы и лишние слова. Следовательно, к

телефонному разговору надо тщательно готовиться: заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера те-

лефонов, адреса организаций или нужных лиц, катендарь, авторучку, бумагу и т. п.

До того как вы решили набрать номер, следует точно определить цель разговора и свою тактику его ведения. Составьте план беседы, запишите вопросы, которые хотите решить, или сведения (данные), которые хотите получить, продумайте порядок постановки вопросов. Четко сформулируйте их, чтобы ваш собеседник не мог многозначно толковать их. Если обговариваете несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного вопроса и переходите к следующему. С помощью стандартных фраз старайтесь отделять один вопрос от другого. Например:

— *Итак, по этому вопросу мы договорились ?!*

— *Могу я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения ?*

— *Как я Вас понял (в этом вопросе), мы можем рассчитывать на Вашу поддержку?*

Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим однозначного ответа.

При *подготовке к деловой беседе по телефону* постарайтесь ответить себе на следующие вопросы:

- 1) какую главную цель вы ставите перед собой в предстоящем телефонном разговоре;
- 2) можете ли вы вообще обойтись без этого разговора;
- 3) готов ли к обсуждению предлагаемой темы собеседник;
- 4) уверены ли вы в благополучном исходе разговора;
- 5) какие вопросы вы должны задать;
- 6) какие вопросы может задать вам собеседник;
- 7) какой исход переговоров устроит (или не устроит) вас, его;
- 8) какие приемы воздействия на собеседника вы можете использовать во время разговора;
- 9) как вы будете вести себя, если ваш собеседник,

- решительно возразит, перейдет на повышенный тон,
- не отреагирует на ваши доводы,
- проявит недоверие к вашим словам, информации. Для подготовки к деловому разговору по телефону, в особенности междугородному и международному, лучше под-

готовить *специальный бланк*, в котором будущий разговор записывается с учетом прогнозируемых ответов. -

Другая важная часть делового этикета — *служебная переписка*. Конечно, каждое деловое письмо должно быть строго индивидуально. На него накладывают отпечаток прежде всего адресат, конкретная ситуация, личность и должность пишущего. Толковая деловая переписка способствует увеличению оборота фирмы, предприятия, улучшению взаимосвязи различных служб, повышению квалификации, установлению прочных связей с потребителями.

Одно из главных требований к письму — оно должно быть не длинным. Если хотите, чтобы ваше письмо прочли, постарайтесь уложиться на полтора страничках машинописного текста, а еще лучше — на одной странице. Хорошее письмо, как и выступление, должно быть четким и ясным. Это второе требование к письму. Старайтесь избегать в деловом письме многосложных, непонятных (иностранных, сугубо специальных) слов и выражений. Это третье правило написания делового письма. Это же правило предполагает и составление писем короткими предложениями, в которых четко и ясно сформулированы основные мысли автора. Лаконичные письма, написанные односложными словами, характеризуют пишущих как хороших собеседников, владеющих искусством общения.

При деловой переписке надо помнить, что впечатление, производимое письмом на адресата, зависит от таких «мелочей», как конверт, бланк фирмы, содержание письма. Не пожалейте времени, если даже вам кажется, что письмо написано безупречно, отложите его отправку еще на некоторое время, перечитайте еще раз. Как правило, найдутся неточности, излишне эмоциональные выражения. Исправьте их, а уж потом отправляйте.

Специалисты по переписке делят корреспонденцию на шесть видов:

- торговые соглашения, сделки и другая подобная корреспонденция;
- ответные письма с благодарностью;

- поздравления;
- извинения;



- требования и запросы;
- соболезнования.

Эти шесть видов писем в свою очередь делят на две категории: формальные и неформальные.

*Служебные записки* тоже делятся на виды:

- распоряжения по кадровым вопросам, внутреннему распорядку учреждения, правила работы;
- благодарности и поздравления;
- напоминания, просьбы, проведение мероприятия. Письмо должно строиться по такой схеме: *внимание* —

*интерес* — *просьба* — *действие*.

*Внимание: «Уважаемый (ая) Я хочу сообщить Вам нечто интересное (важное)»*

*Интерес: «Мы (я) предлагаем Вам то, что может существенно улучшить Вашу жизнь...»*

*Просьба: «Нам требуется помощь людей, готовых вложить хотя бы ... в благородное, патриотическое дело...».*

*Действие: «Мы призываем Вас присоединиться к тысячам добрых людей...»*

Надо только помнить, что, формулируя просьбу, следует предоставить адресату ограниченный выбор вариантов. Чем меньше вариантов, тем больше вероятность успеха.

### *2.2.2. Работа с деловой корреспонденцией*

Удельный вес затрат рабочего времени менеджеров на обработку деловой корреспонденции, как показали некоторые исследования, составляет от 5 до 10 %.

Менеджер должен ознакомиться с каждым поступившим документом, оценить возникшую ситуацию, принять решение, оформить решение в виде резолюции.

*Резолюция* — это административное воздействие в виде надписи на управленческом документе, определяющее ход выполнения работ и организующее деятельность исполнителей. Резолюция, как правило, устанавливает приоритеты в работе. Важно, чтобы она вписывалась в существующую систему управления и не вносила в нее дезорганизующие элементы.

Первым и необходимым условием работы с деловой корреспонденцией является отбор и распределение корреспонденции по срокам ее поступления в подразделение или организацию. Эти функции, как правило, выполняет секретарь менеджера. Необходимо добиваться такой организации делопроизводства, чтобы на стол менеджера попадали действительно важные, с его точки зрения, документы. До-, кументы же, касающиеся стандартных вопросов, должны направляться непосредственно исполнителю без резолюции его руководителя.

Обязательными требованиями к управленческой резолюции являются: адресность, четкость формулировки содержания управленческих действий, указание возможных путей решения, согласованность с другими ранее принятыми управленческими решениями в данной области.

Перечислим основные правила подготовки резолюции:

1) в резолюции должно быть указано, кому направляется для исполнения документ, безадресная резолюция считается неверно оформленной;

2) документ следует направить одному исполнителю. Если письмо адресуется нескольким исполнителям, следует ставить персональные задачи каждому исполнителю;

3) форма обращения к исполнителю в резолюции должна быть корректной и соответствовать служебной этике;

4) способ решения задачи выбирается в зависимости от должностного положения и квалификации исполнителя. Если исполнителю можно доверить самостоятельный выбор-способа решения, то в резолюции можно его не указывать. Если самостоятельный выбор способа решения задачи самим исполнителем нежелателен, следует конкретизировать, что и как он должен делать;

5) сроки исполнения задания не обязательно указывать в резолюции, если в самом документе они указаны. Если в самом документе сроки не

указаны, то резолюция без указания срока исполнения считается неверно оформленной;

б) контроль за исполнением решения может быть указан менеджером либо предусмотрен действующей системой исполнения решений. Следует указывать методы, формы контроля за исполнением решения, возлагать персональную ответственность за контроль;

7) резолюция должна исключать возможность разночтений, а следовательно, нечеткого исполнения решения;

8) резолюция должна иметь реквизиты — дату и подпись.

Получение и обработка деловой корреспонденции предполагают в свою очередь подготовку и отправку писем, ответов. Эти два вида работ взаимно связаны.

*Основные требования к деловому письму:*

- четкость и краткость изложения;
- полнота информации;
- конкретность предложений;
- убедительность и вежливость;
- грамотное оформление.

В международной практике сложился общепринятый «стандарт» оформления делового письма, который предусматривает следующее:

- письмо должно быть посвящено одной теме;
- изложение каждой новой мысли начинается с нового абзаца;
- между абзацами необходимо делать пробелы;
- в письме должны быть указаны все вложения. Письмо, как правило,

должно включать следующие элементы:

- а) название и адрес фирмы-отправителя;
- б) название и адрес фирмы-получателя;
- в) дата и номер письма;
- г) предмет письма (не является обязательным);
- д) приветствие (не является обязательным);
- е) текст письма;
- ж) концовка письма (не является обязательным);
- з) роспись (не является обязательным); и) подпись;
- к) имя и должность отправителя;

л)вложения.

Пункты г, д, ж, з не являются обязательными главным образом в странах СНГ. В настоящее время, в условиях налаживания деловых связей с фирмами других стран, руководители отечественных предприятий так или иначе стараются придерживаться общепринятых норм и правил деловой этики, в том числе и в оформлении деловых писем.

Поэтому все чаще в деловых письмах встречаются приветствия (например, уважаемый г-н), роспись (искренне Ваш).

С целью упрощения процедуры подготовки писем в международной практике широко используются клише.

Приводим некоторые из них:

Содержательный признак классификации клише	Основные формы клише
Начало письма	<p>Сообщаем, что...</p> <p>В соответствии с...</p> <p>Ссылаясь на...</p> <p>Рады сообщить...</p> <p>Мы узнали из Вашего письма...</p> <p>Мы с сожалением узнали...</p> <p>В дополнение к...</p>
Просьба	<p>Мы будем (чрезвычайно) благодарны, если Выпросим сообщить нам...</p>
Подтверждение	<p>Подтверждаем получение Вашего...</p> <p>Мы получили...</p> <p>Подтверждая...</p> <p>Рады подтвердить...</p> <p>В подтверждение нашего...</p>

Связующие элементы	<p>В связи с Вашей просьбой...</p> <p>В случае Вашего отказа...</p> <p>В случае неуплаты...</p> <p>В связи с этим...</p> <p>В сложившихся обстоятельствах...</p> <p>В связи с вышеизложенным...</p> <p>В соответствии с заключенным договором...</p> <p>Мы были бы рады иметь возможность...</p>
Окончание письма	<p>Мы хотели бы заверить Вас...</p> <p>Будем признательны за быстрое выполнение нашего заказа...</p> <p>Ожидаем Вашего подтверждения...</p> <p>Просим сообщить нам...</p>

### *2.2.3. Шесть основных заповедей делового этикета*

**1. Делайте все вовремя.** Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться и в начальники он не годится.



Принцип «вовремя» распространяется также на отчеты и любые другие поручаемые вам задания. Любая задержка потребует от вас каких-то оправданий, и вы будете выглядеть не столь обязательным, как тот, кто сдает все в срок. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, советуют накидывать лишних 25 % на тот срок, который, на наш взгляд, требуется для выполнения данной работы, тогда наверняка уложитесь в отведенное время. Вспомните закон Мерфи: все дела занимают больше времени, чем вам кажется, а все помехи, какие могут возникнуть, обязательно возникают, особенно когда на носу день сдачи. Так что выделяйте время с запасом на те трудности, что поддаются прогнозированию.

2. Никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится иногда услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни.

Надо очень внимательно следить за тем, что говоришь, и четко представлять, какие последствия может иметь утечка информации для тех, кто с ней работает и к какой конкуренции она может привести.

3. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы. Ваши клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или

подчиненные могут сколько угодно придирается к вам, это неважно, все равно вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно.

4. Думайте о других, а не только о себе.

Внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов или покупателей, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных.

Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Не начинайте сразу «огрызаться», когда

кто-то ставит под сомнение качество вашей работы; покажите, что цените соображения и опыт других людей.

#### 5. Одевайтесь, как положено.

Первое впечатление складывается при первой встрече. Так что произвести его надо сразу же. Приглядывайтесь к людям, прислушивайтесь, выбирайте образцы для подражания.

На каких бы ролях ни находились вы в фирме сейчас, вам надо «вписаться», но при этом вы должны выглядеть са-

мым лучшим образом, т. е. одеваться со вкусом, подбирать цветовую гамму к лицу.

### **6. Говорите и пишите хорошим языком.**

**Тот, кто** умеет четко выразить свою мысль, обладает большим преимуществом. Все произносимое и написанное вами должно быть изложено хорошим языком, а все имена собственные должны быть переданы без ошибок.

Следите за тем, чтобы никогда не употреблять бранных слов. Хорошие деловые манеры настолько способствуют карьере, что надо использовать любую возможность научиться им.

### **ПРАКТИКУМ**

#### *Ваш стиль делового общения*

С помощью этого теста вы можете оценить свой стиль делового общения. Вам предложено 80 утверждений. Из каждой пары выберите одно — то, которое, как вы считаете, наиболее соответствует вашему поведению. Обратите внимание на то, что ни одна пара не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.
3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.
4. Мне очень нравятся различные нововведения.
5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.
6. Я очень люблю работать с людьми.
7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.
8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.
9. Я против откладываний и проволочек.

10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены прежде, чем они будут применяться на практике.

2,

145

11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.

12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.

13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т. п.

14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.

15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.

16. Я создаю проблемы другим людям.

17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.

18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными.

19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.

20. Я люблю творческое решение проблем.

21. Я все время строю планы на будущее.

22. Я восприимчив к нуждам других.

23. Хорошее планирование — ключ к успеху.

24. Меня раздражает слишком подробный анализ.

25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.

26. Я очень ценю опыт.

27. Я прислушиваюсь к мнению других.

28. Говорят, что я быстро соображаю.

29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.

30. Я использую логические методы для анализа альтернатив.

31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.

32. Я постоянно задаю себе вопросы.

33. Делая что-либо, я тем самым учусь.

34. Полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.

35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.

36. Я не люблю вдаваться в детали.
37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.
38. Я способен оценить климат в группе.
39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.
40. Я воспринимаю себя как решительного человека.
41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.
42. Я основываю свои действия на наблюдениях и фактах.
43. Я могу открыто выразить свои чувства.

44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.
45. Я очень люблю читать.
46. Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовать деятельность других.
47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.
48. Я люблю достигать поставленных целей.
49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.
50. Я люблю разнообразие.
51. Факты говорят сами за себя.
52. Я использую свое воображение, насколько это возможно.
53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.
54. Мой мозг никогда не перестает работать.
55. Важному решению предшествует подготовительная работа.
56. Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.
57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.
58. Эмоции только создают проблемы.
59. Я люблю быть таким же, как другие.
60. Я не могу быстро прибавить пятнадцать к семнадцати.
61. Я примеряю свои новые идеи к людям.
62. Я верю в научный подход.
63. Я люблю, когда дело сделано.
64. Хорошие отношения необходимы.
65. Я импульсивен.
66. Я нормально воспринимаю различия в людях.
67. Общение с другими людьми значимо само по себе.
68. Люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.
69. Я люблю организовывать что-либо.

70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.
71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.
72. Самоактуализация является крайне важной для меня.
73. Мне очень нравится играть идеями.
74. Я не люблю попусту терять время.
75. Я люблю делать то, что у меня получается.
76. Взаимодействуя с другими, я учусь.
77. Абстракции интересны для меня.
78. Мне нравятся детали.



2

147

79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.

80. Я достаточно уверен в себе.

- ключ

Обведите те номера, на которые вы ответили положительно, и отметьте их в приведенной ниже таблице. Посчитайте количество баллов по каждому стилю (один положительный ответ равен 1 баллу). Тот стиль, по которому вы набрали наибольшее количество баллов (по одному стилю не может быть более 20 баллов), наиболее предпочтителен для вас. Если вы набрали одинаковое количество баллов по двум стилям, значит, они оба присущи вам.

С /ягм» /	1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79.
б Бггил »^	2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78.
С /т/л» S	3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80.
С /ягьгб ^	4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77.

*Стиль 1* — ориентация на действие. Характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, ответственности, опыта, достижений, решений. Люди, владеющие этим стилем, прагматичны, прямолинейны, решительны, легко переключаются с одного вопроса на другой, часто взволнованы. %

*Стиль 2* — ориентация на процесс. Характерно обсуждение фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования,

деталей. Человек, владеющий "этим стилем, ориентирован на систематичность, последовательность, тщательность. Он честен, многословен и мало эмоционален.

*Стиль 3* — ориентация на людей. Характерно обсуждение человеческих нужд, мотивов, чувств, «духа работы в команде», понимания, сотрудничества. Люди этого стиля эмоциональны, чувствительны, сопереживающие и психологически ориентированы.

*Стиль 4* — ориентация на перспективу, на будущее. Людям этого стиля присуще обсуждение концепций, больших планов, нововведений, различных вопросов, новых методов, альтернатив. Они обладают хорошим воображением, полны идей, но мало реалистичны, и порой их сложно понимать.

### **Тест «Оценка самоконтроля в общении»**

(по Мариону Снайдеру)

С помощью этого теста вы можете определить свой уровень контроля при общении с другими людьми. Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них оцените как верное или неверное для себя. Верное — обозначьте буквой В, а неверное — буквой Н.

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь.

*Оценка результатов:* по одному баллу начисляется ответ «Н» за 1, 5, 7 вопросы и за ответ «В» — на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

0—3 балла показывают низкий коммуникативный контроль, т. е. ваше поведение устойчиво и вы не считаете нужным меняться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему раскрытию в общении, отчего некоторые считают вас «неудобным» по причине вашей прямолинейности.

?

149

4—6 баллов говорят о среднем коммуникативном контроле. Вы искренни, но не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях. Однако считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

1—10 баллов указывают на высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и можете предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

### **Тест «Конфликтная ли вы личность?»**

Чтобы узнать, конфликтная ли вы личность, воспользуйтесь следующим тестом, выбрав по одному ответу на каждый вопрос.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

- а) не принимаю участия;
- б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;
- в) активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».

2. Выступаете ли на собраниях с критикой руководства? . а) нет;

- б) только если для этого имею веские основания;
- в) критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли вы спорите с друзьями?

- а) только если это люди необидчивые;
- б) лишь по принципиальным вопросам;
- в) споры — моя стихия.

4. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?

- а) не буду поднимать бучу из-за пустяков;
- б) молча возьму солонку;
- в) не удержусь от замечаний.

5. Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу...

а) с возмущением посмотрю на обидчика;

б) сухо сделаю замечание;

в) выскажусь, не стесняясь в выражениях.

6. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась ...

а) промолчу;

б) ограничусь коротким тактичным комментарием;

в) устрою скандал.

7. Не повезло в лотерее. Как к этому отнесетесь?

а) постараюсь казаться равнодушным, но дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;

б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;

в) проигрыш надолго испортит настроение.

*Оценка результатов*

Каждое а — 4 очка; б — 2 очка; в — 0 очков.

*От 20—28 очков.* Вы тактичны и миролюбивы, уходите от конфликтов и споров, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Может поэтому иногда вас называют приспособленцем.

*От 10—18 очков.* Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь тогда, когда нет другого выхода и все средства исчерпаны. При этом не выходите за рамки корректности, твердо отстаиваете свое мнение. Все это вызывает к вам уважение.

*До 8 очков.* Конфликты и споры — это ваша стихия. Любите критиковать других, но не выносите критики в свой адрес. Ваша грубость и несдержанность отталкивает людей. С вами трудно как на работе, так и дома. Постарайтесь перебороть свой характер.

### **Тест «Трансактный анализ общения»**

(по Э. Берну)

Согласно Э. Берну, обращаясь к другому человеку, мы выбираем одно из возможных состояний нашего «Я»: состояние «Родителя», «Взрослого» или «Ребенка». Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные утверждения в бандрах от 0 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.

2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.

;

3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.

4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.



5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Как и многие люди, я бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети безусловно должны следовать указаниям родителей.
16. Я увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека — объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

*Оценка результатов.* Подсчитайте сумму баллов отдельно по строкам таблицы:

№	Пози
1, 4, 7, 10, 13, 16, 19	Дитя (Д)
2, 5, 8, 11, 14, 17, 20	Взрослый (В)
3, 6, 9, 12,	Родитель (Р)

15, 18,21	тель (P)
-----------	----------

Расположите соответствующие символы в порядке убывания их значения. Если у вас получилась формула *ВДР*, то вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны и не склонны к назиданиям и нравоучениям. Постарайтесь сохранить эти качества.

Если получили формулу *РДВ*, то для вас характерны категоричность и самоуверенность. Кроме того, «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Поэтому таким людям желательно работать не с людьми, а с машинами, кульманом, этюдником и т. п.

Если на первом месте в формуле *Д*, то это вполне приемлемый вариант для научной работы. Но детская непосредственность хороша только до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то пора свои эмоции взять под контроль.

### 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

#### 3.1. Детерминация поведения

Поведение любого человека определяется не только набором личностных качеств, особенностями конкретной ситуации, но и спецификой той социальной среды, в рамках которой реализуется его деловая активность. Выявить динамику процесса детерминации поведения личности позволяет следующая схема:



Отчасти осознанные намерения конкретного человека преломляются через призму присущих ему социальных стереотипов, формирующихся под воздействием макро- и микросреды, и реализуются в ролевом поведении.

«Я» — это самосознание личности, формирующееся в процессе общения на основе языка и мышления. **Человеческое «Я» можно представить как результат выделения индивидом самого себя из окружающей среды, из сообщества других людей.**

**Реальное «Я» отражает то, кем на самом деле является данный человек, какие внутренние психологические особенности, желания, мысли, чувства ему присущи. Но далеко не**

все желания, мысли, чувства человек может проявить внешне в своем поведении, общении с людьми. В случае возникновения противоречия между нормами поведения, принятыми в данном обществе, и желаниями человека, в случае несовпадения мыслей, чувств человека и ожиданий окружающих внешне демонстрируемый образ человека и его поведение могут не совпадать с его реальным «Я». «Я-образ» — это то, как человек стремится выглядеть перед людьми, как он видит себя и показывает себя людям.

Каждый человек как бы формирует свой внешний образ, он «считывается» другими людьми и на этой основе формируется определенное отношение. Одним из важнейших способов формирования своего внешнего образа является выбор имиджа. Из чего же складывается имидж человека при первом знакомстве? Прежде всего — это одежда и обувь, а также прическа. Они первыми «сигнализируют» о социальной принадлежности индивида и, следовательно, о том, предоставляет ли он потенциальную угрозу для окружающих. Огромное значение имеет также манера держаться. Сюда можно отнести осанку, позу, доброжелательное выражение лица, взгляд и т. д. Особенно важное значение имеет походка. Ученые проделали эксперимент: сняли на видеокамеру прохожих на улице, а затем попросили уголовников-рецидивистов выбрать среди них тех, на кого бы они напали. Большинство опрошенных единодушно указали на одних и тех же лиц. Решающую роль здесь сыграла походка. В список предполагаемых жертв не попали те, у кого чувствуется внутренний стержень, тело не вихляет, упругая, стремительная и энергичная походка. И, наконец, нельзя не учитывать роль такого фактора, как запах. Его роль в создании настроения настолько велика, что на Западе существуют специальные маркетинговые фирмы, подбирающие соответствующие запахи, например, для банков и супермаркетов.

Изучение особенностей группового и индивидуального поведения не

может быть успешным без учета общего культурно-исторического фона, именуемого *макросредой личности*.

Социокультурные, экономические и политические особенности общества обуславливают не только характер социальных норм, правил поведения, законов, которым подчиняется человек, но и привычные взгляды, мнения, стереотипы восприятия и поведения.

Социальная группа, к которой принадлежит человек, ближайшее социальное окружение (семья, круг друзей и знакомых — *микросреда*) влияет на то, какие социальные нормы и стереотипы будут человеком усвоены, в зависимости от того, какой специфический образ жизни и какие правила поведения, восприятия и оценки событий приняты в данной социальной группе. Ограниченность личного опыта, недоступность для большинства людей эмпирической проверки поступающей к ним информации о целом ряде социальных явлений создают возможность манипулирования социальными стереотипами.

Любой акт делового общения, детерминированный рассмотренными выше факторами, может быть представлен как *ролевое поведение*. «Роль» — это способ поведения, задаваемый обществом. Она складывается из двух переменных — базовых психологических установок нашего «Я» и ожиданий других людей. Бывает, что в течение одного дня деловому человеку приходится «играть» несколько ролей: руководителя, коллеги, подчиненного, партнера по переговорам и т. д. Во всех случаях предпосылкой успеха является не только всесторонний и глубокий анализ деловой ситуации, но и готовность к успеху, обусловленная состоянием и ориентацией нашего «Я».

Необходимо постоянно развивать позитивное мышление. Позитивное восприятие действительности означает, что мы должны направить свои усилия на решение стоящих перед нами проблем, а не сетовать по поводу их существования. Победитель «вгрызается» в проблему, тогда как неудачник всячески старается ее обойти, но постоянно на нее наталкивается. Есть только два типа проблем: проблемы, которые мы в состоянии решить, и проблемы, с которыми мы ничего поделать не можем. Какой смысл, например, переживать по поводу своей внешности или своего роста? Позитивное мышление предполагает отказ от бесплодных сетований по поводу надуманных и еще не существующих трудностей. Тем более непродуктивно завидовать другим — лучше радоваться их продвижению и

учиться у них, как нам добиться успеха в своей деятельности.

Базовые психологические установки нашего «Я» формируются в результате закрепления наиболее часто повторяющихся реакций, положительных или отрицательных, на окружающих.



Возможны четыре вида установок по отношению к окружающим:

*«Я хороший — ты хороший».* Это самая нравственная и продуктивная установка, поскольку в большинстве случаев нам причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию, в силу своей нравственной незрелости. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно. Это «победители», они «выигрывают».

*«Я хороший — ты плохой».* Эта установка характерна для тех, кто не способен к созидательному самоутверждению. Они спихивают ответственность за свои проблемы на других и пытаются в случае неудачи найти козла отпущения среди коллег или подчиненных, выместить на них свою досаду. В этом случае мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и малопродуктивно.

*«Я плохой — ты хороший».* Такая установка типична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремятся избегать тесных контактов с окружающими либо прилипают, как паразиты, к сильным личностям. Часто такие люди пребывают в состоянии депрессии.

*«Я плохой — ты плохой».* Эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой легко раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы.

Редко кто придерживается исключительно одной из этих четырех установок, но одна из них, как правило, доминирует. Поэтому особенно важно, постоянно работая над собой, осознанно и целенаправленно стремиться к укреплению чувства «все в порядке», преодолевать негативное отношение к окружающим и самому себе.

### 3.2. Поведение человека в организации и типы сотрудников

*Организация* — это группа людей, ведущих себя определенным

образом. Эти люди — не инструменты и не машины. У них есть чувства, надежды, опасения. Они ощущают

недомогание, голод, гнев, безысходность, счастье, грусть. Поведение людей обуславливается целым рядом воздействий, которые восходят к моменту их рождения. Поведение людей в организации есть результат всех этих воздействий.

Для объяснения поведения в организации важно выявить предпосылки, на основе которых служащие ведут себя определенным образом, т. е. те критерии или ориентиры, которые служащие используют для сведения множества возможностей к единственно реальному действию.

Прежде чем индивидуум сможет рационально выбрать одно из нескольких направлений действия, он должен спросить самого себя: **«В чем моя цель?»** и **«Какое из направлений лучше соответствует этой цели?»** Оправдание любого выбора зависит, во-первых, от целей, которых нужно достичь, и, во-вторых, от обоснованности конкретного образа действий, избранного для реализации этих целей.

Существуют определенные типы ценностных предпосылок, которые будут то и дело встречаться в организационных решениях. Возможно, самыми важными из них являются: **1 — цели организации; 2 — критерий эффективности; 3 — правила «честной игры»; 4 — индивидуальные ценностные установки человека, принимающего решение.**

Основной критерий правильности любого предложенного образа действий: «Будет ли он способствовать достижению целей организации?»

Второй ценностной предпосылкой, учитываемой в большинстве административных решений, служит критерий эффективности. Он может быть определен так: если два образа действий принесут одинаковые результаты применительно к цели организации, предпочесть следует тот, который предполагает наименьшие издержки, или иначе — если два образа действий предполагают одинаковые издержки, предпочесть следует тот, который даст наивысшие результаты.

Выживание и успех любой организации зависят от ее умения

добиваться от служащих и других ее членов поведения, в достаточной степени соответствующего ее ценностям. Индивидуальные ценности создают помехи деятельности организации тогда, когда они порождают поведение, вступающее в конфликт с требованиями, вытекающими из ценностей организации. Организация стимулирует или по-

ощряет поведение, которое способствует воплощению ценностей организации, и наказывает поведение, которое вступает в конфликт с этими ценностями. Стимулы — это своего рода призыв, который организация обращает к индивидуальным ценностям служащего, побуждая его учитывать ценности организации при принятии своих решений.

Таковыми стимулами являются:

1. Материальные побудители — ценности или товары.
2. Возможности для отличия, получения наград, завоевания престижа и личного влияния.
3. Желаемые физические условия работы, например, чистота, спокойная обстановка или отдельный кабинет.
4. Гордость за свое мастерство, возможность помочь семье или другим людям, патриотизм.
5. Личный комфорт и удовлетворенность отношениями с коллегами по организации.
6. Соответствие привычному образу действий и взглядам, т. е. знание привычек и стереотипов поведения, принятых в организации, и согласие с ними.
7. Чувство сопричастности к большим и важным событиям.

Для человека важны следующие ценности: уважение коллег; творческое удовлетворение; большая самостоятельность в распоряжении своими делами; посвященность в дела организации; полная реализация своих способностей; желание испытывать согласие с самим собой, согласие в своем внутреннем мире и иметь гармоничные отношения с внешним миром.

Новый служащий — это не чистый лист бумаги, на котором организация может писать все, что пожелает. Обычно он являет собой полностью сложившуюся личность, крепко связанную господствующими общественными нормами, обладающую своими индивидуальными чертами, входящую в некоторое количество внешних социальных групп и обученную

конкретным профессиональным навыкам. Существуют определенные пределы способности организации направлять его поведение или воздействовать на него. По этой причине одно из самых важных воздействий, которые организация может использовать, состоит в ее свободе при отборе служащих; необходимо выбирать служа-

щих, которые лучше подходят для кооперации при выполнении задач организации в силу тех черт, которые они принесут с собой в организацию. То, что служащий делает, и те решения, которые он принимает, в значительной мере определяются типом личности, структурой характера и взглядами, заложенными в него до того, как он пришел в организацию. Но если бы это было все, что можно сказать о человеческом поведении, то нам не нужны были бы специальные книги об управлении. Если бы эти воздействия извне полностью определяли поведение, то люди вели бы себя в организациях точно так же, как они ведут себя в любых других местах.

Однако на самом деле индивидуумы, поставленные в организационные ситуации (т. е. принятые на работу), обязательно ведут себя иначе, чем если бы они находились вне организации. Организационная система сама по себе начинает оказывать на них сильное воздействие, которое изменяет и переориентирует тенденции их поведения.

В той степени, в какой участие человека в организации оказывает на него психологическое воздействие, мы обнаруживаем, что его поведение начинает приобретать следующие характерные черты. Ценностные предпосылки (цели, задачи), на которых служащий основывает свои решения, как правило, представляют собой цели организации или ее подразделения, в котором он работает. Например, лесничий действует, ориентируясь не на тушение пожаров вообще, а на тушение пожаров на своем конкретном участке. Следовательно, поведение в организации характеризуется дроблением полной задачи организации на частичные задачи, которые выступают в качестве целей для конкретных служащих или групп служащих.

Служащий склонен воспринимать воздействие, которое «на законных основаниях» оказывают на него другие члены организации. Это общение может принимать форму приказов, передачи информации и советов, обучения. В очень значительной степени эти разнообразные формы общения

могут быть намеренно организованы в определенную систему, позволяющую ввести служащего внутрь сформированной среды воздействия организации. Примером таких запрограммированных воздействий могут быть официальная субординация, разработка форм отчетов и инструкций по их подготовке, официальное учреждение долж-



ности «консультантов» и направление служащих для участия в официально утвержденных программах обучения. По этой причине выявление и использование таких каналов воздействия всегда было одной из главных задач организационного планирования. У служащего, как правило, формируются устойчивые ожидания относительно его отношений с другими людьми и того, как они поведут себя в конкретных обстоятельствах. Служащий склонен занимать вовсе не пассивную, а активную позицию по отношению к осуществлению целей организации. Он не просто признает цели организации, решая те вопросы, которые перед ним ставят, или исполняет получаемые распоряжения, но в большей или меньшей степени проявляет инициативу, пытаясь самостоятельно отыскать способы осуществления этих целей. Если же организации приходится направлять своих сотрудников на каждом шагу, если они останавливаются и ждут новых решений всякий раз, когда закончено выполнение какого-либо дела, если они посвящают работе лишь незначительную часть своих мыслей и каждодневных спонтанных усилий, то тогда основная масса организационной энергии растрачивается впустую и уходит на преодоление их инерции. В организации энергия, обеспечивающая выполнение ее задач, должна исходить из самопроизвольного вклада служащих, активно работающих ради целей организации. Попытки руководителей организации снабдить ее энергией были бы столь же неэффективны, как если бы водитель вышел из автомобиля и толкал его вперед вместо того, чтобы завести двигатель.

Желание сотрудников поистине активно участвовать в осуществлении целей организации и отдавать ей всю свою энергию — вот что обычно понимают под высоким моральным духом.

*Поощрение и наказание* — важные и очевидные средства воздействия. Угроза увольнения, обещание увеличить оплату или повысить в должности, похвала или выговор — типичные примеры поощрений и наказаний. Менее

очевидны, но не менее важны чувство удовлетворенности и неудовлетворенности от пребывания в обществе других членов организации. В частности, большинство людей восприимчиво к одобрению или неодобрению людей, с которыми они самым тесным образом контактируют.

Разделение труда в организации и наделение индивидуумов и групп индивидуумов конкретными обязанностями ставят определенных служащих перед необходимостью тесного общения и взаимодействия с другими служащими. Подобные контакты и связи создают плодотворную почву для возникновения внеслужебных отношений и проявления лояльности в группе. Взгляды служащего на цели организации и на власть, осуществляемую по отношению к нему, очень сильно зависят от взглядов людей, которые работают вместе с ним.

Под *формальной организацией* понимается модель поведения и отношений, которая намеренно и на законных основаниях планируется для членов организации. Законно назначенный управляющий в свою очередь утверждает более детализированные структурные планы своей организации и назначает основных подчиненных на официальные властные должности в ней.

Почти всегда реальные стереотипы (модели) поведения и отношений членов организации слегка или весьма далеко отходят от формального плана организации. Действительная модель может отличаться от формального плана по двум причинам: 1 — формальный план может быть неполным, он может вообще не включать в себя модели поведения в том виде, как они развиваются; 2 — некоторые компоненты действительной модели поведения могут находиться в противоречии с планом.

Под *неформальной организацией* понимается полная модель реального поведения — действительный образ действий членов организации — насколько это реальное поведение не совпадает с формальным планом. Формальный план не только всегда дополняется неформально развивающимися моделями поведения, но, кроме того, реальная модель почти всегда хотя бы отчасти ему противоречит. Отказ подчиниться законным приказам — как явный отказ, так и отказ со ссылкой на «непонимание» намерений — это распространенное явление почти в каждой

организации. Столь же распространены попытки осуществлять властные полномочия сверх тех, что получены на законных основаниях. В экстремальных случаях мы можем обнаружить, что внутри организации существуют группировки, пытающиеся перехватить власть у тех, кто ею формально наделен, и

6. Зак. 512

использовать эту власть либо для изменения целей организации, либо для содействия членам группировки.

Положение служащих в организации меняет поведение индивидуума, поскольку одни практические и ценностные предпосылки, лежащие в основе его выбора и его решения, сменяются на другие. В результате своего прихода в организацию он работает во имя иных целей и руководствуется иными представлениями о том, как достичь этих целей, чем если бы он находился в какой-то другой среде.

Но служащий как индивидуум никоим образом не марионетка в руках организации. Его поведение управляется и управляемо только в довольно узких пределах. Широкий комплекс воздействий в прошлом и настоящем, коренящихся вне организации и особенно вне ее формальных планов, играет свою важную роль в определении реального поведения.

**Выбор, который** индивидуум совершит в той или иной ситуации, складывается из: 1) его навыков, знаний, характера и особенностей личности в том виде, в каком они были сформированы всем предшествующим жизненным опытом; 2) из конкретных воздействий, которым он подвергается в момент принятия решения. В большинстве случаев первое более важно для определения его поведения, чем второе.

*Общественные нормы* — это устоявшиеся стереотипы поведения, которые прививаются всем членам общества посредством одобрения или неодобрения со стороны сограждан.

Значительная часть воспитания каждого ребенка состоит в привитии ему норм того общественного строя, к которому он принадлежит по рождению. К моменту, когда он становится взрослым, основные нормы поведения — собственная манера одеваться, есть, приветствовать незнакомых людей или друзей — оказываются для него столь привычными, что выглядят врожденными. Но в текущий момент жизни на него воздействуют разнообразные факторы. Например, служащий может быть счастлив или несчастлив в браке. Он постоянно испытывает на себе те или

иные внешние воздействия и параллельно на него оказывает влияние организация.

Самые важные воздействия, которые организация может оказывать на своих служащих, это долговременные, совокупные воздействия, которые, постоянно «впитываясь», становятся частью взглядов и личности служащих.

**Воздействия на служащего через формальные каналы организации.**

Можно привести в качестве примеров формальных воздействий наделение служащего конкретными обязанностями или поручениями, прямые приказы, программы обучения, статистические отчеты и т. п.

**Воздействия на служащего через неформальную социальную структуру, которая существует в организации.** Между членами конкретной организации возникают дружеские отношения. Некоторые служащие регулярно вместе ходят обедать. Возникают устойчивые привязанности, проявляются соперничество и ревность. Все это может оказывать мощное воздействие на решение и поведение человека в разных ситуациях.

К числу факторов, которые воздействуют на поведение служащих, относятся знания и информация о том, что делают или будут делать другие члены организации.

Рассмотрим «симптомы» проявления личности — то, каким образом она проявляется в административном поведении: объективность индивидуума, его склонность к доминированию, честолюбие, импульсивность и социальность.

Под объективностью понимается степень, до которой поведение управляется требованиями реальной ситуации, а не желанием индивидуума выразить себя. Когда начальник проявляет свои чувства тем, что «орет» на сотрудника, такое поведение правильнее понимать как выражение психологических потребностей этого начальника, чем как разумный метод улучшения результатов работы сотрудника. «Объективный» человек — это человек, способный подходить к ситуациям рационально потому, что он относительно свободен от невротических и психопатических побуждений.

Неадаптивное, или необъективное, поведение часто является результатом фрустрации. Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того, что столкнулись с препятствием или дилеммой, могут реагировать

любым из нескольких иррациональных способов. Они могут стать агрессивными вплоть до физического насилия. Они могут опуститься до инфантильной реакции. (Все эти реакции не способствуют активной сопричастности к делам организации.) Они могут упрямо держаться привычного образа действий, отказываясь воспринимать предлагаемые им изменения, даже самые разумные. Наконец, они могут «опустить руки», потеряв все признаки инициативности и присутствия духа. **6\***



Под склонностью к доминированию понимается стремление брать на себя инициативу в межличностных отношениях или устанавливать контроль над ними. Склонность к доминированию может варьировать в зависимости от ситуации, равно как и в зависимости от свойств человека. Администратор может быть склонен к доминированию в своих отношениях с подчиненными, но покорен в присутствии вышестоящих руководителей. Крайние проявления доминирования или покорности служат обычно показателями фрустрации или других служебных личностных патологий.

Честолюбивый человек постоянно озабочен своим статусом и продвижением в организации. В своем реальном поведении он может быть или не быть склонным к доминированию, но он крайне чувствителен к изменениям ранга, ж&чованья или других признаков своего статуса.

Люди также существенно отличаются друг от друга по степени импульсивности и твердости характера, т. е. склонности быстро приходить к решениям и твердо стоять на однажды принятых решениях. Склонность всячески оттягивать принятие необходимого, но неприятного решения присуща почти всем администраторам.

Под социальностью понимается восприимчивость индивидуума к взглядам и желаниям тех, с кем он непосредственно общается. Эта восприимчивость является одним из главных средств приспособления к групповым нормам. Синонимом социальности в том значении, в каком этот термин употреблен здесь, была бы «склонность к приспособлению», или «конформизм». На служащих с низкой степенью социальности стимулы, обращенные к человеку как к отдельному индивидууму, действуют вполне эффективно. Такие служащие могут усердно работать, чтобы добиться премии или обеспечить себе быстрое продвижение, даже сталкиваясь с неодобрением коллег.

Для служащих с высокой степенью социальности такие стимулы, скорее всего, окажутся сравнительно неэффективными, пока они не будут

обращены ко всей рабочей группе в целом. Для таких служащих их сродство с рабочей средой или разделяемое всей группой чувство важности работы и необходимости ее сделать могут оказаться ключевым фактором мотивации.

### 3.2.1. Типы сотрудников

Каким должен быть сотрудник?

Развитый сотрудник должен быть энергичен, уметь управлять своими эмоциями, быть готовым открыто излагать свое мнение, обладать способностью изменять свою точку зрения под воздействием аргументов, а не силы, добросовестно и квалифицированно выполнять свои профессиональные обязанности, стремиться повышать свой уровень профессиональной компетентности.

Иной перечень личностных качеств хорошего работника предложил профессор Токийского университета К. Иси-кава. В их число он включил устремленность к сотрудничеству, чувство ответственности, желание трудиться, хорошее состояние здоровья, общительность, дух соперничества, удовлетворенность трудом.

Интересную классификацию сотрудников предложил российский ученый В.М. Шепель: *коллективисты* — общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания; *индивидуалисты* — тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности; *претензионисты* — работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания; *подражатели* — сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений; *пассивные* — слабовольные работники, не проявляющие инициативы; *изолированные* — работники с несносным характером.

Любому руководителю и сотруднику наверняка приходилось сталкиваться с так называемыми «трудными служащими».

В книге «Общение с трудными людьми» Роберт Брэмсон выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать в различных фирмах:

- агрессист — говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других колкости и раздражающийся, если его не слушают. Как правило, за

его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;

- жалобщик — человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;

- «разгневанный ребенок» — человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение;
- максималист — человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этом нет необходимости;
- молчун — держит все в себе, не говорит о своих обидах, а потом внезапно срывает зло на ком-то;
- «тайный мститель» — человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость;
- «ложный альтруист» — якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т. п.

Конечно, подобные характеристики работников — это абстракция, ибо в каждом типе зафиксирована только одна черта характера. Зато такая, которая в глазах окружающих перевешивает все остальные и способна отравить любую благожелательную атмосферу. Такие работники, как правило, плохо управляемы. Но не пытайтесь изменить таких людей. Без специальных психологических методик коррекции поведения ничего не получится, а на производстве заниматься этим, конечно же, некогда. Но и не льстите себя надеждой, что, уволив подобных работников, вы решите проблему. Новые, скорее всего, будут такими же.

Чтобы не совершить ошибки, полезно знать, какой тип характера человека, с которым вы знакомитесь или работаете. Быстро и точно определив психологический тип партнера, вы уже не рискуете нечаянно обидеть его, а поняв, что он ненадежен, успеете принять меры и остережетесь говорить лишнее.

Ломака. Таким людям, прежде чем принять какое-либо решение,

нужно, чтобы их долго обхаживали. При первой встрече ни в коем случае не требуйте от них ответить «да» или «нет» на конкретное предложение. С такими людьми лучше встретиться несколько раз, чтобы между встречами проходило некоторое время, нежели пытаться вытянуть ответ сразу.

Любитель решать все с ходу. В противоположность Ломаче человек этой категории должен непременно принять решение к концу встречи. Если вы намерены и дальше иметь с ним дело, а от окончательного решения сейчас хотели бы уклониться, сделайте какой-то конкретный шаг, например, скажите: «Я позвоню в понедельник». Чтобы закрыть вопрос так или иначе, ваш партнер может вынудить вас ответить «да» или «нет», просто чтобы покончить с данной темой. Пусть прозвучит и то, что вы смотрите на дело иначе: «Давайте все-таки не будем ставить сейчас последнюю точку, отложим это еще на пару дней (недель)».

Разведчик. Это тот, кто, прикрываясь вниманием и заботой о вас, выуживает какие-то сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую-то информацию, она часто оказывается ложной или к делу не относящейся. Факты и мнения, которыми вы с ним делились, он способен использовать против вас как в вашей фирме, так и в конкурирующей. Остерегайтесь каждого, кто задает слишком много вопросов. Если вы поняли, что не стоит отвечать слишком подробно, просто смените тему разговора.

Наставник. В противоположность Разведчику, Наставник действительно заботится об успехах ближнего, часто даже в ущерб себе. Если вам удастся распознать и приветить подобного человека в какой-либо деловой ситуации, вы можете извлечь большую пользу для себя, потому что Наставник сведет вас с другими людьми, которые также сумеют помочь вам в данном предприятии. Как же опознать Наставника? Первый признак — слова «а вот я вас научу» или «я вам подскажу», или то, что человек использует ради вас свои связи, приговаривая что-то вроде: «Давайте-ка я вас отведу к такому-то».

Хвастун. Вам придется терпеливо выслушивать рассказы обо всех победах и достижениях Хвастуна на личном фронте и профессиональном поприще. Лучше всего дать Хвастуну нахвастаться вволю. А когда он

иссякнет, перейдите к делу, которым предстоит заниматься. Чтобы поднять заниженную самооценку Хвастуна, расточайте ему похвалы на протяжении всей встречи, но пусть это не выглядит нарочито.

Рассказчик. «Ему непременно нужно сообщить вам все мельчайшие подробности того, что произошло с ним накануне. Можно просто усесться поудобнее и насладиться по-



вествовани<sup>ем</sup> Рассказчика. Проявляйте сочувствие, поддержку, не осуждайте его, однако не теряйте бдительности: ведь в беседе с другими Рассказчик может изложить какие-то личные или служебные подробности из вашей жизни.

Предназначение и привязанность **Ударников** — это работа, так что вам, вероятно, придется услышать, что они «работают как проклятые». Отнеситесь к этому сочувственно и выразите восхищение их преданностью делу. Только не пытайтесь доискаться причин такого одностороннего взгляда на жизнь, ибо для тех, кто боится общения с людьми и свободного времени, труд представляет собой скрытую форму защиты.

**Человек, вынашивающий скрытые планы.** Человек такого типа приглашает вас на деловое свидание под каким-нибудь предлогом. И только если вы будете проницательным и внимательным слушателем, вы в какой-то момент догадаетесь, что истинная причина встречи была совсем иной. Например, кто-то из сослуживцев зовет вас отобедать и заодно обсудить отчет, над которым вы работаете. И только когда обед уже в разгаре, вы вдруг понимаете, что этот скрытый аферист хочет прозондировать почву: дадите ли вы ему рекомендацию, если он замолвит за вас словечко одному своему знакомому агенту по поиску руководящих кадров? Когда встречаетесь с подобным типом, важно уметь переключать разговор с подспудной темы на «заявленный» вопрос повестки дня и на протяжении остатка разговора внимательно следить, чтобы мотив встречи не изменился.

Доморощенный Психолог. Этому надо непрерывно анализировать все, что вы ни скажете или ни сделаете. Не подумайте, что это касается вас одного. Тем не менее такому человеку нужно подтверждение его домыслов, поэтому подыграйте Доморощенному Психологу, сказав что-нибудь в таком духе: «До чего вы проницательны!» или «Как тонко вы смотрите на вещи! Да из вас бы вышел настоящий психолог!».

Везунчик. Это человек, который уже достиг чего-то такого, чего пока

не удалось другому участнику (или участникам) встречи и теперь испытывает потребность всем поведать эту историю, не спрашивая, хотят другие это слушать или нет. Люди, пересказывающие историю своего взлета, хотят во что бы то ни стало поделиться и научить других, поэтому вы должны спокойно сидеть и, возможно, даже почерпнуть что-то полезное.

**Нытик.** Независимо от того, как идут его дела, он всегда живет своими и чужими неприятностями. Если общаясь с подобным субъектом, вы будете выглядеть излишне бодрым и довольным, это может привести его в настоящую ярость. Поэтому терпеливо слушайте и соглашайтесь, что в жизни порой приходится бороться; при этом вовсе не требуется выглядеть столь же побитым и загнанным, как ваш собеседник.

**Озабоченный.** С ним надо быть особо осторожным. Избегайте сказать что-нибудь такое, что он может превратно истолковать как подтверждение своих фантазий. Для встречи оденьтесь строго, ни в коем случае ничего вызывающего. Точно так же старайтесь не употреблять каких бы то ни было выражений с сексуальным подтекстом, слов и фраз, связанных с половой сферой, и намеков на какие-то личные моменты, иначе ваш собеседник решит, что вы одобряете его манеру поведения. Придя на встречу с вами, он уже готов говорить на излюбленную тему. А ваша обязанность — исключить эту тему из повестки дня. Нейтрализуйте ситуацию и не отвлекайтесь от рабочих вопросов.

**Манипулятор.** Внимательно следите за этим человеком. Ему надо во что бы то ни стало владеть ситуацией: он способен навязать свою волю во всем, пытается манипулировать любой фразой, любой ситуацией. Сохраняйте спокойный и приветливый тон, ведь вы проникли в его немудреную тактику.

Человек не рождается Манипулятором. Он развивает способность манипулировать другими людьми с тем, чтобы избегать неприятностей и добиваться желаемого, причем развивает он эту способность бессознательно.

Соккрытие своих истинных эмоций — таков удел Манипулятора. Основную свою задачу Манипулятор видит в том, чтобы производить некоторое «должное впечатление». Например, реакция Манипулятора, которому не удалось продвинуться по службе или получить прибавку к жалованью, столь милую его сердцу. Придя домой, он умудряется

переложить половину вины на своего давно умершего родителя, который его тиранил, на свою жену, которая плохо приготовила ему завтрак именно в то утро, или на кого-либо еще. Он может напиться или заболеть, обернуться подобострастным приставалой, стать мрачным, продолжить пассивную забастовку против себя, человечества, своего глупого шефа. Он даже может хлопнуть дверью и, выйдя из игры, оставить дру-

гу свое место. Наряду с потребностью управлять Манипулятор испытывает потребность в руководстве свыше.

Манипуляция не является необходимым отношением к жизни и не приносит никакой действительной пользы. Слишком часто Манипулятор использует психологические концепции в качестве рациональных объяснений для своего неблагоприятного поведения, оправдывая свои текущие несчастья ссылками на прошлый опыт и прошлые неудачи.

Манипулятор — это личность, вставшая на путь самоуничтожения, которая использует или контролирует себя и других людей в качестве «вещей». Поскольку же такой Манипулятор в какой-то мере живет в каждом из нас, давайте посмотрим, не можем ли мы его выделить более отчетливо. Имеется несколько основных типов Манипулятора.

1. *Диктатор*. Преувеличивает свою силу. Он доминирует, приказывает, цитирует авторитеты и делает все, чтобы управлять своими жертвами. Разновидность Диктатора: *Настоятельница, Настоятель (Игумен), Начальник, Босс, младшие Боссы*.

2. *Тряпка (слабак)* — обычно жертва Диктатора, полярная противоположность. Тряпка развивает большое мастерство во взаимодействии с Диктатором. Он преувеличивает свою чувствительность, он забывает, не слышит, пассивно молчит. Разновидность Тряпки: *Мнительный, Глупый, «Хамелеон», Конформист, Стеснительный, Уступающий*.

3. *Вычислитель* преувеличивает свой контроль. Он обманывает, увеличивает, лжет, старается перехитрить и проверить других людей. Вариации Вычислителя: *Делец, Аферист, Игрок, Создатель рекламы, Шантажист, Рассчитывающий все наперед*.

4. *Прилипала*. Является полярной противоположностью Вычислителя. Он преувеличивает свою зависимость. Это личность, жаждущая быть ведомой, дурачимой, предметом забот. Он позволяет другим делать за него

работу. Разновидности: *Паразит, Нытик, Вечный ребенок, Ипохондрик, Иждивенец, Беспомощный.*

5. *Хулиган.* Преувеличивает свою агрессивность, жестокость, недоброжелательность. Он *Оскорбитель, Ненавистник, Гангстер, Угрожающий.* Женская вариация — *Сварливая баба* («пила»).

6. *Славный парень.* Преувеличивает свою заботливость, любовь, убивает своей добротой. В некотором смысле

столкновение с ним более вредно, чем с Хулиганом. Славный парень почти всегда выигрывает. Разновидности: *Угодливый, Доброжелательный Моралист, Человек организации.*

7. *Судья.* Преувеличивает свою критичность. Он никому не верит, преисполнен обвинений, негодования, с трудом прощает. Разновидности: *Всезнающий, Обличитель, Собиратель улик, Судебный пристав, Позорящий, Оценщик, Мститель, Заставляющий признать вину.*

8. *Защитник.* Противоположность Судье. Он чрезмерно подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибке. Он портит других, сочувствуя им сверх всякой меры и не давая своим подзащитным встать на ноги и расти самостоятельно. Вместо того чтобы заняться своим делом, он готов заботиться о нуждах других. Варианты Защитника: *Наседка, Утешитель, Покровитель, Ученик, Помощник, Самоотверженный.*

В Манипуляторе гипертрофирован какой-то один из этих типов либо их комбинации. Если же мы являем собой один из типов Манипуляторов в наиболее выраженной степени, мы проецируем его противоположность на окружающих нас людей и делаем их своими целями. Например, жена-Тряпка нередко выбирает мужа-Диктатора, а затем управляет им с помощью всякого рода подрывных методов.

Можно выделить **четыре основных манипулятивных системы.**

**1. Активный Манипулятор** пытается управлять другими с помощью активных методов. Он избегает демонстрировать свою слабость в отношениях, принимая роль полного сил человека. Обычно привлекает к этому свое общественное положение (родитель, старший брат, учитель, начальник). Он шрает «попирающего» и достигает удовлетворения, обретая контроль над другими людьми, ко зависим в своем удовлетворении от чувства их бессилия. Он применяет технику учреждения прав и обязанностей, табелей рангов и т. д., дергая людьми как марионетками.

**2. Пассивный Манипулятор** являет собой противоположность

активному. Он решает, что поскольку он не может контролировать жизнь, то откажется от усилий и позволит распоряжаться собой активному Манипулятору. Он прикидывается беспомощным и глупым и разыгрывает из себя «попираемого». В то же время пассивный Манипулятор выигрывает посредством поражения. Позволяя активному



Манипулятору думать и работать на него, он в определенном смысле побеждает «попирающего» своей вялостью и пассивностью.

3. Соревнующийся Манипулятор рассматривает жизнь как состояние, требующее постоянной бдительности, поскольку здесь можно или выиграть, или проиграть, третьего не дано. Для него жизнь — это битва, где все остальные люди — это соперники или враги, реальные или потенциальные. Он колеблется между методами «попирающего» и «попираемого», и поэтому может рассматриваться как нечто среднее между пассивным и активным Манипулятором.

4. Четвертая (основная) форма манипулятивной системы — это система безразличной манипуляции. Манипулятор играет роль безразличного, ни на что не надеясь и пытаясь ускользнуть, устранить от контакта с партнером. Его ключевая фраза: «Мне наплевать». Он относится к другому человеку как к неживой кукле. Его методы также то пассивны, то активны, иногда он играет «Скуку», иногда «Сварливую пилу», «Мученика» или «Беспомощного». Его секрет, безусловно, в том, что ему вовсе не наплевать, иначе бы он не продолжал свои манипуляции. Подобные отношения нередко существуют между мужьями и женами. Примером тому служит игра в «угрозу развода», когда Манипулятор надеется подчинить себе партнера, а вовсе не разойтись с ним. Поскольку Манипулятор ведет себя с другим как с неодушевленным предметом, такое безразличное отношение исподволь возвращает качество неодушевленности в нем самом. Вот почему его отношение к окружающим называют самоуничтожающим.

Рассмотрев различные системы манипуляции, мы приходим к выводу, что все они зиждутся на одной философии: Манипулятор относится сам к себе и другим людям как к неодушевленным предметам. Манипулятор никогда не бывает самим собой, он даже не может расслабиться, поскольку его система игр и маневров требует, чтобы он постоянно играл надлежащую роль.

Стиль жизни Манипулятора включает четыре основных характеристики: ложь, неосознанность, контроль и цинизм.

Философия жизни Актуализатора отмечена четырьмя противоположными характеристиками: честностью, осознанностью, свободой и доверием (табл. 3).

Таблица 3 Основные характеристики Манипуляторов и Актуализаторов

<i>Л/аяи/г^мяягурб</i> /	<i>Лл-</i> <i>ж^али^а/ядры</i>
<p>1. ЛОЖЬ (фальшь, мошенничество). Манипулятор использует приемы, методы, маневры. Он ломает комедию и разыгрывает роли, долженствующие произвести впечатление, выражаемые им чувства выбираются в зависимости от обстоятельств.</p>	<p>1. ЧЕСТНОСТЬ (прозрачность, искренность, застенчивость). Актуализатор способен к честному проявлению своих чувств, какими бы они ни были. Ему присущи чистосердечность, выразительность, он по-настоящему бывает самим собой.</p>
<p>2. НЕОСОЗНАННОСТЬ (апатия, скука). Манипулятор не осознает действительного значения жизни. Он видит и слышит лишь то, что хочет видеть и слышать.</p>	<p>2. ОСОЗНАНИЕ (охотник, жизненнаполненность, интерес). Актуализатор хорошо видит и слышит себя и других людей. Он восприимчив к искусству, музыке и другим проявлениям жизни.</p>

<p>3. КОНТРОЛЬ (закрытость, нарочитость). Для Манипулятора жизнь подобна шахматной доске. Он кажется спокойным, однако держит себя под постоянным контролем и других тоже, скрывая от них свои мотивы.</p>	<p>3. СВОБОДА (спонтанность, открытость). Актуализатор спонтанен. Он способен к свободному выражению присущих ему возможностей. Он хозяин своей жизни — субъект, а не объект.</p>
<p>4. ЦИНИЗМ (безверие). Манипулятор не доверяет себе и другим, испытывает глубокое недоверие к человеческой природе как таковой. Он полагает, что в отношениях между людьми существует только две возможности: управлять или быть управляемым.</p>	<p>4. ДОВЕРИЕ (вера, убежденность). Актуализатор обладает глубокой верой в себя и других, в возможность установить связь с жизнью и справиться с трудностями здесь и сейчас.</p>

Все мы манипуляторы, но вместо того, чтобы отвергать манипулятивное поведение, нам следует попробовать превратить его в актуализационное. Для этого ничего не нужно отбрасывать.

Рыночная ориентация затрудняет актуализацию. Взгляните на бизнесмена, не способного даже попытаться стать актуализатором, пока неожиданный сердечный приступ не заставит его задуматься, что же такое жизнь.

Актуализатор понимает ценность своей неповторимости. Каждый человек обязан «...знать и учитывать, что он уникален, что никогда прежде не было никого подобного ему, ибо если бы это было не так, не было бы нужды в нем. Каждый отдельный человек — нечто новое в мире и призван осуществить здесь свою особенность...» (В. Франкл).

Манипулятор — это многогранная личность с антагонистическими противоположностями, Актуализатор — это многогранная личность со взаимодополняющими противоположностями. На рис. 23 актуализированная личность представлена как комбинация четырех взаимодополняющих потенциалов, обычно развивающихся из прежних ма-



Рис. 23. Преобразование манипулятивных потенциалов в потенциалы Актуализатора

нипулятивных потенциалов. Из Диктатора развивается Руководитель (1). Руководитель скорее ведет, нежели диктует. Дополняющей противоположностью Руководителю является Сочувствующий (2). Сочувствующий не только говорит, но и слушает и осознает свою слабость. Он требует заботы, однако признает человеческое свойство ошибаться. Актуализатор интегрирует как свою способность руководить, так и сочувствовать.

Из Вычислителя развивается Внимательный (3). Вместо того, чтобы использовать или эксплуатировать, Актуализатор уважает себя и других в качестве людей, а не вещей. Дополняющей стороной Внимательного является Признательный (4). Признательный не просто зависит от других людей, но дает высокую оценку различным видам мастерства, которыми они обладают. Он относится с уважением к точкам зрения, отличным от его собственной, и не испытывает потребности в том, чтобы другие думали также, как он. Актуализатор интегрирует как свое уважение, так и высокую оценку.

Из Хулигана развивается Напористый (5). Напористый рад стоящему противнику, он прям и откровенен, он не жесток и не стремится доминировать подобно Хулигану. Взаимодополняющей противоположностью Напористому служит Заботливый (6). Заботливый — это не раболепный Славный малый, а расположенный, дружественный, глубоко любящий человек. Актуализатор интегрирует обе стороны, как напористость, так и заботу. Он энергичен в своих межличностных отношениях, однако обладает и способностью проявлять заботу.

Из Судьи развивается Выразитель (7). Выразитель не критикует других, но способен твердо выражать свои убеждения. Дополняющей стороной Выразителя является Проводник (8). Проводник не защищает и не учит других, но мягко помогает каждому найти свой собственный путь. Актуализатор интегрирует выразительность и водительство. Он думает не за

других, а вместе с ними. Он помогает другим, чтобы помочь себе, выражая собственную точку зрения, после чего представляет право каждому принимать свое собственное решение.

Исполнительская деятельность, отвлекаясь от ее предметных и профессиональных качеств, описывается семью психологическими характеристиками (шкалами):

- а) целенаправленность — бесцельность;
- б) мотивированность — незаинтересованность;
- в) самостоятельность — зависимость;
- г) организованность — стихийность;
- д) ответственность — безответственность;
- е) компетентность — некомпетентность;
- ж) творчество — рутинность.

По этим шкалам можно составить **психологические «профили»** исполнителей и путем качественного анализа выделить наиболее типичные.

Основными из них являются:

- 1) **творческий тип исполнителя**, самостоятельный, компетентный, ищущий;
- 2) **сверхнормативный** — целенаправленный, заинтересованный, организованный;
- 3) **регламентированный** (наиболее распространенный);
- 4) **пассивный**;
- 5) **«преобразовывающий»** указания руководителя;
- 6) **низкомотивированный**;
- 7) **уклоняющийся** тип исполнителя;
- 8) **трудноуправляемые** исполнители — подчиненные. Среди

трудноуправляемых служащих выделяют следующие разновидности:

- **ленивые:** просто работают недостаточно;
- **«злые»:** «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;
- **беспомощные:** так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят неудачу;
- **эмоциональные:** слишком купаются в своих чувствах;
- **аморальные:** ради собственного удовольствия используют людей и



системы и наносят им ущерб;

— **занимающие оборонительную позицию:** воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;

— **«ожесточенные»:** «носятся» со старыми обидами;

— уклоняющиеся: активно избегают света;

— бесчувственные: их не трогают окружающие;

— неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения;

— самоуверенные: близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;

— **запуганные:** ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

**В научно-исследовательских учреждениях,** как установлено, работники делятся на три категории:

1. Генераторы идей — 3 %.
2. Активные эрудиты — 10 %.
3. Ремесленники — 87 %.

Генераторы идей — это люди, рождающие новые идеи. Их может осенить ночью, в праздники, во время обеда и т. п. Это благодаря им движется наука вперед. Провести водораздел между свободным и рабочим временем генератора идей невозможно.

Активные эрудиты — это люди, подхватывающие чужие идеи и активно воплощающие их в жизнь. Это очень важная категория людей, полная инициативы и оптимизма. С их помощью осуществляются грандиозные проекты.

**Ремесленники** — это люди, которые ждут постоянных указаний от руководителей и делают только то, что им скажут, если, конечно, они в состоянии это сделать. Эту категорию людей можно встретить в институтах на лестничных площадках в местах курения, обнаружить в рабочее время в магазине. Выполняют они рутинную работу — машинопись, калькирование, курьерские функции и т. п.

**Особенности, которые присущи творческой личности:**

1. Открытость ума.
2. Отсутствие конформизма.
3. Напористость, склонность к самоутверждению.
4. Стремление работать «по своему расписанию».
5. Способность к напряженной работе в течение длительного времени.
6. Желание и вкус к рассмотрению иррациональных идей, ко всему странному, необычному, «сверхъестественному».
7. Склонность к работе с неясно определенными, запутанными и двусмысленными проблемами.

8. Отсутствие уважения к строго установленным правилам и нормам.
9. Любовь к свободной «игре идей», даже если это занятие окажется впоследствии пустой тратой времени.
10. Значительно больший интерес к неизвестному, чем к тому, что известно.
11. Терпимость к ситуациям неопределенности.
12. Потребность в новых, необычных впечатлениях.

13. Потребность в свободе, в частности, в свободе выбора исследовательской тематики.

14. Склонность к юмору.

15. Уровень интеллигентности, превышающий средние показатели.

### 3.3. Психологические типы людей

и их проявления в работе, бизнесе, общении

#### 3.3.1. Типология темперамента и акцентуаций характера

Шансы на успех в работе повышаются, если человек выбран профессию, которая соответствует его способностям, интеллектуальному уровню, личностным особенностям и интересам, если данная работа ему нравится. В случае, если человек вынужден выполнять работу, которая ему не интересна или даже неприятна, то это верный путь к повышенной утомляемости, неудовлетворенности, к постепенному ухудшению здоровья и психического самочувствия.

Поэтому учитывать свои склонности и интересы, свои личностные и типологические предпочтения — это дополнительный мощный фактор достижения успеха в работе.

Рабочее место характеризуется повышенными требованиями и разнообразными конфликтными ситуациями, здесь слишком часты затруднительные положения, в которые люди попадают из-за отрицательных черт характера шефа или подчиненного. Поэтому важно рассмотреть разнообразные недостатки, которые могут доставлять неприятности представителям каждого типа. Мы уверены, что знать эти подводные камни необходимо каждому, кто хочет наилучшим образом приспособиться к требованиям своей работы. Разумеется, в каждом из типологических профилей есть немало сильных и положительных сторон. И чем большую их часть мы сможем полезно использовать, не забывая и о недостатках, тем спокойнее и эффективнее будем взаимодействовать с окружающими.

Внутренние особенности личности, через которые преломляются

специфическим образом внешние социальные

воздействия, многообразны. Это прежде всего индивидуальные особенности: 1) мотивации ведущих желаний и интересов; 2) особенности ценностных ориентации, убеждений, идеалов, жизненных целей, сценариев; 3) особенности самооценки, тревожности, невротичности; 4) особенности типологии личности. Наиболее существенные типологии: типология темпераментов (типологические особенности нервной системы); конституционная типология (астеники, атлеты, пикники); типология личности в зависимости от стиля информационного взаимодействия со средой; экстраверты — интроверты; мыслительный — эмоциональный тип; ощущающий — интуитивный тип; воспринимающий (иррациональный) — решающий (рациональный) тип и их соотношения (16 психосоциотипов).

У любого человека уже с раннего детства свой *темперамент*, обусловленный врожденными динамическими свойствами нервной системы, которые определяют скорость реагирования, степень эмоциональной возбудимости, особенности приспособления индивида к миру. Темпераменты как врожденные стили приспособления неразрывно связаны с инстинктами человека. Инстинкты — это фиксированная в генетическом коде программа приспособления, самосохранения и продолжения рода, отношения к себе и другим. Инстинкты как генетическая программа приспособления есть и у животных, но инстинкты человека — качественно иная, чем у животных, программа адаптации. Инстинкт самосохранения и инстинкт продолжения рода — базовые, они обеспечивают физическое выживание человека и человеческого вида. Специфические человеческие инстинкты — исследовательский инстинкт и инстинкт свободы — обеспечивают первичную социализацию человека, а инстинкт доминирования и сохранения достоинства обеспечивают самоутверждение, самосохранение человека в психосоциальном аспекте. Инстинкт альтруизма социализирует приспособительную сущность всех остальных инстинктов. Обычно у человека один или несколько инстинктов доминируют, а остальные

выражены слабее.

Из доминирования того или иного инстинкта вытекает первичное различие людей по своему типу. Можно выделить 7 типов людей по доминированию инстинкта.

Эгофильный тип — доминирует самосохранение, с раннего детства склонность к повышенной осторожности, к

обостренной симбиотической связи с матерью (ребенок не отпускает от себя мать ни на миг), склонность к мнительности, нетерпимость к боли, тревожность в отношении всего неизвестного, эгоцентричность. Их кредо: «Безопасность и здоровье превыше всего». Эволюционная целесообразность наличия такого типа заключается в том, что, сохраняя себя, они являются и хранителями генофонда рода. Но эгофильный тип может быть одной из причин формирования такого варианта «тяжелого характера», которому присущи чрезмерный эгоизм, подозрительность, мнительность, истеричность, трусость.

**Генофильный тип** — доминирует инстинкт продолжения рода, уже в детстве интересы этого типа людей фиксированы на семье, и такой ребенок спокоен только тогда, когда вся семья в сборе, все здоровы и у всех хорошее настроение. И во взрослой жизни их кредо: «Интересы семьи превыше всего»; «Мой дом — моя крепость»; ради детей и семьи они готовы жертвовать собой.

**Альтруистический тип** — доминирует инстинкт альтруизма, с детства проявляется доброта, заботливость к близким, способность отдать другим последнее, даже то, что необходимо ему самому. Самоотверженные люди, посвятившие жизнь общественным интересам, защите слабых, помощи больным, инвалидам, — это люди-альтруисты. Их кредо: «Доброта спасет мир, доброта превыше всего». Эволюцион-но такой тип необходим, они хранители доброты, жизни, человечества.

**Исследовательский тип** — доминирует инстинкт исследования, с детства повышенная любознательность, стремление во всем добраться до сути, бесконечные вопросы «почему?». Эти люди не довольствуются поверхностными ответами, много читают, делают эксперименты. В конце концов из таких детей, чем бы они ни увлекались, вырастают увлеченные, творческие люди. Великие путешественники, изобретатели, ученые — люди этого типа. Их кредо: «Творчество и прогресс — превыше всего!»



Эволюционная целесообразность такого типа очевидна.

Доминантный **тип** — инстинкт доминирования с детства проявляется как умение организовать игру, поставить цель и проявить волю для ее достижения, умение разбираться в людях и вести их за собой, деловитость, позднее как приоритет статусных потребностей (карьеризм), усиление по-

гребности контроля над другими, склонность учитывать потребности всего коллектива при пренебрежении интересами одного, конкретного человека. Их кредо: «Дело и порядок превыше всего; будет хорошо всем — будет хорошо каждому». Лидеры, руководители, политики, организаторы, но и «тяжелые характеры» самодуров, тиранов вырастают на основе этого типа.

**Либертофильный тип** — доминирует инстинкт свободы, уже в колыбели дитя этого типа протестует, когда его пеленают, склонность к протесту против любого ограничения его свободы растет вместе с ним. Стремление к самостоятельности, упрямство, терпимость к боли, лишениям, предрасположенность к риску и нетерпимость рутины, бюрократизма. Подавлены инстинкты самосохранения, продолжения рода, что проявляется в склонности к уходу из семьи. Их кредо: «Свобода превыше всего», они естественно ограничивают тенденции доминантного типа. Они — хранители свободы, интересов, индивидуальности каждого, а с этим — и хранители жизни.

**Дигниофильный тип** — доминирует инстинкт сохранения достоинства. Уже с детства такой ребенок способен уловить иронию, насмешку и абсолютно нетерпим к любой форме унижения: это тот случай, когда с ребенком можно договориться, только убедив его, и только с лаской. Такой человек готов во имя сохранения чести и достоинства поступиться своей жизнью, своей свободой, своей карьерой, своими профессиональными интересами, своей семьей. Их кредо: «В нашем роду не было трусов и подлецов! Честь превыше всего!» Эволюционная целесообразность наличия такого типа заключается в том, что они — хранители чести и достоинства личности, а с этим — жизни, достойной человека.

При доминировании одного инстинкта односторонни и тенденции развития личности. У Сталина безраздельно господствовал инстинкт доминирования, подавивший все остальные инстинкты, кроме инстинкта самосохранения. У академика А. Сахарова доминировали инстинкты

альтруизма, свободы, сохранения достоинства и исследовательский, что и предопределило творческий потенциал, многогранность личности. Естественно, потом были воспитание, среда и жизнь, раздумья и личный выбор, но многое в судьбе человека начинается с того, какой доминирующий ин-

стинкт был дан ему природой. Свой доминирующий инстинкт определите с помощью теста (см. Практикум к главе 3).

Генетическая программа развития гармонична: доминирующему инстинкту соответствуют определенный темперамент, определенная конституция телосложения, определенные свойства нервной системы. Свой темперамент уточните с помощью теста Айзенка (см. Практикум к главе 3).

Люди **холерического темперамента** — активные, целеустремленные, эмоционально страстные, «несдержанно-горячие», отважные, бескомпромиссные. У них ослаблен инстинкт самосохранения и главенствуют инстинкты доминирования, сохранения достоинства и исследовательский. Самой природой они предназначены быть воинами, первопроходцами, исследователями, лидерами, а в целом — героями и рыцарями. Они по телосложению сухощавы, жилисты, выносливы, обладают сильной неуравновешенной («безудержной») нервной системой, поэтому бывают опрометчиво поспешны в словах и действиях, конфликтно несдержанны, с перепадами настроений и работоспособности.

Люди **сангвинического темперамента** быстры, легко переключаемы, общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки. У них доминирует инстинкт свободы, они ориентированы на риск, темп, быстрый результат, свободу действий. А стало быть, и на соответствующую судьбу, профессию, как правило, в сфере бизнеса, политики, обслуживания. Среднее телосложение и средний рост, сильная уравновешенная подвижная нервная система обеспечивают быстрые и обдуманные реакции, постоянно хорошее настроение, прекрасную приспособляемость к людям, изменяющимся социальным ситуациям, изменчивости интересов, чувств, взглядов.

Люди **флегматического темперамента** медлительны, замкнуты, терпеливы, миролюбивы, стабильны. У них доминируют альтруистический инстинкт и инстинкты самосохранения, продолжения рода. Они природой

предназначены быть создателями, хранителями, опорой жизни. По телосложению они широкоплечи, широкогруды, среднего или малого роста, обладают сильной уравновешенной инертной нервной системой, обеспечивающей уравновешенное настроение, постоянство чувств, привязанностей, интересов, взглядов, выносливость, устойчивость к длительным не-

взгодам, медлительность, упорство в работе, и если в войны ввязываются сангвиники, воюют холерики, то восстанавливают города и села после войны флегматики.

Люди **меланхолического темперамента** склонны к обостренным переживаниям, размышлениям, повышенной чувствительности и утомляемости, погружены в свой мир переживаний, мыслей, обладая высокими интеллектуальными, творческими, порой художественными способностями. Это мыслители, писатели, художники, мечтатели, созерцатели и просто люди со сложной чувствительной натурой. По телосложению они чаще астеники — хрупкие, изящные, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлинёнными и худыми конечностями, обладают слабой нервной системой, которая в напряженных стрессовых ситуациях (экзамен, соревнования, конфликт, опасность) часто приходит в состояние растерянности, замедленности, ухудшения результатов деятельности или ее прекращения, стопора.

В зависимости от темперамента человек изначально предрасположен к доминированию определенных эмоций: одни изначально склонны к интересу, радости, удивлению (сангвинический темперамент), другие — к гневу, отвращению, враждебности (холерический темперамент), третьи — к грусти (меланхолики).

**Характер — это результат взаимодействия человека с миром, совокупность относительно устойчивых приобретенных качеств, выражающих отношение человека к себе, другим людям, вещам, обществу и проявляющихся в устойчивых, привычных формах поведения.** Чтобы сформировать характер, нужны определенные усилия; нужен другой человек (родитель, образец, идеал для подражания); нужны средства формирования — внешние воспитательные средства, культурные средства, внешний приказ, а также внутренние средства — самоуговоры,

самообманы, собственные усилия самосовершенствования.

У 20—50 % людей некоторые черты характера столь заострены, чрезмерно развиты в ущерб другим качествам, что происходит своеобразный «перекос», **акцентуация характера, в результате чего ухудшается взаимодействие с людьми, появляются однотипные затруднения и конфликты.** Выраженность акцентуаций может быть различной: от легкой, заметной лишь ближайшему окружению, до крайних вариантов,

когда приходится задумываться, нет ли болезни — психопатии. Психопатия — болезненное уродство характера (при сохранении интеллекта человека), в результате резко нарушаются взаимоотношения с окружающими людьми; психопаты могут быть даже социально опасны для окружающих. Но, в отличие от психопатии, акцентуации характера проявляются не постоянно, с годами могут совершенно сгладиться, приблизиться к норме. Акцентуации характера чаще встречаются у подростков и юношей (50—80 %), чем у взрослых, поскольку именно эти периоды жизни наиболее критические для формирования характера, для проявления своей неповторимости, индивидуальности. Затем с годами акцентуации могут сглаживаться или, напротив, усиливаться, перерастая в неврозы или психопатию. Для определения акцентуации можно использовать тест Шмишека (см. Практикум к главе 3).

Любое качество характера, даже самое замечательное, когда получает чрезмерное развитие, начинает приобретать некий негативный оттенок, усложнять жизнь самому человеку и его окружению, обуславливать «трудный», «тяжелый» характер. Так, даже такое чудесное качество, как жизнерадостность, активность, при своем переизбытке обуславливает «трудный **гипертимный характер**». Это постоянно веселые, беспечные, жизнерадостные люди, у которых постоянно хорошее настроение, независимо от обстоятельств жизни («патологический счастливчик»), повышенная активность, энергичность, но направленная часто на неадекватные цели (алкоголизм, наркотики, сексуальные связи, хулиганство). Деловые отношения с такими людьми поддерживать очень трудно, так как они не выполняют обещания, их интересы неустойчивы, они терпеть не могут замечания, критики, у них нет границ между дозволенным и недозволенным.

Можно выделить следующие основные типы акцентуации характера:



**1. Гиперактивный (гипертимность).** Человек очень энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам. Он не реагирует на замечания; отсутствует самокритичность. Необходимо сдержанно относиться к его необоснованному оптимизму и переоценке своих возможностей. Черты, привлекательные для собеседников: энергичность, жажда деятельности, инициативность, чувство нового, оптимизм.

Для окружающих людей в нем не нравится: легкомыслие, склонность к аморальным поступкам, несерьезное отношение к возложенным на него обязанностям, раздражительность в кругу близких людей. Конфликт возможен при монотонной работе, одиночестве, в условиях жесткой дисциплины, постоянных нравоучений. Это приводит к тому, что у этого человека возникает гнев. Такой человек хорошо себя проявляет в работе, связанной с постоянным общением. Это: организаторская деятельность, служба быта, спорт, театр. Для него характерно часто менять профессии и места работы.

**2. Дистимичный (дистимич-ность).** У этого типа людей наблюдается постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословие, пессимистичность. Эти люди тяготеют шумными обществами, с сослуживцами близко не сходятся. В конфликты вступают редко, чаще являются в них пассивной стороной. Они очень ценят тех людей, которые дружат с ними и склонны им подчиняться. Окружающим нравится в этих людях серьезность, высокая нравственность, добросовестность и справедливость. Но такие черты, как пассивность, пессимизм, грусть, замедленность мышления, «отрыв от коллектива», отталкивают окружающих от знакомства и дружбы с ними.

Конфликты наблюдаются в ситуациях, которые требуют бурной деятельности. На этих людей смена привычного образа жизни оказывает отрицательное влияние. Эти люди хорошо справляются с работой, в которой не требуется широкий круг общения. При неблагоприятных условиях проявляют склонность к невротической депрессии. Эта ак-





центуация возникает чаще у лиц меланхолического темперамента.

3. **Циклоидный тип (цикле томность).** Акцентуация характера проявляется в циклически сменяющихся периодах подъема и спада настроения. В период подъема настроения проявляют себя как люди с гипертимической акцентуацией, в период спада—с дистимической. В период спада обостренно воспринимают неприятности, вплоть до самоубийства. Эти частые смены душевных состояний утомляют человека, делают его поведение

малопредсказуемым, противоречивым, склонным к смене профессии, места работы, интересов.

Этот тип характера встречается у лиц холерического темперамента.

4. **Эмотивный (эмоциональность).** Этот человек чрезмерно чувствителен, раним и глубоко переживает малейшие неприятности. Он излишне чувствителен к замечаниям, неудачам, поэтому у него чаще печальное настроение. Он предпочитает узкий круг друзей и близких, которые понимали бы его с полуслова.

В конфликты вступает редко и играет в них пассивную роль. Обиды не выплескивает наружу, а держит их при себе. Окружающим нравится его ачтрузизм, сострадание, жалость, выражение радости по поводу чужих удач. Он очень исполнительен и имеет высокое чувство долга.

Такой человек обычно бывает хорошим семьянином. Но крайняя чувственность, слезливость отталкивают от него окружающих людей.

Конфликты с близким человеком, смерть или болезни родных он воспринимает трагически. Ему противопоказа-





нь1 несправедливость, хамство, пребывание в окружении грубых людей. Наиболее значительных результатов он достигает в сфере искусства, медицины, воспитания детей, уходе за животными и растениями.

5. Демонстративный (демонстративность). Этот человек стремится быть в центре внимания и добивается своих целей любой ценой: слезы, обморок, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь. Он легко забывает о своих неблагоприятных поступках. У него выражена высокая приспособляемость к людям.

Этот человек привлекателен для окружающих обходительностью, упорством, целенаправленностью, актерским дарованием, способностью увлечь других, а также своей неординарностью. Но он имеет черты, которые отталкивают от него людей, и они способствуют конфликту: эгоизм, необузданность поступков, лживость, хвастливость, склонность к интригам, отлынивание от работы. Конфликт с таким человеком происходит при ущемлении его интересов, недооценки заслуг, низвержения с «пьедестала». Эти ситуации вызывают у него истерические реакции.

Такого человека угнетает замкнутый круг общения, однообразная работа. Он может проявить себя в работе с постоянно меняющимися кратковременными контактами.

6. Возбудимый (возбудимость). У этих людей повышенная раздражительность, несдержанность, угрюмость, занудливость, но возможны льстивость, услужливость (как маскировка), склонность к хамству и нецензурной брани или молчаливости, замедленность в беседе. Они активно и часто конфликтуют, не избегают ссор с начальством, не-





уживчивы в коллективе, в семье деспотичны и жестоки. Вне приступов гнева эти люди добросовестны, аккуратны и проявляют любовь к детям.

Окружающим не нравится их раздражительность, вспыльчивость, неадекватные вспышки гнева и ярости с рукоприкладством, жестокость, ослабленный контроль над влечением. На этих людей хорошо воздействуют физический труд, атлетические виды спорта. Им необходимо развивать выдержку, самоконтроль. Из-за неуживчивости они часто меняют места работы.

**7. Застревающий (застревание).** Люди с таким типом акцентуации «застревают» на своих чувствах, мыслях. Они не могут забыть обид и «сводят счеты» со своими обидчиками. У них наблюдается служебная и бытовая несговорчивость, склонность к затяжным склокам. В конфликте чаще всего бывают активной стороной и четко определяют для себя круг врагов и друзей. Проявляют властолюбие — «занудли-вость нравоучителя». Собеседникам нравится их стремление добиться высоких показателей в любом деле, проявление высоких требований к себе, жажда справедливости, принципиальность, крепкие, устойчивые взгляды. Но в то же время у людей такого типа есть черты, которые отталкивают от них окружающих: обидчивость, подозрительность, мстительность, честолюбие, самонадеянность, ревнивость, раздутое до фанатизма чувство справедливости.

Конфликт возможен при задетом самолюбии, несправедливой обиде, препятствии к достижению честолюбивых целей.

Эти люди хорошо себя проявляют в работе, дающей им ощущение независимости и возможность проявить себя.

**8. Педантичный (педантичность).** У этих людей выражена занудливость в виде «переживания» подробностей, на службе они способны замучить посетителей формальными требованиями, изнуряют домашних чрезмерной аккуратностью.





Для окружающих они привлекательны добросовестностью, аккуратностью, серьезностью, ладежностью в делах и в чувствах. Но такие люди имеют и отталкивающие черты: формализм, «крюкотворство», «зануд-ливість», стремление переложить принятие важного решения на других.

Конфликты возможны в ситуации личной ответственности за важное дело, при недооценке их заслуг. Они склонны к навязчивостям, психостении.

Для этих людей предпочтительны профессии, не связанные с большой ответственностью, «бумажная работа». Они не склонны к перемене места работы.

**9. Тревожный (тревожность).** Люди этого типа акцентуации отличаются пониженным фоном настроения, робостью, неуверенностью в себе. Они постоянно опасаются за себя, своих близких, долго переживают неудачу и сомневаются в правильности своих действий. В конфликты вступают редко и играют пассивную роль.

Конфликты возможны при ситуациях страха, угрозы, наказания, насмешек, несправедливых обвинений.

Окружающим нравится их дружелюбие, самокритичность и исполнительность. Но боязливость, мнительность вследствие беззащитности служат подчас мишенью для шуток, часто они являются «козлами отпущения».

Таким людям нельзя быть руководителями, принимать ответственные решения, так как им свойственно бесконечное переживание, взвешивание.

**10. Экзальтированный (экзальтированность).** Люди с таким типом акцентуации имеют очень изменчивое настроение, словоохотливость, повышенную отвлекаемость на вне-



шные события. Их эмоции ярко выражены и находят свое отражение во влюбчивости.

Такие черты, как альтруизм, чувство сострадания, художественный вкус, артистическое дарование, яркость чувств и привязанность к друзьям, нравятся собеседникам. Но чрезмерная впечатлительность, патетичность, паникерство, подверженность отчаянию являются не лучшими их чертами. Неудачи и горестные события воспринимают трагически, имеют склонность к невротической депрессии.

Их среда существования — это сфера искусств, художественные виды спорта, профессии, связанные с близостью к природе.

11. Интровертированный. Люди этого типа акцентуации характеризуются малой общительностью, замкнутостью. Они находятся в стороне от всех и вступают в общение с другими людьми по необходимости, чаще всего погружены в себя, свои мысли. Им свойственна повышенная ранимость, но они ничего о себе не рассказывают и не делятся своими переживаниями. Даже к своим близким людям они относятся холодно и сдержанно. Их поведение и логику часто не понимают окружающие.

Эти люди любят одиночество и предпочитают находиться в уединении, чем в шумной компании. В конфликты вступают редко, только при попытке вторгнуться в их внутренний мир.

Они переборчивы в выборе супруга и заняты поисками своего идеала. У них сильно выражена эмоциональная холодность и слабая привязанность к близким.

Окружающим людям они нравятся за сдержанность, степенность, обдуманность поступков, наличие твердых убеж-



пений и принципиальность. Но упорное отстаивание своих нереальных интересов, взглядов и наличие своей точки зрения, резко отличающейся от мнения большинства, отталкивают от них людей. Одиночество, навязчивость, бесцеремонность и грубость окружающих усиливают замкнутость.

Таким людям предпочтительна работа, не требующая широкого круга общения. Они склонны к теоретическим наукам, философским размышлениям, коллекционированию, шахматам, фантастике, музыке.

12. Конформный (конформность). Люди этого типа обладают высокой общительностью, словоохотливостью до болтливости. Обычно они не имеют своего мнения и очень несамостоятельны, стремятся быть как все и не выделяться из толпы.

Эти люди неорганизованны и предпочитают подчиняться, в общении с друзьями и в семье уступают лидерство другим. Окружающим в этих людях нравится их готовность выслушать «исповедь» другого, исполнительность. Но в то же время это люди «без царя в голове», подвержены чужому влиянию. Они не обдумывают свои поступки и имеют большую страсть к развлечениям. Конфликты возможны в ситуации вынужденного одиночества, бесконтрольности.

Эти люди обладают легкой приспособляемостью и справляются со своими должностными обязанностями лишь тогда, когда четко определены задачи и правила поведения.

### *3.3.2. Характеристика психосоциотипов*

Психотип личности является врожденной психической структурой, определяющей конкретный вид информационного обмена личности со средой, что обуславливает специфику поведенческого реагирования в межличностных и социальных отношениях, специфику проявления социально-психологического самочувствия. Психосоциотип может

ДОСТАТОЧНО



существенным образом влиять на состояние, поведение, уровень активности либо деструктивное™ сотрудников.

Типологические профили помогут не только осознать свои сильные и слабые стороны, но и справиться с теми, кто постоянно создает вам дополнительные трудности на работе. Если вы знаете или по крайней мере догадываетесь, каковы их предпочтения, то изучение типологического портрета поможет проникнуть в самую суть проблемы и найти путь к мирному обсуждению и благополучному разрешению конфликта.

Известный психолог Юнг утверждал, что очевидная разница в поведении людей определяется разными предпочтениями, которые выявляются очень рано, формируя основу нашей особой индивидуальности.

Существуют **четыре основных предпочтения:**

— первое имеет отношение к тому, откуда вы черпаете свою энергию — из внешнего мира (**экстравертами**) или внутри себя (**интровертами**);

— второе связано с тем, как вы собираете информацию о мире — дословно и последовательно (**сенсорно-ощущающий**) или более произвольно (**интуитивный**);

— третье относится к тому, как вы принимаете решения — объективно и беспристрастно (**мыслительно-логический**) или субъективно и межличностно (**эмоционально-чувствующий**);

— четвертое имеет отношение к нашему образу жизни — предпочитаете ли вы быть решительным и методичным (**решающий, рациональный**) или уступчивым и непосредственным (**воспринимающий, иррациональный**).

Если вы заряжаетесь энергией от людей и действий и чувствуете себя опустошенным, оставаясь слишком долго в одиночестве, если вам свойственно сначала говорить, а потом думать, если вы общительны и активны, то вы, вероятнее всего, **экстраверт**, обозначаемый буквой E.



Если вы держите свои наблюдения и мысли при себе, а оживленные обсуждения вас утомляют, если вы предпочитаете больше слушать, чем говорить, если вы малообщительны и после разговора с собеседником вам хочется остаться наедине с самим собой и своими мыслями, как бы «перезарядиться», то вы, вероятно, относитесь к интровертам, обозначаемым буквой I. Обычно экстравертов больше, чем интровертов.

Оба типа поведения абсолютно нормальны, если понимать их природу. Экстраверты и интроверты по-своему черпают энергию и силу. И они не должны надолго выходить за рамки своих предпочтений, хотя и в школе, и на работе поощряют экстравертов, заявляя: «Ваша оценка будет зависеть от того, как вы работаете в классе». Следует помнить, что если вы интроверт, то вы должны добиваться предоставления вам личного времени для размышлений — это объективно необходимо для вас. Экстраверты такие, как мы их видим, свои мысли, чувства они выплескивают наружу; а в случае с интровертом то, что мы видим, отражает их характер только частично. Интроверты начинают раскрываться не сразу, а лишь если доверяют окружающим или в исключительных обстоятельствах.

Мы собираем информацию об окружающем нас мире двумя основными путями: если вы предпочитаете конкретную информацию и опираетесь при сборе информации только на то, что можно увидеть, услышать, потрогать, понюхать, фокусируете внимание на фактах и деталях, то вы представляете собой сенсорный тип, обозначаемый буквой .С. Если вы собираете информацию произвольным путем, иногда «скачками», ищете в ней свой смысл, опираетесь на интуицию, ищете опосредованное значение и взаимосвязи между различными явлениями, то, вероятно, вы — интуитивный тип (И). Если два человека по-разному собирают информацию, то их дальнейшие отношения поставлены под угрозу. Например:

Сенсорный. Сколько времени?

Интуитивный. Уже поздно.

Сенсорный (несколько удивленно). Сколько времени?

Интуитивный (настойчиво). Уже пора идти.

Сенсорный (теряя терпение). Послушай, что я спрашиваю. Сколько времени? Я задал конкретный вопрос и жду конкретно ответа.

Интуитивный (уверенный в своей правоте). Нельзя быть таким

капризным. Я ведь сказал, пора идти, уже больше трех.

С этого момента все может пойти под откос. Помните, кто относится к сенсорному типу, понимает все буквально: им нужна конкретная информация. Относящиеся к интуитивному типу, наоборот, могут найти сто способов ответа на

It Зак. 512

вопрос, ни один из которых не будет достаточным для человека сенсорного типа.

Люди, относящиеся к **интуитивной (И)** категории, в принятии решений опираются на внутренний голос, собственную интуицию вне зависимости от того, как поступают в подобных ситуациях окружающие.

Для сенсорных (С) людей, напротив, опыт окружающих, здравый смысл являются критерием для принятия решений. Им чуждо фантазерство, они предпочитают «синицу в руках журавлю в небе». Разногласия между представителями И- и С-лагерей бывают особенно непримиримыми и могут служить основой серьезных социальных и личностных проблем.

Если мир, который вы вокруг себя создали, имеет структурную определенность, он регулируется, планируется и подвержен контролю, а вы — человек решительный, все обдумывающий и способный принимать решения с минимальным напряжением, то вы относитесь к **рационально-решающему типу (Р)**. Если окружающий мир позволяет вам быть гибким, спонтанным, адаптироваться к разнообразным ситуациям, если принятие решения и приверженность ему вызывают у вас беспокойство в отношении того, как решить конкретную проблему или даже что сегодня делать, то вы относитесь к **иррационально-воспринимающему типу (В)**. Люди воспринимающего типа стремятся накапливать информацию вместо того, чтобы торопиться с заключением (оценкой) по любому вопросу. Люди решающего типа имеют тенденцию к тому, чтобы выносить решение вместо того, чтобы использовать (учесть) новую информацию, даже если эта информация неизбежно должна изменить их решение.

Информация, которую вы получили, будучи сенсорным или интуитивным типом, ведет к принятию какого-то решения или к действию. Если, принимая решение, вы предпочитаете быть логичным аналитиком, беспристрастным и объективным, пока не придете к заключению, то,

вероятно, вы относитесь к мыслительному, логическому типу (логик — Л). Если вы опираетесь на свое субъективное отношение к информации, на субъективную оценку события, учитывая, как это решение повлияет на других, на межличностные отношения, то вы тяготеете к **эмоционально-чувствующему типу (Э)**. Как на работе, так **и** в быту, женщина, принимающая решение в соответствии с мыслительным ти-

пом, редко находит понимание и одобрение окружающих. Когда она стремится к объективности и ведет себя решительно, то рассматривается как «неженственная», «суровая»; в свою очередь, эмоционального мужчину, который предпочитает принимать решения в соответствии со своими чувствами, могут называть «тряпкой» просто за его отзывчивую натуру. Э-людям присущи субъективизм, гуманность, они руководствуются этическими категориями в большей мере, чем логическими. Шкала Л-Э — единственная, в которой отмечены половые различия. Шесть из десяти мужчин — Л-люди, среди женщин соотношение прямо противоположное: 60 % относят себя к Э-категории.

В психике человека выделяют четыре основных канала связи с миром, на которых функционируют психические функции **сенсорики** (ощущения), **интуиции**, **логики** и **эмоции**, но расположение, а следовательно, и преобладание этих функций различно у разных людей, чем и определяется пси-хосоциотип человека.

**I канал** — самый мощный, наиболее определяет тип человека. Если человек экстраверт и на I канале функционирует логически-мыслительная функция, то она проявляется как деловая логика; если на I канале — сенсорная функция, то она проявляется как воля и требовательность. Но если человек интроверт и на I канале у него тоже мыслительная функция, то она будет проявляться несколько иначе — как теоретическая логика отношений, а сенсорная функция будет проявляться как тяга к ощущениям, удобству.

**II канал** называют продуктивным или творческим — это область активного действия, направленная вовне.

**III канал** характеризуется невысокой энергетикой, поэтому психическая функция, размещенная в нем, оказывается весьма уязвимой для «постороннего воздействия» — это «точка наименьшего сопротивления», «уязвимая больная мозоль человека».

IV канал — суггестивный канал, по этому каналу человек наиболее внушаем, и психическая функция, действующая здесь, самая слабая из четырех. Выделяют 16 психо-социотипов в зависимости от порядка расположения — Доминирования психических функций на этих каналах.

Для облегчения запоминания психосоциотипов используют имена великих людей, а также буквенные обозначе-

ния: Е — экстраверт, I — интроверт, Л — логически-мыслительный, Э — эмоциональный, С — сенсорно-ощущающий, И — интуитивный, В — воспринимающий, Р — решающий. Мыслительный, эмоциональный, интуитивный, ощущающий типы будут проявляться в своеобразных функциях в зависимости от экстраверсии или интроверсии человека (табл. 4).

Таблица 4

	<i>Экстра</i>	<i>Интров</i>
	<i>версия</i>	<i>ерсия</i>
Мыслительный (логик)	- деловая логика, выгода	— логика отношений, научные теории
Эмоциональный (этик)	- внешнее проявление эмоций, настроения	- отношения между людьми
Ощущающий (сенсорик)	- воля, требовательность	- ощущение удобства, самочувствие
Интуитивный (интуит)	- интуиция возможности	— интуиция времени, предчувствие, прогноз событий
Условно	- «черные	- «белые функции»



обо		функции»		
значим				

Все четыре функции (логическая, эмоциональная, интуитивная, ощущающая) представлены у каждого человека, но они разной интенсивности, расположены на разных каналах и по-разному проявляются в поведении человека. Основные правила расположения функций по каналам: 1) если экстраверт в I (сознательном канале), то все остальные каналы интровертные, и наоборот; 2) функция II канала должна быть на другом полюсе по признаку «рациональный — иррациональный» с функцией I канала, т. е. если I канал занят рациональной функцией (логика, эмоции), то во II — обязательно будет иррациональная функция (чтобы обеспечить примерное равновесие психики человека); 3) IV канал занят функцией, противоположной той функции, которая находится на I канале. Исходя из указанных правил расположения функций, можно выделить 16 психосоциотипов людей (табл. 5).

Свой психотип попробуйте определить с помощью предложенного ниже психологического «цифрового» теста. Либо на основе анализа своего жизненного стиля определите свой буквенный шифр:

Таблица 5

Психологическая ориентация		Кана	Обозначения				
			Кана				
			1	2	3	4	
Интроверты	Иррациональные (воспринимающие) (В)	Э	И			Е	И
		интуи				сени	Э1В
		Ф.				н	(инту и- тивно - эмоц ио- нальн ый интро верт)
		С			Д	С	
	енсо				юма	Э1В	
	р.						
И (Л)	Л	И			Б	И	
	интуи				альз	Л1В	
	т.				ак		
	С			Г	С		
енсо				абен	Л1В		
р.							
Рациональные	Э	И			Д	Э	
	интуи				осто	И1Р	
	Ф.				евск ий		
	С			Д	Э		
енсо				райз	С1Р		

	(решающие) (Р)		р.				ер			
		огик	Л	И				Р	Л	
		и	нтуи				обес	И1Р		
		(Л)	т.				пьер			
				С				М	Л	
		енсо					акси	С1Р		
		р.					м			
							Горь			
							кий			
кстр авер ты	Э	Иррациональные (В)	Э	И				Г	И	
			ики	нтуи				ексл	ЭЕВ	
			т.					и		
				С					Н	С
			енсо					апол	ЭЕВ	
			р.					еон		
	Э	Иррациональные (В)	Л	И					Д	И
			огик	нтуи				он	Л ЕВ	
			и	т.				Ких		
			(Л)					от		
			енсо		С				Ж	И
			р.					уков	ЛЕВ	
Э	Рациональные (Р)	Э	И				Г	Э		
		ики	нтуи				амле	ИЕР		
		т.					т			
			С					Г	Э	
		енсо					юго	СЕР		
		р.								
Э	Рациональные (Р)	Л	И				Д	Л		
		огик	нтуи				жек	ИЕР		
		и	т.				Лон			
		(Л)					дон			
			С				Ш	Л		

			енсо				тирл	СЕР
			р.				иц	

- 1) Вы экстраверт (Е) или больше похожи на интроверта (И)?
- 2) Вы стараетесь учесть все факты и детали подробностей, больше доверяете своим текущим ощущениям (С) или своей интуиции (И)?
- 3) Вы чаще принимаете решение на основе эмоций и чувств (Э) или путем логического объективного анализа (Л)?
- 4) Вы склонны планировать и жестко контролировать свою жизнь (Р) или чаще действуете спонтанно, быстро меняя свои решения и планы (В)?

Определив буквенный или цифровой шифр своего психотипа, внимательно прочтите описание психотипов.

### **Цифровой тест «Социотип»**

(В. Мегель, А. Овчаров)

Из каждой пары описаний (1—2, 3—4, 5—6, 7—8) выберите одно и запишите его порядковый номер.

1. Ваша работоспособность, как правило, всегда одинакова и меняется только по определенным причинам. Вы последовательны в работе, все доводите до конца. Решения принимаете взвешенно и не любите их менять. Вам легко придерживаться установленных правил.

2. Ваша работоспособность зависит от настроения, которое может меняться без видимых причин. Периоды подъемов сменяются спадом активности. Вы часто действуете без подготовки, рассчитывая на везение. Вам трудно подчиняться строгим графикам и инструкциям.

3. Вы не любите выяснять причины ссор и недоразумений. Ставите разум выше чувств, объективно судите о людях, независимо от симпатий. Предпочитаете не обсуждать темы личной жизни как своей, так и чужой.

4. Вы склонны идти на компромиссы в делах ради хороших отношений. Избегаете ссор. Вас интересуют чувства и взаимоотношения между людьми. Стараетесь сделать людям приятное, учтивы.

5. Вы реалист, не любящий пустых фантазий, практичны, уверены в

себе. Предпочитаете не расплываться на несколько дел сразу. Тщательно занимаетесь одним. Многие вещи любите делать своими руками, проверяете результаты сделанного вами и другими.

6. Вы хорошо предвидите будущее, часто вспоминаете прошлое, стремитесь к новизне. Склонны к колебаниям и сомнениям, не всегда уверены в себе, рассеяны. Больше тяготеете к теории, чем к практике.

7. Вы осмотрительны, сдержанны, малоинициативны в общении, недоверчивы к новым людям. Контролируете себя в споре, чтобы не сказать лишнее.

8. Вы легко сходитесь с новыми людьми. Вам легче понять другого, чем себя. Вы непринужденны, импульсивны, откровенны. Часто склонны к риску и опрометчивости, несдержанны.

1357 — Максим Горький    1457 — Драйзер

1358 — Штирлиц            1458 — Гюго

1367 — Робеспьер         1467 — Достоевский

1368 — Джек Лондон      1468 — Гамлет

2357 — Габен              2457 — Дюма

2358 — Жуков              2458 — Наполеон

2367 — Бальзак            2467 — Есенин

2368 — Дон-Кихот         2468 — Гексли

К. Г. Юнг создал теорию для описания шестнадцати психологических портретов. Это было серьезно, но недостаточно удобно, так как даже после десятка лет работы ученики испытывали затруднения в трактовке различий смежных психотипов.

Можно сократить число психологических сочетаний, сгруппировав их, и тем самым легче понять окружающих вас людей. Конечно, эти сокращения не так точны, как полное описание психотипов, но и они дают возможность контролировать ситуацию на работе. **Можно выделить 4 группы:**

**Аполлон — ИЭ (интуитивисты — эмоционально чувствительные — ШЭВ, 1ЭИР, ЕИЭВ, ЕЭИР)** (Есенин, Достоевский, Гексли, Гамлет). Их сила в способности убеждать и сотрудничать. Это лидеры. Их слабость — в чрезмерном личностном подходе к проблемам и порой в нежелании идти

навстречу.

**Прометей — ИЛ (интуитивисты — мыслительно-логические — ЛИП, ШИВ, ИЛЕВ, ЛИЕР)** (Робеспьер, Бальзак, Дон-Кихот, Джек Лондон). Их сила в умении рассуждать логически и стратегически. Это природные аналитики. Их слабость — представлять вещи сложнее, чем они есть на самом деле, а также нетерпимо относиться к некомпетентности.

**Эпиметей — СР (сенсорно-решающие — ЭС1Р, ЛОР, ЭСЕР, ЛСЕР)** (Драйзер, Максим Горький, Гюго, Штирлиц).



Их преимущество в сильном чувстве ответственности. Такие люди — хребет любой организации. Их слабость — в жесткости и слишком узком взгляде на выполнение правил и инструкций.

**Дионисий — СВ (сенсорно-воспринимающие — СЭ1В, СЛ1В, СЭЕВ, СЛЕВ)** (Дюма, Габен, Наполеон, Жуков). Их сила в способности легко выполнять разнообразные задания, они хороши в чрезвычайных ситуациях, возникающих на работе. Это тип беспокойных организаторов. Но их слабость в том, что им неинтересна ежедневная будничная работа, и они мыслят не очень широко.

Д. Кейрси назвал четыре предложенных им более крупных и более фундаментальных типа «темпераментами» и за тридцать лет работы детально описал их. Ныне весь мир с успехом пользуется удобным на практике и позволяющим с высокой точностью предсказать поведение людей методом оценки их темперамента.

**Темперамент** — это свойство, придающее неповторимое своеобразие всем проявлениям личности, позволяющее выделить индивидуальность и подчеркнуть *самость*, т. е. то, что отличает каждого человека от других. Выделив четыре типа темперамента, Кейрси «подсмотрел» и описал различия между основными стремлениями и ценностными ориентациями их представителей (табл. 6).

Таблица 6

СР	СВ	ИЛ	ИЭ
<i>сfoи</i>	/	/	<i>Ллая</i>
<i>Атемеи?</i>	<i>fuoНисcutf</i>	<i>7/70жтег</i>	<i>яом</i>
		?	
Чувс тво долга, стремлени е занять	Своб ода, спонтанно сть	Для научного поиска стремлени	Стре мление к тому, чтобы

достойное место определенной социальной структуре	реакций, стремление следовать собственным импульсам	е к власти над законами природы	быть самим собой, иметь ценность в собственных глазах
(Драйзер, Максим Горький, Гюго, Штирлиц)	(Дюма, Габен, Наполеон, Жуков)	(Робеспьер, Бальзак, Дон-Кихот, Джек Лондон)	(Есенин, Достоевский, Гексли, Гамлет)

Эпиметей. Обладают высокоразвитым чувством ответственности, они склонны поддерживать иерархические отношения в системе, где им приходится работать. Им хорошо понятны механизмы взаимоотношений «начальник — подчиненный», причем они могут одинаково успешно дей-

ствовать в обеих ролях. Большое значение имеет сохранение традиций и обычаев, помогающих поддерживать связь времен и поколений. Обычно они (за исключением крайне выраженных интровертов) без труда решают бытовые проблемы и в житейских ситуациях могут дать 100 очков вперед представителям других типов.

Дионисий. Основным стремлением этих людей является стремление к свободе. Свобода для них заключается в возможности следовать всем своим влечениям и импульсам. Немаловажен тот факт, что эти люди не только хотят быть свободными, но желают также, чтобы окружающие знали об их свободе и импульсивности. Род их деятельности часто связан с определенным риском. Это может быть вождение гоночного автомобиля или реактивного самолета, монтаж высоковольтных электрических линий или виртуозное исполнение трюков; среди знаменитых авантюристов много людей этого типа. Для СВ-людей смысл имеет только жизнь «здесь и сейчас», они любят действие, сам его процесс.

**Прометей** не имеет права повторить раз совершенную ошибку, будь то в бизнесе, науке или карточной игре. В любой сфере деятельности ИЛ ищет закономерности, строит схемы и модели, описывающие все многообразие связей в системе, разрабатывает технологию в наиболее общем смысле слова. Это может быть технология химического производства, «технология» игры в карты или «технология» общения с людьми. Довод СР-человека (Эпиметей) о том, что «на нашем производстве уже 30 лет эта процедура выполняется следующим образом», может только позабавить ИЛ-представителя, проявляющего неистощимую изобретательность и безжалостно расправляющегося с архаизмами и несообразностями вне зависимости от того, как долго они просуществовали в системе. Иерархические взаимоотношения, предполагающие, что «начальнику виднее», и ориентирующиеся на чины, звания и должности, никоим образом не удовлетворяют Прометей, холодно заявляющегб: «Я понимаю, что это

говорил Эйнштейн, но даже лучшим из нас свойственно ошибаться».

Если для ИЛ-людей область, в которой они себя чувствуют наилучшим образом — наука со строгими закономерностями, связями и системами (математика, философия, архитектура), то иначе обстоит дело с представителями последнего и наиболее неоднозначного типа темперамен-

Таблица 7

Об- наче- ние	О Название	Им я	Лозунг
<i>У%ряяа &amp;аятуаягаая0- лЛлолл ^моааояая»яме», ала оя» —.ДС</i>			
ЭВ	Ш интуитив но-эмоцио-  нальный интроверт,  восприни- мающий 1 эмоцион	Ес  енин,  или « искатель »  До	«Сделат  ь жизнь  приятне е!»  «Надо работать!» «Надо
ЭИР	ально-интуи-  тивный интроверт. решающ ий	стоевски й, ил и « писатель *	себя заставить!» «Вдохно вляющий ли- дер и последователь !»
ИЭВ	Е интуитив но-эмоцио-  нальный экстраверт, воспринимаю- щий	Ге если, или «ж урналист »	«Будь логичным!»  «Резуль- тат — люди»

ЭИР	Е эмоционально-интуитивный экстраверт. решающий	Га млет, или «актер»	«Выгляди так, как тебя хотят видеть» «Сладкоречивые увещеватели»
/ Г », <i>ила</i> )фЯ <raMтуu/naaa <i>irJ7p0Me/aeu</i> Я4 &-MМахам&> ~i> —			
ИИР	Л логико-интуитивный интроверт, решающий	Ро беспьер, или «ученый»	«Надо себя заставить!» «Вольные мыслители жизни»
ЛИВ	И интуитивно-логический интроверт, воспринимающий	Ба льзак, или «созидатель»	«Не выражай открыто своих чувств!» «Осмыслители жизни»
ЛЕВ	И интуитивно-логический экстраверт,	До н-Кихот, или	«Будь справедливым» «Результат — это

ИЕР	восприни	«н	прогрес
	мающий	оватор»	с»
	Л логико-	Дж	«Выгля
	интуитивный	ек	ди так, как
	экстраве	Лондон,	тебя
	рт, решающий	и	хотят
		«б	видеть!»
		изнесме	«
		н»	Прирожденны
			е лидеры»

## Окончание табл. 7

Об- наче- ние	О Назван ие	Имя	Лозунг
<i>/уррляа осеМсорМО-жаеутахпуие*, или *&amp;яилсеяг*и~м — СР</i>			
С1Р	Э эмоцио нально-сен- сорный интроверт, решаю щий	Драй зер, или «охр анитель»	«Не говори о плохом, лучше о хорошем!» «Предан ные своему делу»
С1Р	Л логико- сенсорный интров ерт, решаю щий	Макс им Горький, или «поп ечитель»	«Не говори о плохом» « Прирожденны е организ аторы жизни»
СЕР	Э эмоцио нально-сен- сорный экстраверт, решаю щий	Гюго , или «опт имист», или «про давец»	«Планир уй все заранее» «Друзья и



СЕР	Л логико-сенсорный экстраверт, решающий	Шти рлиц, или «Шерлок Холмс», или «администратор»	каждого» « Планируй все заранее» « Прирожденные руководители »
<p>4 флласнимающие», или &amp;сеяягрм0- &lt;г/7иежсиаеи~л&gt; — СЗ Ооаг/&gt;ь</p>			
Э1В	С сенсорно-эмоциональный интроверт, воспринимающий	Дюма, или ♦художник», «любитель жизни »	«Надо работать!» «Дела говорят красноречивее слов» «Человек рожден, чтоб наслаждаться жизнью!»
Л1В	С сенсорно-логический интроверт, воспринимающий	Габен, или «масстер»	«Не выражай открыто своих чувств!» «Просто делайте это» «Будь

ЭВБ	но-эмоциональ- ный экстраверт, воспринимающий С сенсор	леон, или «политик», или «Цезарь» Жук	логичным» «Сделай м работу веселее» «Будь
ЛЭВ	но-логический экстраверт, воспринимающий	ов, или «поощритель», или «Македонский»	справедлив!» «Ловить момент!»

та — ИЭ (Аполлон). Как известно из греческой мифологии, Аполлон служил посредником между людьми и обитателями Олимпа; ему были присущи одновременно все людские слабости и некий отблеск божественности. Смыслом жизни для ИЭ-людей является постоянный поиск смысла жизни. ИЭ-люди ищут потаенный смысл буквально во всех явлениях природы. Аполлону присуще умение общаться с людьми и находить путь к сердцам окружающих с простотой, которой не в состоянии достичь представители других типов темперамента. Поэтому значительное большинство практикующих психологов, психиатров, психотерапевтов относятся к типу Аполлона. Художественная литература — вот еще одна область, где доминирует ИЭ-тип.

Чтобы наш разговор о лидерах — представителях четырех типов темперамента — не показался вам отвлеченным, отметьте галочкой или крестиком в каждом из пустых квадратиков под четырьмя вариантами выборов тот (или те, если вам не удастся выделить с точностью лишь один вариант поведения), который соответствует вашей жизненной стратегии, наиболее часто встречается в вашей жизни и больше всего отвечает вашему поведению и мироощущению.

#### Тест

В	Э	С	С	Во
ы обычно	нтузиас т	покойн ый	обранн ый	збужден ный
	<b>1</b>	<b>1</b>		
С	Ро	Т	О	Ст
тремите сь	мантика	очность	бладан ие	имуляци я
	<b>1</b>	<b>1</b>		
Ж	Д	М	Б	См
еланное	обро	огущест	лагоро	елость

		во	дство	
ка чество	<b>1</b>	<b>1</b>		
Л егче	М етаформ ы	Ст руктуры	А ссоциа ции	То на, оттенки
во образит ь	<b>i</b>	<b>1</b>		
Ч аще	Ра здражен ный, вспыльч ивый	Н апряжен ный	П одавле нный	Ск учающи й
	<b>1</b>	<b>i</b>		
В семье	Вз аимная интимн ость	И ндивиду альност ь	И ерархи я	М обильно сть
	<b>i</b>	<b>i</b>		
Л егче дается	Л итерату ра	Т очные науки	Б изнес	Ис кусство
в учебе	<b>i</b>	<b>1</b>		

	И	Св	П	Н	Пр
щете	ое	лицо	роблем	адежнос	исключен
			ные	ть	ия
			ситуаци		
			и		
		<b>i</b>	<b>i</b>	<b>l</b>	<b>l</b>
	<b>l</b>		<b>l</b>	<b>l</b>	
Д	Уб		Д	Б	Иг
оставля	едить		остичь	ыть	рать
ет			соверш	незамен	карты
удоволь			енства	имым	
ствие					
		<b>l</b>	<b>l</b>	<b>i</b>	<b>l</b>
	<b>l</b>		<b>i</b>	<b>l</b>	
Л	Ин		Д	Ст	Ва
егче	теграция		иффере	андарты	риации
о			нциаци		
периров			я		
ать					
		<b>i</b>	<b>l</b>	<b>l</b>	<b>l</b>
	<b>i</b>		<b>l</b>	<b>l</b>	
У	Вд		Р	Ц	Раз
частвуе	охновени		азмышл	еремони	влечения
те	в е		ение	и	, риск
группах					
для					
		<b>l</b>	<b>i</b>	<b>i</b>	<b>i</b>
	<b>l</b>		<b>i</b>	<b>i</b>	
В	Об		Д	П	Де
ажно	вратная		остиже	ричастн	йствие

группах	связь	ния	ость	
			членов	
	<b>i</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>I</b>
	<b>i</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	
Л	Пе	С	М	Та
лучше	рсональн	ратеги	атериал	ктика
работат	о	с	я	ьные пре
ь	людьми		п средств	дприятия
		редпри	а	
		ятия		<b>I</b>
	<b>I</b>	<b>i</b>	<b>I</b>	<b>I</b>
	<b>I</b>			<b>I</b>
Д	Ин	Р	А	Им
оверяет	туиции	азуму	вторите	пульсам
е	<b>I</b>		ту	
б	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>I</b>
олее		<b>I</b>	<b>I</b>	
Л	См	К	К	Пр
егче	ысл,	атегори	оличест	иемы,
отмечае	зна	и	во	опе
те	чение			рации
	<b>I</b>	<b>i</b>	<b>i</b>	<b>i</b>
	<b>I</b>	<b>i</b>	<b>i</b>	
В	Па	С	П	Ци
згляд на	радоксал	кептиче	ессимис	ничный
вещи	ьный	ский	тически	
			й	
	<b>i</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>I</b>
	<b>i</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	
Ц	Из	Г	От	ь
енность	менение	ениальн	ветствен	Мастерс
		ость	ное!	тво
	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>I</b>

	<b>I</b>		<b>I</b>	<b>I</b>
Важное	Вера	1	Относительность	Оптимизм
качество	1		<b>I</b>	<b>I</b>
Предмет	Пророк		Гений	Аристократ
уважения				Мораль
	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>i</b>
	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>i</b>

Сумма	иэ	И	С	ев
поллон	Ап	Л	Р	Ди
		П	Э	онисий
		ромете	пиметей	
		й		

СВ-лидер (Дионисий). Наиболее яркой чертой СВ-лидера является способность жить, руководствуясь принципом «здесь и сейчас». Ситуация, где необходимо мгновенно реагировать на следующие одно за другим изменения, деятельность в атмосфере риска и опасности, когда успех предприятия в каждый момент висит на волоске и зависит от безупречной точности действий, — вот условия, в которых способности СВ-лидера становятся просто неоценимыми.

СВ-лидера можно сравнить со скальпелем, безжалостно отсекающим безжизненные ткани для того, чтобы сохранить организм в целом; лишенные сентиментального романтизма, практичные, здравомыслящие, доверяющие собственным импульсам, СВ-лидеры незаменимы в ситуациях, когда организация страдает из-за разросшегося бюрократического аппарата или слишком усложнившихся межличностных отношений, отягощающих систему и делающих ее неэффективной.

В таком случае, мгновенно оценив обстановку, ориентируясь лишь на критерий целесообразности, СВ-лидер хладнокровно отстраняет от занимаемых должностей тех, кто тормозит развитие организации. На их место назначаются новые люди, и путем жесточайшего контроля за материальными средствами и ресурсами СВ возвращает систему к жизни.

Очевидными становятся области, в которых СВ-лидеры способны на все сто процентов использовать свои таланты. Это, например, служба безопасности, вооруженные силы, профессиональный спорт или работа в составе специальных поисково-спасательных команд.

Пунктуальное следование детально проработанному плану действий — непосильная задача для СВ. Это не просто не интересно им, рутинная обыденная деятельность выше их сил. Обуздать собственные импульсы, лишиться себя бесценной свободы во имя распорядка или долгосрочного плана — преступление в системе ценностей СВ-лидера.



За невнимательное отношение к букве закона, пусть даже закона природы или теоретической закономерности, иногда приходится дорого платить.

Столь же невнимательным СВ-лидер может быть и в области межличностного общения. Часто немногословные, сориентированные на безупречность действия СВ не позволяют себе вникнуть в сложную и порой противоречивую об-

ласть духовной жизни своих последователей — у Дионисия просто нет на это времени. В общем, при полном доминировании СВ организация может страдать из-за отсутствия научно обоснованного, детально разработанного и пунктуально реализуемого плана развития.

СВ-лидеру (Дионисию) следует обратить особое внимание или, по крайней мере, проявить терпимость к деятельности людей, обеспечивающих планомерное развитие возглавляемой им организации. Это становится возможным, если среди заместителей СВ есть хотя бы один ИЛ — руководитель научного отдела, СР — кадровик и начальник планового отдела.

**СР-лидер (сенсорно-решающий) — Эпиметей.** Жесткость Эпиметей может быть с успехом использована в системе, являясь основой стабильности, планомерности и надежности. Более надежного партнера, чем СР, не следует даже пытаться искать: слово СР — закон, и все операции будут исполнены точно в срок, как было спланировано по предварительной договоренности. Ни один лидер не способен сравниться с СР-руководителем в сфере, где важно учесть многочисленные существенные подробности и детали технологии, где от точного выполнения выработанных годами последовательных операций зависит успех предприятия. СР (Эпиметей) крайне серьезно относится к сохранению не только материальных ресурсов, но и традиций, обычаев, существующих в системе.

Подобные качества определяют области, в которых СР-лидеры чувствуют себя наиболее уверенно. Это регулярные вооруженные силы и система школьного образования, медицина и производство, посредничество и сфера услуг.

Жесткость СР в неподходящих условиях или будучи чрезмерно выраженной может являться основой типичных для Эпиметеев проблем. Устоявшийся за многие годы проверенный порядок на предприятии

представляет для СР самостоятельную ценность, особенно в сравнении с сомнительными и всегда рискованными перспективами изменений и реформ. Подобная позиция лидера может стать камнем преткновения для развивающейся организации: каждое новшество будет наталкиваться на жестокое сопротивление.

По мнению СР (Эпиметей), вознаграждение следует заработать, а похвалы достойны лишь лучшие, наиболее старательные и пунктуальные работники.

Избежать подобных опасностей СР-лидер может, обратив особое внимание на кадровую политику, подобрав себе подходящих заместителей из более «гибких» типов и смирившись с тем, что для развития необходима не только надежность, но и риск, связанный с жизненно важными переменами и изменениями стратегических направлений в деловом мире.

СР-лидер, зачастую с недоверием относящийся к «психологическим штучкам» и «тонким материям», на деле больше других нуждается в рекомендации опытного психолога и неустанной работе над собой, чтобы научиться видеть не только легкомыслие и ненадежность сотрудников и подчиненных, но и свежие идеи, основу столь необходимых любой системе изменений.

**ИЛ-лидер (интуитивно-логический) — Прометей.** Если СВ-лидер (Дионисий) чувствует себя хорошо, руководя людьми в критических ситуациях, СР (Эпиметей) стремится обеспечить стабильность в системе, то ИЛ-лидеру (Прометею) свойственно стремление разрабатывать концепции развития руководимой им организации. Набросать основные положения проекта, составить «идейный скелет» предстоящей программы действий, проявить изобретательность в области интеллектуального творчества и спрогнозировать эффективное использование ресурсов доставляет ему истинное наслаждение. Сложность регулируемой системы не пугает ИЛ, и он всегда готов отстаивать верность принципов против любого числа оппонентов любого ранга.

ИЛ-лидер обладает способностью планировать будущее организации на несколько лет вперед. Однако детальная

I разработка перспективных планов едва ли заинтересует

Прометея, предпочитающего не тратить лишних слов на повторные объяснения, считающего детализацию проекта обременительным и недостойным делом. Зачастую краткость изложения идей ИЛ-лидера, не любящего повторяться, становится непреодолимым барьером между ним и

его последователями, которые не решаются что-либо переспросить или уточнить, опасаясь ледяной иронии Прометея. Не уточнив, они рискуют пропустить ряд существенных деталей, на что, несомненно, обратит внимание ИЛ-лидер, вновь и вновь с грустью убеждающийся в своем интеллектуальном одиночестве.



Лидерам всех типов (а ИЛ-лидерам особенно) следует твердо знать прописную истину: если человека не отблагодарили вовремя и соответствующим образом за выполненную работу, он никогда не догадается, что вы оценили его труд по достоинству, даже если вы заплатили ему сполна. Право и обязанность высказывать благодарность от имени организации имеет только лидер и никто иной.

Умение бесстрастно изменять сложившийся порядок вещей, отказавшись от рутины и опираясь на собственные интеллектуальные способности, — вот гарантия успеха ИЛ-лидера. Источниками проблем для него чаще всего являются:

- неспособность и принципиальное нежелание общаться и сотрудничать с интеллектуально маловыразительными людьми;
- недостаточное внимание к чувствам окружающих и чрезмерная погруженность в работу — неспособность расслабиться;
- потеря интереса к уже созданному в концептуальном плане проекту, нежелание «воплощать и реализовывать» (особенно характерно для ИЛ-лидеров).

ИЛ-лидер не побоится остаться «один против толпы», но узнать мнение ИЛ обычно можно, лишь прямо спросив его об этом. Прометей считает излишним еще раз объяснять собственные планы, если из его действий и так видно, чего он добивается.

Всегда устремленный в будущее, опережающий свое время, ИЛ-лидер редко имеет группу соратников и единомышленников, движущихся вперед столь же быстро.

ИЭ-лидер (интуитивно-эмоциональный) — Аполлон. Д. Кейрси называет ИЭ-лидера «катализатором», потому что основной чертой менеджера этого типа является ориентация на межличностные отношения и стимуляция индивидуального и профессионального роста каждого человека, с которым он сотрудничает. В отличие от ИЛ (Прометей) и СР (Эпиметей),

ориентированных на решение проблем самой системы, организации, «катализатору» более свойственно стремление разрешить проблемы людей в организации.

Он самый демократичный из лидеров, внимательный к личным проблемам и интересам сотрудников, думающий в Первую очередь о реализации потенциала каждого члена

команды и лишь во вторую — о документации или архитектуре системы.

Оптимизм ИЭ, проявляющийся во взаимоотношениях с коллегами, его неутомимая энергия, направленная на развитие и совершенствование способностей окружающих, его умение отметить лучшие стороны профессиональных и личностных качеств сотрудников чаще всего оцениваются окружающими по заслугам. Если же имеет место непонимание, он, не ощущая «обратной связи», бывает обескуражен, расстроен и часто покидает данную организацию.

Иногда негативные отзывы о работе системы, возглавляемой ИЭ-лидером, принимаются им на свой счет, что приводит к разочарованию и ощущению дезинтеграции.

Атмосфера свободы, самостоятельности, инициативы, которую создают и поддерживают ИЭ-лидеры, иногда приводит к тому, что обязательные процедуры не выполняются точно в срок «слишком свободными» сотрудниками. ИЭ-лидер, часто выступающий в роли «спасителя», берет на себя ответственность за деятельность или бездеятельность «жертв», что в крайних случаях препятствует его собственному профессиональному росту и карьере. Причины подобных ситуаций обычно недоступны пониманию ИЭ, недоумевающего каждый раз, почему же сценарий повторился.

Со свойственной выдающейся гибкостью в общении он каждую минуту представляет собой именно того человека, которого желает видеть собеседник. Подобное мастерство

перевоплощения, гибкость по форме позволяет ИЭ-лидерам создать атмосферу взаимопонимания и искренней заинтересованности в проблемах каждого из сотрудников. Выделив описанные нами выше типы лидеров, рассмотрев особенности их стилей деятельности, мы предполагаем, что для представителей различных типов темперамента будут наиболее актуальны



различные факторы риска, приводящие в неблагоприятных условиях к развитию психосоматических заболеваний.

Организм представляет собой крайне сложную систему, где психические характеристики неразрывно связаны с телесной организацией. Для целостного описания человеческого организма мы воспользуемся следующими уровнями организации системы: 1) морфофизиологический; 2) психофизиологический; 3) психологический; 4) социально-психологический.

Индивидуальные свойства личности лидера, во многом заданные генетически, в значительной степени определяют диапазон возможных состояний (рис. 24). В свою очередь, от функционального состояния зависит многообразие процессов, протекающих в организме.



Рис. 24. Зависимость состояния здоровья от типологических и личностных свойств человека

Типы личности, в свою очередь, определяют индивидуальное разнообразие функциональных состояний (например, различия в ситуативной неспецифической резистентности к инфекционным заболеваниям или разную работоспособность) и психических процессов (например, когнитивные или индивидуальные стили деятельности).

Еще две личностные характеристики, несомненно, связанные с успешностью деятельности лидера и состоянием его профессионального здоровья, — *гибкость* и *жесткость*, характеризующие подвижность жизненных стратегий и психических процессов, от состояния которых во многом зависит здоровье лидера.

Для больных эпилепсией характерно значительное превалирование Э-характеристики по сравнению со здоровыми (контрольной группой). В 92,3 % случаев больные ИБС (ишемической болезнью сердца) принадлежат к СР-типу (Эпиметей). Чувство долга, ответственность, социальная ориентированность и здравый смысл людей этого типа базируются на определенной жесткости.

**На основе определенного психосоциотипа более вероятно возникновение строго определенных акцентуаций характера:** Например,

гипертимный тип акцентуации возможен у Гюго,

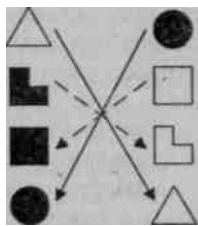
Гексли, Дюма; циклоидный тип — у Жукова; сенситивный тип — у Достоевского; психастеничный тип — у Робеспьера; шизоидный тип — у Максима Горького; застревающе-параноидный тип — у Штирлица; демонстративно-истеро-идный тип — у Гамлета; сверхпунктуальный, педантичный характер — у Бальзака.

**Сопоставляя людей разных психотипов, можно заранее прогнозировать вероятные тенденции развития их взаимоотношений, их совместимости.** Например, дуальные отношения полного дополнения складываются между психотипами, которые отличаются по признакам: экстраверсия— интро-версия, эмоции—логика, сенсорика—интуиция, но по признаку рациональность (решающий)—иррациональность (воспринимающий) совпадают, причем информация с I сильного канала каждого из них приходит соответственно партнеру на IV канал (слабый, безразличный к критике и давлению, но охотно принимающий помощь), т. е. информация от дуала воспринимается как поддержка, помощь,

коррекция, и поэтому дуалы — надежные партнеры в работе, семье (рис. 25). Взаимодополняют друг друга Есенин и Жуков, Наполеон и Бальзак, Штирлиц и Достоевский, Максим Горький и Гамлет, Дон-Кихот и Дюма, Гюго и Робеспьер, Драйзер и Джек Лондон, Гексли и Габен. Но оказалось, что возможны такие сочетания психотипов, когда люди четырех типов полностью дополняют друг друга, образуя **оптимальные квадраты, в которых осуществляется полная кооперация, взаимопомощь, поддержка, психофизиологическое регулирование, психологический комфорт и максимальная продуктивность деятельности.** Квадра 1 включает: Дон-Кихот, Дюма, Робеспьер, Гюго. Квадра 2 включает: Есенин, Жуков, Гамлет, М. Горький. Квадра 3: Наполеон, Бальзак, Драйзер, Дж. Лондон. Квадра 4: Габен, Гексли, Штирлиц, Достоевский.

Любопытно, что, по наблюдениям медиков, люди, входящие в одну

квадру, имеют преимущественно похожие заболевания. Так, **a** — квадра 1 — часто страдает желудочно-



*Рис. 25.* Дуальные отношения (на примере Есенина и Жукова)

о

^щечными заболеваниями, Р — квадра 2 — болезнями позвоночника и нервной системы, у — квадра 3 — гинеколо-гическими, урологическими заболеваниями, а — квадра 4 — кардиологическими заболеваниями и болезнями дыхатель-ной системы.

Образно можно охарактеризовать, что для а — квадры 1 присущи гармоничность, насыщенность эмоциональных и этических переживаний, Р — квадра 2 готова для действий в жестком мире, им присущи сила воли и чувство текущего времени, у — квадра 3 — это буря, натиск, борьба, активность и а — квадра 4 — оптимистичных практиков, гармонии и дружелюбия.

**Миражные отношения.** Сильные каналы I — одинаковы, поэтому сильная функция партнера не ценится («я и сам так могу»), а слабая (V) функция предстает в особо неприглядном свете (деловые контакты малоэффективны).

Могут реально помочь друг другу, но в делах не слишком серьезных (отдых, легкое общение). Например, между психотипами Есенин и Дон-Кихот миражные отношения, но в семье они могут ужиться, так как возможен определенный процент психологического комфорта в их общении, (рис. 26).

**Полная противоположность.** В каналах функции одинаковы, но разной вер-тности, т. е. у одного человека психическая функция экстравертивная, у другого человека та же психическая функция — интровертивная, поэтому смотрят на одни проблемы с противоположных сторон, общение поверхностное, как бы на разных языках. Не могут скоординировать свои действия, даже в мелочах. Но в начале знакомства привлекают ДРУГ друга своей непохожестью, загадочностью, могут влюбиться, но потом из-за трудности, а порой невозможности Достигать согласия — расстаются.

Эти отношения еще называют отношениями погашения. Так, интроверт

га-сит активность экстраверта, и у экстра-

213

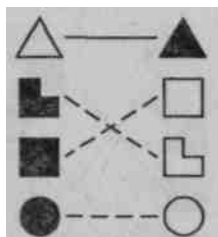


Рис. 26. Миражные отношения

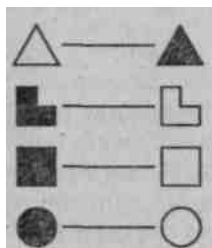


Рис. 27. Отношения полной противоположности

верта начинает накапливаться раздражение. Но в принципе такие отношения малоконфликтны — партнерам нечем «уколоть» друг друга (рис. 27).

**Зеркальные отношения.** Идет активный обмен информацией по сильным каналам: то, что думает один, без лиц. них слов реализует другой. Здесь конфликты маловероятны, а взаимная польза есть (например: Есенин — Гамлет) (рис. 28).

**Конфликтные отношения.** При близком общении конфликты неизбежны, т. к. каждый из партнеров воздействует другому на **111** канал, на уязвимую точку, на «больную мозоль» друг друга. При дальнем общении уважают друг друга, советуют друг другу (например: Есенин — Штирлиц) (рис. 29).

В семье конфликтные отношения приводят к психосоматическим заболеваниям.

**Отношения ревизии.** Ревизор невольно оказывает воздействие на **III** уязвимый канал ревизуемого, в ответ не ощущая воздействия на себя, и поэтому может приближаться к ревизуемому слишком близко, высказывая какие-то замечания, на которые болезненно реагирует ревизуемый. А ревизор не понимает, почему на него обижаются, он ведь не хотел обидеть. Конфликт неизбежен при длительном взаимодействии. Если общение происходит по функциям, исключенным из **I** и **III** каналов, то конфликт возникает не сразу, а с расширением зоны контактов. Каждый психотип — ревизор для кого-то, и одновременно для кого-то — сам ревизуемый (рис. 30). Ревизуемый не может резко парировать обвинение — ревизор подавляет его, в резуль-

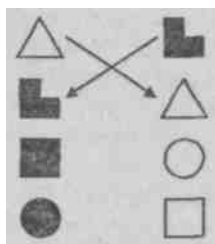


Рис. 28. Зеркальные отношения



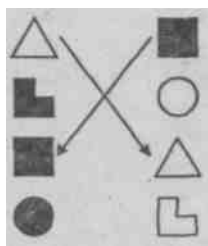


Рис. 29.

Конфликтные

отношения

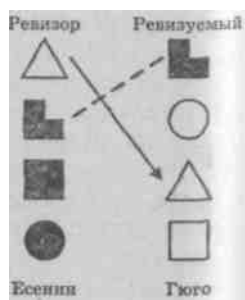


Рис. 30. Отношения ревизии

ате у подревизного могут развиваться неврозы, психосоматические заболевания (см. табл. 8).

Тожественные отношения бывают между людьми одинакового психосоциотипа. Информация легко передается от одного человека к другому (хорошо для отношений «учитель—ученик»), но если их знания выравниваются, они становятся неинтересны друг другу, охлаждаются друг к другу, не о чем беседовать, не могут поддержать друг друга, т. к. одинаковые слабые места и функции. Исключением может быть случай, когда перед ними стоит общая цель (например, Ленин и Крупская — сенсорно-логические экстраверты).

Родственные отношения. Похоже воспринимают мир, в деловых отношениях могут помочь друг другу', если у них одинаковые интересы. Но если интересы расходятся, отношения могут быть неприятными, раздражающими. На словах понимают друг друга, но действуют прямо противоположным образом, причем склонны считать другого чуть ли не предателем: «Мы договорились, а вы вон что делаете!» (рис. 31).

Отношения суперэго. Различные функции I и II каналов, поэтому интересы совершенно различны, не могут понять друг друга, часто возникают конфликты. Каждый видит в другом те качества, которые хотел бы развить у себя, поэтому при дальнейшем общении могут уважать, ценить друг друга (рис. 32).

Деловые отношения (рис. 33). Партнеры хорошо понимают друг друга по II творческому каналу, отношения спокойные, но в целом это взаимодействие людей с разными целями. Близкие отношения нежелательны, так как короткая психологическая дистан-

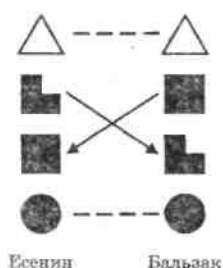


Рис. 31.

Родственные  
отношения

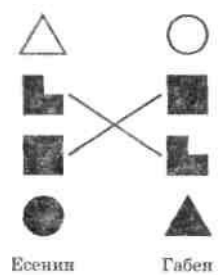


Рис. 32. Отношения суперэго

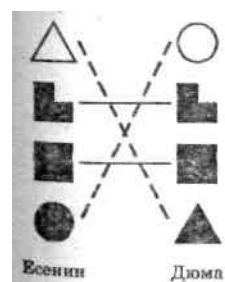


Рис. 33. Деловые отношения

Таблица 8

## Взаимоотноше

## ния психотипов

Пр	Д	Д	Г	Р	Г	М	Ж	Е	Н	Б	Д	Ш	Д	Г	Г	
едставит ель	он- Ких от	юм а	юг о	обе спь ер	ам ле т	. Го рь ки й	ук ов н	се ни н	ап оле он	аль зак	<i>ш</i>	ра йзе р	тир лиц ий	осто евск ий	екс ли	абе н
До н-Кихот	Г	Д	А	В	п	Р	д	М	с	п	к	К	П	Р	р	п
Дю ма	д	т	В	А	Р	П	М	Д	П	с	К	к	Р	П	п	р
Гю го	л	В	Г	д	р	п	П	Р	к	К	с	п	Д	м	п	Р
Ро беспьер	В	А	Д	т	р	Р	п	К	к	п	с	м	д	Р	п	
Га млет	п	Р	р	п	Г	Д	А	В	п	р	д	М	с	п	к	К
Ма ксим Горький	р	П	п	р	Д	т	В	А	р	п	М	Д	п	с	К	к
Жу ков	д	м	п	р	А	В	т	Д	р	п	П	Р	к	К	с	п
Ес енин	м	д	р	п	В	А	Д	т	р	Р	п	к	к	п	с	
На полеон	с	п	к	К	П	Р	р	п	Т	д	А	В	п	Р	д	м
Ба льзак	п	с	К	к	Р	п	п	р	Д	Т	В	А	р	п	М	д
Дж . Лондон	к	К	с	п	д	м	п	р	А	В	Т	д	р	п	П	р
Др айзер	К	к	п	с	м	д	р	п	В	А	Д	т	п	р	Р	П

Шт	п	р	д	м	с	п	к	К	п	Р	р	п	т	д	А	З
ирлиц				э	п	т				о	Д					
До	р	п	М	д	п	с	К	к	Р	П	п	р	д	т	З	А
стоевски				п	э		т			Д	о					
й																
Ге	р	п		к	с	п	Д			М	п	Р	А	З	т	д
ксли	о	Д	П	р	т	К	Э	п								
Га	П	Р	Р	П	К	к	п	с		д	р	п	З	А	д	т
бен	Д	О			т	п	э		м							

Д — дуальные, полн. дополн. Т — тождество А — активизация Р —

реvisor

р — ревизуемый

З	—	П	—	сэ	—
зеркальные		передатчик		суперэго	
пД	—	п — приемник		кт	—
полудуальные				квазитождест	
				во	
ро	—	М	—	К	—
родственные		миражные		конфликтные	
д	—	пп — полная			
деловые		противопол.			
СП					

„j.

217

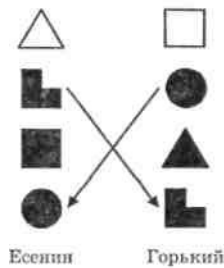


Рис. 34. Отношения активации

ция приводит к раздражению целями, намерениями партнера.

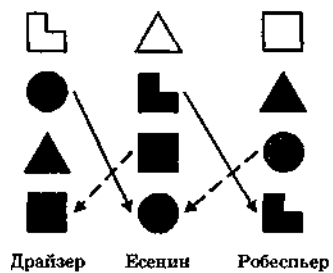
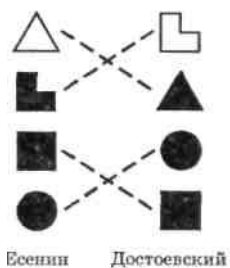
**Отношения активации.** Творческая функция II канала каждого из партнеров активизирует слабую функцию другого партнера в его IV канале, т. е. люди подстегивают активность друг друга. Отношения благоприятные, но нет полной компенсации, может настать утомление друг от друга в связи с разными ритмами жизни: один рациональный, другой иррациональный тип. Им необходимо на некоторое время отдалиться, отдохнуть друг от друга, после чего они снова с удовольствием общаются (рис. 34).

**Отношения квазитождества.** Есть перекрест по слабым функциям. У них общие интересы, но разной вертности. Могут обсуждать общие темы, но из трудного положения каждый выходит собственным путем, в результате — недопонимание друг друга. Конфликты бывают редко, но легко, без трений могут расстаться (рис. 35).

**Отношения социального заказа.** Вначале это отношения дружественные, оба восхищаются друг другом. Но все, что говорит или делает подзаказный, заказчику кажется не очень важным, а заказчик, напротив, воспринимается под-заказным как весьма значительная фигура, и его указания воспринимаются безоговорочно. Но подзаказный по возможности стремится отделиться от заказчика, поэтому возможен разрыв отношений (рис. 36).

Уточнить взаимоотношения своего психотипа с другими психотипами можно по табл. 8.

Особенно эффективной является группа из восьми человек, в которую  
ВХОДЯТ два па-



*Рис. 35.* Отношения квазиродства

*Рис. 36.* Отношения социального заказа

раллельных кольца, например: Робеспьер — Габен — Драйзер — Есенин — Гюго — Гексли — Джек Лондон — Жуков, так как в этом случае повышается умственная и деловая активность всех участников (что важно для трудовых, научно-исследовательских коллективов).

Рассмотренные психотипы людей можно разбить на разные группы: теоретики — практики, стратеги — тактики, логики — этики, позитивисты — негативисты, статики — динамики, конструктивисты — эмотисты.

Позитивисты: Дон-Кихот, Наполеон, Габен, Есенин, Максим Горький, Гюго, Джек Лондон.

Негативисты: Бальзак, Гексли, Жуков, Гамлет, Штирлиц, Робеспьер, Драйзер.

Позитивисты с радостью встречают новое, негативисты ничего не берут на веру, осторожно относятся к новому.

Теоретики: Дон-Кихот, Бальзак, Джек Лондон, Робеспьер, Гексли, Есенин, Гамлет, Достоевский.

Практики: Дюма, Наполеон, Драйзер, Гюго, Габен, Жуков, М. Горький, Штирлиц.

Тактики: Дон-Кихот, Бальзак, Гексли, Есенин, Гюго, Драйзер, Штирлиц, М. Горький.

Стратеги: Дюма, Наполеон, Габен, Жуков, Робеспьер, Дж. Лондон, Достоевский, Гамлет.

Забавно, что даже отношение к юмору у людей различных психологических предпочтений проявляется по-своему. Экстраверты (Е) считают возможным смеяться над окружающими. Интроверты (И) смеются над собой. Сенсорные (С) любят смеяться над абсурдностью реальной жизни. Интуиция (И) позволяет находить юмор в самых разнообразных сторонах жизни. Эмоционально-чувствующие (Э) могут рассмеяться в интимные моменты, что иногда пугает партнера. Решающие (Р) позволяют себе



смеяться над всяческими «рамками», расписаниями и прочей рутинной. Воспринимающие (В) смеются над собственной рассеянностью и забывчивостью. Мыслительные тяготеют к более грубому юмору, например, к сексуальным и расистским шуткам, а чувствующие (Э), которые смеются над такими шутками (но всегда чувствуют себя при этом неловко), предпочитают юмор, который несет в себе лучшие стороны жизни.

**ПРАКТИКУМ**

**Вопросник для выявления доминирующего инстинкта (В. Гарбузов)**

Отметьте знаком «+» наиболее близкие вам и волнующие вас проблемы и утверждения.

1. Вы уделяете достаточно времени и усилий проблеме сохранения своего здоровья, полагая, что здоровье превыше всего.
2. Вас более всего волнует здоровье ваших детей.
3. Вас более всего волнуют и огорчают проявления недоброжелательности людей по отношению друг к другу, отсутствие у многих истинной доброты.
4. Вы однозначно отдаете предпочтение исследовательской, экспериментальной, поисковой работе.
5. Вы всегда стремитесь к лидерству и для вас карьера — естественное самоутверждение человека.
6. Вас возмущают все формы подавления человека человеком, человека — государством.
7. Вы ни при каких обстоятельствах не потерпите высокомерия по отношению к вам.
8. Вы полагаете, что человек не должен упускать ни мига радости и удовольствия, поскольку жизнь одна и другой не будет.
9. Вас более всего волнуют проблемы, связанные с благополучием вашей семьи.
10. Более всего вы цените способность ощущать состояние другого человека, понимать его переживания.
11. Более всего вы мечтаете о работе в коллективе увлеченных и талантливых людей.
12. Вы предпочитаете управленческую, организационную работу и

вам близки утверждения: «Не мешайте деловым людям и тогда придет изобилие».

13. Если бы вам предложили на выбор карьеру, богатство, безопасность или свободу, вы бы без колебаний выбрали свободу.

14. Вы всегда на стороне тех, кто готов поступиться благополучием ради сохранения своей чести и родовой гордости.

15. Вы не приемлете риска здоровьем и благополучием даже ради самых заманчивых целей и предложений.

16. Более всего вас волнует безопасность ваших детей.

17. Больше всего вы цените бескорыстие в отношениях между людьми.

18. Вы отлично понимаете людей, готовых покинуть обжитое место и уехать на новые земли, если там начинается новое и интересное дело.

19. Для вас более приоритетна перспектива служебного роста, чем материальные стимулы.

20. Вы полагаете, что из всех прав человека важнейшее — свобода слова, передвижения, вероисповедания.

21. Вам нравятся люди, ведущие самоотверженную борьбу против всех форм унижения человека человеком, человека — государством и имеющие право сказать: «В нашем роду не было подлецов».

22. Вы полагаете, что самая большая глупость на свете, — с запозданием обратиться к врачу и тем самым запустить болезнь.

23. Более всего волнует и тревожит вас будущее ваших детей.

24. Вы тяжелее переживаете беды и несчастья своего народа, чем свои собственные.

25. Вас раздражает инертность и противодействие бездарных, облеченных властью людей новому, прогрессивному, талантливому, творческим людям.

26. Вы готовы к жесткой борьбе с конкурентами в главном для вас деле.

27. Более всего вас интересует независимость от кого бы то ни было и от чего бы то ни было.

28. Вы более всего нетерпимы ко всем формам ущемления вашего «Я», и ваше кредо — «Честь превыше всего».

29. Вы абсолютно согласны с философом, утверждавшим, что «все вокруг имеет смысл, пока есть Я».

30. Лучше всего вы ощущаете себя в кругу своей семьи. Она ваша отрада, и ваше кредо: «Мой дом — моя крепость».

31. Более всего вас заботит и огорчает отсутствие заботы о слабых, больных, инвалидах и о пожилых людях.

32. Вас восхищают люди, готовые поступиться благополучием, здоровьем ради реализации своих творческих устремлений.

33. Вы цените людей дела, результата, сильную руку в управлении.

34. Вы не терпите ограничений в своей деятельности, в своей жизни, в своей свободе.

35. При любых обстоятельствах и перед лицом любой угрозы следует действовать в согласии с кредо: «Лучше умереть стоя, чем жить на коленях».

#### ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Типы инстинктов	T	I	I	I	I	V	V	V
		I	II	V		I	II	
Номера вопросов		1,8,	2,9,	3,10,	4,11,	5,12,	6,13,	7,14,
		15,22,29	16,23,	17,24,	18,25,	19,26,	20,27,	21,28,
		10	11,31,	12,32,	13,33	14,34	15,35	16,36

Наибольшая сумма баллов укажет на доминирующий инстинкт и на типовую принадлежность: **I** — эгофильный тип, **II** — генофильный тип, **III** — альтруистический тип, **IV** — исследовательский тип, **V** — доминантный тип, **VI** — либертофильный тип, **VII** — дигнитофильный тип. Если равное количество баллов окажется у двух инстинктов, то вам свойственен смешанный тип. Чрезвычайно информативно отсутствие баллов по инстинктам альтруизма, самосохранения, продолжения рода.

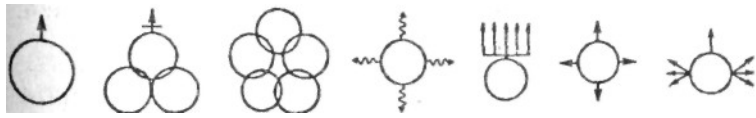
#### Ассоциативные тесты по определению доминирующего инстинкта

Испытуемому предлагается отобрать наиболее близкие и значимые для него символы:

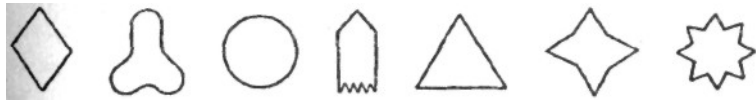
**I** тест: выбери цифру: 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9.

**II** тест: выбери дерево — тополь, сосна, яблоня, клен, бук, каштан, дуб.

**III** тест: выберите близкий для вас символ:



IV тест: выберите близкую для вас фигуру:



N.	I	I	I	I	V	V	V
Типы	Э	П	V	до-	I	П	
N^J	го-	ген	а	ми-	л	д	
НСТННК	ф-	льт-	ссл	нибер	иг-		
ТОВ	иль	ф	ред-	ант-	-	н	
Вар	-	иль	уис-	ова-	ный	тито-	
ианты N.	н-		тел		офи	ф	
ответов	ый	ичес	ь-		ль-	иль-	
N^	й	-	ски		н	н	
		ий	к		ый	ый	
«Ци	1	3	4	5	7	8	9
фра»							
«Де	т	с	я	к	б	к	д
рево»	опо	осн	бло	лен	ук	ашт	уб
	ль	а	ня		ан		
«Си							
мвол»							
«Фи							
гура»							
Рез							
ультаты							
опросник							
а							

Доминирующий инстинкт определяется по четырем позициям тестов: тесты «Цифра», «Дерево», «Символ», «Фигура». Результаты исследования по опроснику.

Результаты опросника показывают доминирующий инстинкт, представленный в сознании человека; ассоциативные тесты указывают доминирующий инстинкт, представленный в бессознательном.

Опросник Айзенка по определению темперамента



Инструкция: вам предлагается ряд вопросов. На каждый вопрос отвечайте только «да» или «нет». Не тратьте время на обсуждение вопросов, здесь не может быть хороших или плохих ответов, т. к. это не испытание умственных способностей.

### ВОПРОСЫ

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы отвлечься, испытать сильные ощущения?
2. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, ободрить, посочувствовать?
3. Считаете ли вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли трудно вам отказаться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?

6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, даже если вам это невыгодно?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли вы обычно действуете и говорите?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на «спор» вы способны решиться на все?
11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который вам симпатичен?
12. Бывает ли когда-нибудь, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли бывает, что вы действуете необдуманно, под влиянием момента?
14. Часто ли вас беспокоит мысль о том, что вам не следовало что-либо делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы чтение книг встречам с людьми?
16. Верно ли, что вас легко задеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас такие мысли, которыми вам бы не хотелось делиться с другими?
19. Верно ли, что иногда вы настолько полны энергии, что все горит в руках, а иногда чувствуете усталость?
20. Стараетесь ли вы ограничивать круг своих знакомств небольшим числом самых близких друзей?
21. Много ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?
23. Считаете ли вы все свои привычки хорошими?
24. Часто ли у вас появляется чувство, что вы в чем-то виноваты?
25. Способны ли вы иногда дать волю своим чувствам и беззаботно

развлекаться в веселой компании?

26. Можно ли сказать, что нервы у вас часто бывают натянуты до предела?

27. Слывете ли вы за человека живого и веселого?

28. После того как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что смогли бы сделать лучше?

29. Чувствуете ли вы себя беспокойно, находясь в большой компании?

30. Бывает ли, что вы передаете слухи?

31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что в голову лезут разные мысли?
32. Если вы хотите что-то узнать, вы предпочитаете найти это в книге или спросить у людей?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, требующая сосредоточенности?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли вы говорите правду?
37. Бывает ли вам неприятно находиться в компании, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, требующая быстрого действия?
40. Верно ли, что вам часто не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Верно ли, что вы неторопливы в движениях и несколько медлительны?
42. Опаздываете ли вы когда-нибудь на работу или на встречу с кем-либо?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что не упускаете любого случая побеседовать с новым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Огорчились бы вы, если бы долго не могли видеться с друзьями?
47. Вы нервный человек?
48. Есть ли среди ваших знакомых те, которые вам явно не нравятся?
49. Вы уверенный в себе человек?
50. Легко ли вас задевает критика ваших недостатков или вашей

работы?

51. Трудно ли вам получить настоящее удовольствие от мероприятий, в которых участвует много народу?

52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?

53. Сумели бы вы внести оживление в скучную компанию?

54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?

55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?

56. Любите ли вы подшутить над другими?

57. Страдаете ли вы бессонницей?

## ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Экстраверсия — находится сумма ответов «да» в вопросах: 1,3,8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 и ответов «нет» в вопросах: 5, 15, 20, 29, 32, 37, 41, 51.

Если сумма баллов равна 0—10, то вы интроверт, замкнуты внутри себя.

Если 15—24, то вы экстраверт, общительны, обращены к внешнему миру.

Если 11—14, то вы амбиверт, общаетесь, когда вам это нужно.

Невротизм — находится количество ответов «да» в вопросах: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Если количество ответов «да» равно 0—10, то — эмоциональная устойчивость.

Если 11—16, то — эмоциональная впечатлительность.

Если 17—22, то появляются отдельные признаки расшатанности нервной системы.

Если 23—24, то — невротизм, граничащий с патологией, возможен срыв, невроз.

**Ложь** — находится сумма баллов ответов «да» в вопросах: 6, 24, 36 и ответов «нет» в вопросах: 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Если набранное количество баллов 0—3 — норма человеческой лжи, ответам можно доверять.

Если 4—5, то сомнительно.

Если 6—9, то ответы недостоверны.

Если ответам можно доверять, по полученным данным строится график.



8. Зак. 512

Сангвиник-экстраверт: стабильная личность, социален, направлен к внешнему миру, общителен, порой болтлив, беззаботный, веселый, любит лидерство, много друзей, жизнерадостен.

Холерик-экстраверт: нестабильная личность, обидчив, возбужден, несдержан, агрессивен, импульсивен, оптимистичен, активен, но работоспособность и настроение нестабильны, цикличны. В ситуации стресса — склонность к истерико-психопатическим реакциям.

Флегматик-интроверт: стабильная личность, медлителен, спокоен, пассивен, невозмутим, осторожен, задумчив, мирный, сдержанный, надежный, спокойный в отношениях, способен выдержать длительные невзгоды без срывов здоровья и настроения.

Меланхолик-интроверт: нестабильная личность, тревожен, пессимистичен, внешне сдержан, но в душе очень эмоционален, чувствителен, расстраивается и переживает, склонен к тревоге, депрессиям, грусти; в напряженных ситуациях возможен срыв или ухудшение деятельности («стресс кролика»).

### **Опросник Шмишека**

1. Ваше настроение, как правило, бывает ясным, неомраченным?
2. Восприимчивы ли вы к оскорблениям, обидам?
3. Легко ли вы плачете?
4. Возникает ли у вас по окончании какой-либо работы сомнения в качестве ее исполнения и прибегаете ли вы к проверке — правильно ли все было сделано?
5. Были ли вы в детстве таким же смелым, как ваши сверстники?
6. Часто ли у вас бывают резкие смены настроения (только что парили в облаках от счастья, и вдруг становится очень грустно)?
7. Бываете ли вы обычно во время веселья в центре внимания?
8. Бывают ли у вас дни, когда вы без особых причин ворчливы и раздражительны и все считают, что вас лучше не трогать?



9. Всегда ли вы отвечаете на письма сразу после прочтения?
10. Вы человек серьезный?
11. Способны ли вы на время так сильно увлечься чем-нибудь, что все остальное перестает быть значимым для вас?
12. Предприимчивы ли вы?
13. Быстро ли вы забываете обиды и оскорбления?
14. Мягкосердечны ли вы?
15. Когда вы бросаете письмо в почтовый ящик, проверяете ли вы, опустилось оно туда или нет?
16. Требуем ли ваше честолюбие, чтобы в работе (учебе) вы были одним из первых?
17. Боялись ли вы в детские годы грозы и собак?
18. Смеетесь ли вы иногда над неприличными шутками?
19. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые считают вас педантичным?
20. Очень ли зависит ваше настроение от внешних обстоятельств и событий?
21. Любят ли вас ваши знакомые?
22. Часто ли вы находитесь во власти сильных внутренних порывов и побуждений?
23. Ваше настроение обычно несколько подавлено?
24. Случалось ли вам рыдать, переживая тяжелое нервное потрясение?
25. Трудно ли вам долго сидеть на одном месте?
26. Отстаиваете ли вы свои интересы, когда по отношению к вам допускается несправедливость?
27. Хвастаетесь ли вы иногда?
28. Смогли бы вы в случае надобности зарезать домашнее животное или птицу?
29. Раздражает ли вас, если штора или скатерть висит неровно,

стараетесь ли вы это поправить?

30. Боялись ли вы в детстве оставаться дома одни?

31. Часто ли портится ваше настроение без видимых причин?

32. Случалось ли вам быть одним из лучших в вашей профессиональной деятельности?

33. Легко ли вы впадаете в гнев?

34. Способны ли вы быть шаловливо-веселым?

35. Бывают ли у вас состояния, когда вы переполнены счастья?
36. Смогли бы вы играть роль конферансье в веселых представлениях?
37. Лгали ли вы когда-нибудь в своей жизни?
38. Говорите ли вы людям свое мнение о них прямо в глаза?
39. Можете ли вы спокойно смотреть на кровь?
40. Нравится ли вам работа, когда только вы один ответственны за нее?
41. Заступаетесь ли вы за людей, по отношению к которым допущена несправедливость?
42. Беспокоит ли вас необходимость спуститься в темный погреб, войти в пустую, темную комнату?
43. Предпочитаете ли вы деятельность, которую нужно выполнять долго и точно, той, которая не требует большой кропотливости и делается быстро?
44. Вы очень общительный человек?
45. Охотно ли вы в школе декламировали стихи?
46. Сбегали ли вы в детстве из дома?
47. Обычно вы без колебаний уступаете место в автобусе престарелым пассажирам?
48. Часто ли вам жизнь кажется тяжелой?
49. Случалось ли вам так расстраиваться из-за какого-нибудь конфликта, что после этого вы чувствовали себя не в состоянии пойти на работу?
50. Можно ли сказать, что при неудаче вы сохраняете чувство юмора?
51. Стараетесь ли вы помириться, если кого-нибудь обидели? Предпринимаете ли вы первым шаги к примирению?
52. Очень ли вы любите животных?
53. Случалось ли вам, уходя из дома, возвратиться, чтобы проверить:

не произошло ли чего-нибудь?

54. Беспокоили ли вас когда-нибудь мысли, что с вами или с вашими родственниками должно что-либо случиться?

55. Существенно ли зависит ваше настроение от погоды?

56. Трудно ли вам выступать перед большой аудиторией?

57. Можете ли вы, рассердись на кого-либо, пустить в ход руки?
58. Очень ли вы любите веселиться?
59. Вы всегда говорите то, что думаете?
60. Можете ли вы под влиянием разочарования впасть в отчаяние?
61. Привлекает ли вас роль организатора в каком-нибудь деле?
62. Упорствуете ли вы на пути к достижению цели, если встречается какое-либо препятствие?
63. Чувствовали ли вы когда-нибудь удовлетворение при неудачах людей, которые вам неприятны?
64. Может ли трагический фильм взволновать вас так, что у вас на глазах выступят слезы?
65. Часто ли вам мешают уснуть мысли о проблемах прошлого или о будущем дне?
66. Свойственно ли было вам в школьные годы подсказывать или давать списывать товарищам?
67. Смогли бы вы пройти в темноте один через кладбище?
68. Вы, не раздумывая, вернули бы лишние деньги в кассу, если бы обнаружили, что получили их слишком много?
69. Большое ли вы значение придаете тому, что каждая вещь в вашем доме должна находиться на своем месте?
70. Случается ли вам, что, ложась спать в отличном настроении, следующим утром вы встаете в плохом расположении духа, которое длится несколько часов?
71. Легко ли вы приспосабливаетесь к новой ситуации?
72. Часто ли у вас бывают головокружения?
73. Часто ли вы смеетесь?
74. Сможете ли вы относиться к человеку, о котором вы плохого мнения, так приветливо, что никто не догадывается о вашем настоящем отношении к нему?

75. Вы человек живой и подвижный?
76. Сильно ли вы страдаете, когда совершается несправедливость?
77. Вы страстный любитель природы?

78. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли вы, закрыты ли краны, погашен ли везде свет, заперты ли двери?
79. Пугливы ли вы?
80. Может ли принятие алкоголя изменить ваше настроение?
81. Охотно ли вы принимаете участие в кружках художественной самодеятельности?
82. Тянет ли вас иногда уехать далеко от дома?
83. Смотрите ли вы на будущее немного пессимистично?
84. Бывают ли у вас переходы от веселого настроения к тоскливому?
85. Можете ли вы развлекать общество, быть душой компании?
86. Долго ли вы храните чувство гнева, досады?
87. Переживаете ли вы долгое время горести других людей?
88. Всегда ли вы соглашаетесь с замечаниями в свой адрес, правильность которых признаете?
89. Могли ли вы в школьные годы переписать из-за помарок страницу в тетради?
90. Вы по отношению к людям больше осторожны и недоверчивы, чем доверчивы?
91. Часто ли у вас бывают страшные сновидения?
92. Бывают ли у вас иногда такие навязчивые мысли, что если вы стоите на перроне, то можете против своей воли кинуться под приближающийся поезд или можете кинуться из окна верхнего этажа большого дома?
93. Становитесь ли вы веселее в обществе веселых людей?
94. Вы человек, который не думает о сложных проблемах, а если и занимается ими, то недолго?
95. Совершаете ли вы под влиянием алкоголя внезапные импульсивные поступки?

96. В беседах вы больше молчите, чем говорите?

97. Могли бы вы, изображая кого-нибудь, так увлечься, чтобы на время забыть, какой вы на самом деле?



## ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСНИКА ШМИШЕКА

Свойств о характера	коэфф ициен т	К вопросов	«да» №	« нет» № в опросо в
Гиперти мность		3	1, 12, 25, 36, 50, 61, 75, 85	—
Эмоцио нальность		3	3, 14, 52, 64, 77, 87	2 8, 39
Тревож ность		3	17, 30, 42, 54, 79, 91	5, 67
Демонс тративность		2	7, 21, 24, 32, 45, 49, 71, 74, 81, 94, 97	5 6
Дистим ичность		3	10, 23, 48, 83, 96	3 4, 58, 73
Застрев ание		2	2, 16, 26, 38, 41, 62, 76, 86, 90	1 3, 51
Педант ичность		2	4, 15, 19, 29, 43, 53, 65, 69, 78, 89, 92	4 0
Циклот имность		3	6, 20, 31, 44, 55, 70, 80, 93	—
Возбуд имость		3	8, 22, 33, 46, 57, 72, 82, 95	—

Экзальт	6	11, 35, 60,	–
ированность	84		
Ложь	1	9, 47, 59,	1
	68, 88		8, 27, 37, 63

Количество совпадающих с ключом ответов умножается на значение коэффициента соответствующего типа акцентуации; если полученная величина превышает 18, то это свидетельствует о выраженности данного типа акцентуации.

#### *Контрольные вопросы*

1. *Как проявляется первичное разделение людей по типам исходя из доминирующего инстинкта? Какие типы выделяют ?*
2. *Что такое темперамент ? Какие темпераменты выделяют ? Охарактеризуйте их.*
3. *Что такое акцентуации характера? Опишите наиболее распространенные акцентуации. У вас проявляется акцентуация ?*
4. *Что такое психосоциотип ? Какие виды психологических предпочтений существуют ?*

5. Охарактеризуйте свой психосоциотип. Какие психосоци-отипы выделяют?

6. Какие психологические особенности присущи каждой из четырех групп:

— интуитивисты — эмоционально-чувствующие;

— интуитивисты — мыслительно-логические;

— сенсорно-решающие;

— сенсорно-воспринимающие.

7. Какие качества присущи лидеру типа Дионисий? Чем отличаются лидер-Эпиметей, лидер-Прометей, лидер-Аполлон ?

8. Зависит ли состояние здоровья от типологических и личностных свойств человека ?

9. Можно ли спрогнозировать тенденции развития взаимоотношений между людьми на основе знания их психосо-циотипа? Какие виды взаимоотношений выделяют? Что такое «квадра» ?

10. Определите, с людьми каких психосоциотипов у вас будут складываться дуальные отношения, конфликтные отношения, отношения ревизии ?

## 4. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО

### 4.1. Менеджер и психологические требования к менеджеру

Слово «руководитель» буквально означает «ведущий за руку». Это же значение лучше выражено в практически не употребляемом ныне слове «надсмотрщик». Для каждой организации необходимо иметь человека, отвечающего за надзор над всеми подразделениями **в целом**, а не только полностью поглощенного выполнением специализированных задач. Этот вид ответственности — следить за целым — составляет суть работы руководителя.

Руководитель выполняет основные управленческие функции: планирование, организация, мотивация, контроль деятельности подчиненных и организации в целом. Профессионально подготовленного руководителя называют менеджером.

Слово «менеджер» первоначально обозначало умение объезжать лошадей и править ими. Английский глагол «to manage» (управлять) исходит от латинского «manus» (рука). Отсюда термин «менеджмент» буквально означает «руководство людьми». Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как **процесс достижения цели организации руками (и головой!) других людей**. Субъектом данного процесса и является менеджер.

Функции и методы деятельности менеджера, типы менеджеров исторически изменяются.

1. На заре капитализма во главе промышленного предприятия стоял обычно директор с ярко выраженными диктаторскими замашками, так как его основной функцией считалась функция подавления рабочих. Это **менеджер-диктатор** (лат. *неограниченный властитель*). Философия такого рода менеджмента проста: бизнес есть бизнес, поэтому работай не рассуждая. О высокой производительности труда не могло быть и речи.

2. Со временем предприниматели стали осознавать, что У рабочих надо возбуждать интерес к труду. Появился но-

вый тип менеджера — менеджер-патерналист (лат. *отец*). — глава семьи, к рабочим отношение отеческое. Философия такого менеджера подчинялась формуле: быть строгим, но справедливым. В основном реакция рабочих на такой тип менеджера была положительной, но стабильности в развитии производства и особенно в получении прибыли менеджер-патерналист достичь не мог.

3. В годы кризисов (когда капиталистические предприятия страдали от перепроизводства) преуспевал другой тип менеджера — менеджер-маклер (нем. *посредник*), т. е. требовались оборотистые люди, умеющие сбывать продукцию и тем самым двигать производство. Работа такого типа менеджера была прежде всего работой дипломата (фр. *человек, добывающийся своей дели тонким и умелым обращением с людьми*). Руководящим началом здесь выступает принцип: «Делай все возможное, чтобы смягчить недовольство рабочих».

4. Позже маклера сменил менеджер-организатор (*фр. тот, кто устраивает, закладывает основы, создает, объединяет, спланирует, упорядочивает что-либо*). Этому способствовали два обстоятельства; 1) разросшиеся капиталистические предприятия сделали невозможным единоличное управление производством, и чтобы принимать решения, менеджеру стало требоваться мнение довольно большого круга других лиц; 2) новые условия привели к тому, что держателями акций (владельцами) и руководителями производства оказались разные люди. Расширился круг людей, с которыми менеджеру приходилось иметь дело, — владельцы, профсоюзные и другие общественно-политические организации, персонал (рабочие и служащие). Успех менеджера стал зависеть в очень большой степени от умения ладить со всеми социальными группами, занятыми в производстве.

5. Современный менеджер выступает в системе общественного

производства как управляющий — дипломат — лидер — воспитатель — организатор-инноватор — человек. Функция управляющего считается традиционной, изначально присущей менеджеру. Осуществляя ее, менеджер становится лицом, облеченным властью. Однако это власть не диктаторская, а скорее патерналистская, отеческая. Основные требования к личности — компетентность, владение навыками делового общения и ораторской практики, педагогические, консультативные и психологические умения.

Дипломат. Среди перечня менеджерских умений в последнее время на первый план все чаще выдвигается умение проводить переговоры. Современные менеджеры тратят свое рабочее время в основном на установление и развитие человеческих контактов, которые могли бы продвигать производство, углубление деловых связей, заключение сделок, разрешение споров, налаживание контактов с властями. Эти функции сродни функциям менеджера-маклера и требуют хорошо развитых дипломатических навыков.

Менеджер-лидер (англ. *ведущий, руководитель*). Американские теоретики менеджмента уже давно провозгласили лозунг: каждый менеджер должен быть лидером. В российской теории менеджмента пока крепко держится традиция разделять функции менеджера и лидера: функции первого — профессионально осуществлять действия, необходимые для поддержания деятельности материальной подсистемы бизнеса (ресурсы, процедуры производства, технологические процессы); вторые должны вести за собой людей, их главная функция — обеспечение бесперебойной работы человеческой подсистемы бизнеса. Современное понимание функций менеджера требует от него профессионального владения как тем, так и другим.

Менеджер-воспитатель. По мере усложнения производства требования к персоналу возрастают. С одной стороны, сегодня персонал должен обладать повышенной технологической эрудицией, с другой стороны — высокой нравственностью. Техническому совершенствованию работников уделяется большое внимание (повышение квалификации, курсы переподготовки и проч.), на это тратятся большие средства. Нравственное воспитание как отлаженный механизм практически не существует. Между тем история показывает, что степень воспитанности, высокая нравственность работников являются решающим условием экономического роста (этические

системы оказываются мощным фактором экономического развития).

Менеджер-инноватор. Мир вступает в эпоху информационной культуры и одна из главных функций менеджера — инновационная. Медлительность в ее исполнении грозит отбросить производство далеко назад. Инновации необходимы, так как производительность труда и качество продук-



ции легче и быстрее повышается при использовании новой техники и технологии.

Менеджер-человек. Ничто человеческое ему не чуждо. Менеджер — это личность, т. е. сложная совокупность врожденных (природных) и приобретенных (социальных) качеств. Они спаяны воедино в характере личности, и далеко не каждая из его черт может быть полезной в деятельности менеджера. Все капитальные труды по менеджменту содержат перечни качеств идеального менеджера. Их можно разделить на две группы — 1) биологические и социально-экономические характеристики и 2) личностные качества.

#### *Биологические качества менеджера*

Черты данной группы носят объективный характер — не зависят от сознания и психики личности. Прежде всего это пол, возраст, здоровье, темперамент, способности.

Пол. Традиционно исследования в области психологии управления ориентированы на мужчину-руководителя, так как во все времена (кроме далекого матриархата) мужчины явно доминировали среди руководителей как на государственной службе, так и в бизнесе. Роль социокультурных факторов проявляется в том, что подавляющее большинство женщин с детского возраста ориентировано обществом на сравнительно скромный общественный статус — мать, жена, воспитательница детей, помощница мужа. Поэтому до сих пор женщине-руководителю приходится преодолевать дополнительные трудности для достижения успехов. Успех женщин-руководителей приписывают случайности, везению, успех мужчин-руководителей — личным качествам (Р. Ране, США). Учет такого рода стереотипных представлений важен для женщин-руководителей, которым приходится на деле доказывать «нормальность» своего пребывания в роли «начальника». Мужчине обычно делать этого не приходится. Вторая группа

факторов проявляется в большей зависимости настроения и психического состояния женщин от физиологических циклов (беременность, кормление ребенка, менструальный цикл, климакс), обремененности естественными заботами, о семье, в меньшей эмоциональной уравновешенности и беспристрастности, в более сильной, чем у мужчин, окрашенности деловых от-

ношений в личностные тона и восприятию сотрудников сквозь призму симпатий и антипатий. Однозначной оценки этих факторов в психологии менеджмента нет. Отдельные авторы, в основном женщины, расценивают их как способствующие эффективному руководству (Ф. Денмарк, А. Иггл, Б. Джонсон ценят «мягкость» и «человечность» руководителей-женщин, их превосходство над мужчинами в понимании личных проблем сотрудников, приверженность демократическому стилю руководства). Большинство исследователей придерживается противоположной точки зрения: повышенная эмоциональность и личностная ориентация в деловых отношениях действует как негативный фактор эффективного руководства. Но он может быть нейтрализован, если женщина-руководитель «выработает у себя высокую устойчивость к фрустрациям и эмоциональным всплескам, будет более «толстокожей» (М. Рихтер).

Возраст. Вторым важнейшим биологическим признаком, влияющим на эффективность деятельности менеджера, является возраст. Современная теория менеджмента не может однозначно ответить на вопрос об оптимальном возрасте для начала, расцвета и завершения деловой карьеры руководителя. Но есть общепринятое мнение о бесспорном влиянии этого фактора на эффективность деятельности менеджера: более высокие руководящие посты требуют более зрелого возраста. Некоторые управленческие структуры (армия, госаппарат) четко регламентируют занятие высоких должностей — генералом практически невозможно стать в 20—35 лет. В бизнесе этот фактор регламентирован не столь жестко. Но закономерность занятия высоких постов людьми зрелого возраста существует. В Японии средний возраст президентов крупных компаний в обрабатывающей промышленности — 63,5 года, в США — 59 лет (Т. Коно). Вице-президенты несколько моложе — примерно 55,7 года. Президентом японской компании обычно становится человек, проработавший в ней не

менее 30 лет, и занимает этот пост 8 лет. В этой стране относительно много эффективных руководителей весьма зрелого возраста — старше 70 лет, хотя некоторые корпорации («Сони корпорейпш») ограничивают предельный возраст пребывания на высших должностях 65 годами. Подобные ограничения широко распространены в Европе и Америке. Как молодой, так и пожилой возраст имеют свои достоинства и недостатки, влияющие нз

эффективность работы руководителя. Главные достоинства молодого руководителя: энергичность, высокая восприимчивость к инновациям и предприимчивость, крепкое здоровье, хорошая работоспособность. Но они уступают старшим коллегам в опытности, специфическом человеческом капитале — знаниях специфики организации, хладнокровии, мудрости, умении отличать главное от второстепенного. Там, где слабы механизмы конкурентного отбора кадров и сложно определить четкие критерии деятельности (госслужба), учет стажа и возраста целесообразен. Там, где эффективность руководства регулярно проверяется конкуренцией и результаты деятельности достаточно осязаемы (сфера бизнеса), установление возрастных барьеров нецелесообразно.

**Здоровье.** Здоровье — важный фактор эффективного руководства. В теории менеджмента термин понимается широко: включает в себя не только физические, но и психосоциальные критерии. Биологически здоровый организм человека функционирует в оптимальном режиме и адекватно реагирует на изменения в окружающей среде. Для менеджера — это основное условие повседневной эффективной деятельности, так как его рабочий день (14—15 часов) в два раза превышает физиологические нормы, закрепленные в законодательстве, — 7—8 часов сутки. Кроме того, работа менеджера связана с высокими эмоциональными нагрузками. По данным медиков, не менее 50 % здоровья человека зависит от образа жизни, 20 % приходится на наследственность, 20 % — на экологию, 10 % — на медицину. *Образ жизни* — устойчивый, сложившийся в определенных общественно-экономических условиях способ жизнедеятельности людей, удовлетворения ими физиологических и духовных потребностей, нормы общения и поведения — является определяющим фактором человеческого здоровья.

*Здоровый образ жизни* — более узкое понятие: совокупность внешних и внутренних условий жизнедеятельности организма, при которых его

системы работают долговечно, а также совокупность рациональных методов сохранения и укрепления организма.

Руководители всех рангов относятся к категории работников, страдающих чаще, нежели остальные, серьезными хроническими заболеваниями. По данным медиков, 34 % руководителей отягощены сердечно-сосудистыми болезнями-

ми (20 % — гипертоники, 14 % — болеют ишемической болезнью сердца). В возрасте 40—49 лет показатель гипертонической болезни у руководителей-мужчин превышает 50 % обследованных. Причиной, по общему мнению исследователей, является стресс. *Стресс* (англ. — *напряженность*) — это физиологическое и психическое напряжение организма. Психологический стресс подразделяется на информационный и эмоциональный. Информационный стресс возникает, когда человек не справляется с обрушивающимися на него потоками информации. Эмоциональный стресс возникает в ситуациях житейских или производственных неурядиц, неудач, угрозы опасности, обиды, тревоги. Психологические стрессы вызываются не каким-нибудь одним, пусть очень сильным раздражителем, но серией мелких, постоянных каждодневных волнений. Поэтому уметь противостоять стрессам и повышать свою стрессоустойчивость — важнейшее необходимое качество менеджера.

Понятие *психического здоровья* в психологии не получило пока развернутой оценки. По мнению крупнейшего российского психиатра С. С. Корсакова, оно связано с представлением о человеке как о психическом целом. В нем соединены все существенные свойства, составляющие личность, придающие ей устойчивость, уравновешенность и способность противодействовать влияниям, стремящимся эту целостность нарушить. Психическое здоровье человека зависит от социального здоровья среды, в которой личность формируется. Социальные связи (семья, родные, близкие, друзья, сотрудники и проч.) могут воздействовать как благотворно, так и негативно, формируя личность психически нездоровую (вплоть до неадекватного поведения, криминального развития). Комплексный подход к оценке психического здоровья человека позволяет выделить следующую *совокупность психических проявлений*:

- 1) *свойства личности* — оптимизм, уравновешенность,

сосредоточенность (отсутствие суетливости), нравственность, адекватный уровень притязаний, чувство долга, уверенность в себе, необидчивость, непосредственность (естественность), отсутствие лени, чувство юмора, доброжелательность, терпеливость, самоуважение, самоконтроль;



2) *психические состояния* — эмоциональная устойчивость (самообладание), зрелость чувств соответственно возрасту, совладание с негативными чувствами (гнев, страх, жадность, зависть), свободное, естественное проявление чувств и эмоций, способность радоваться, сохранность привычного (оптимального) самочувствия;

3) *психические процессы* — адекватность психического отражения (близость субъективных образов к отражаемым объектам действительности), адекватное восприятие самого себя, способность концентрации внимания на предмете или виде деятельности, удержание информации в памяти, способность к логической обработке информации, критичность мышления, креативность мышления, знание себя, дисциплина ума (управление мыслями).

Типичные признаки *психически нездоровой личности* следующие: 1) зависимость от вредных привычек, уход от ответственности за себя, утрата веры в себя, в свои возможности, пассивность; 2) чувственная тупость, беспричинная злость, ослабление высших и низших инстинктивных чувств, повышенная тревожность; 3) процессы — неадекватное восприятие себя, своего «Я», нелогичность, снижение познавательной активности, хаотичность мышления, категоричность (стереотипность) мышления, повышенная внушаемость, некритичность мышления.

К объективным факторам эффективного руководства относятся *социально-экономическое положение человека, его статус в обществе и полученное образование*. Исследования однозначно подтверждают прямую зависимость занятия руководящих должностей от социального происхождения и статуса человека. Ф.Е. Фидлер: «Лучший способ стать президентом компании — родиться в семье, которая владеет компанией». История знает немало обратных примеров, но корреляция (лат. *соотношение, соответствие, взаимозависимость*) между социально-экономическим положением и занимаемой должностью существует. Это во

многим связано с таким показателем социального статуса как образование: выходцы из богатых семей имеют более широкие возможности получения самого лучшего образования и места работы. Образование занимает как бы промежуточное положение между объективными и субъективными факторами эффективной менеджерской деятельности, так как прочное усвоение знаний и продуктивное их использование не

покупается за деньги, а зависит от свойств личности, индивидуальных способностей и уровня интеллекта. Выяснению влияния определенных качеств на эффективность руководства были посвящены достаточно многочисленные эмпирические исследования. Р.М. Стогдилл (США) обобщил результаты 163 таких работ, пытаясь установить наличие и характер зависимости между отдельными чертами и успехом руководителя. Индивидуальные качества руководителя он объединил в шесть групп: 1) *физические характеристики*; 2) *социальное происхождение*; 3) *способности* — интеллект, рассудительность, знания, умение выражать свои мысли; 4) *личные особенности* — приспособляемость, доминирование, независимость, оригинальность, уверенность в себе; 5) *отношение к задачам* — трудовая мотивация, ответственность, инициатива, упорство, ориентация на производственные задачи; 6) *социальные способности и навыки* — готовность к кооперации с другими, популярность, навыки общения. Человек, не умеющий находить общий язык с людьми, не умеющий убеждать, влиять, сотрудничать, понимать людей и эффективно общаться, управлять людьми, профессионально не пригоден для деятельности менеджера.

Прямая зависимость между отдельными чертами человека и занятием им руководящей должности подтверждается, по мнению Стогдилла, все же достаточно редко, так как на их значимость существенно влияет конкретная ситуация.

Менеджерская деятельность связана с решением самых разнообразных задач. Основной инструмент — мышление. Как психический процесс, оно направлено на вскрытие связей между предметами и явлениями действительности. Мыслительные операции по осуществлению основных функций менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль) совершаются двумя моделями мышления — *логическим* и *креативным* (лат. *creatio* — *созидание*), *творческим мышлением* (его иногда называют

латеральным; лат. *lateralis* — боковой). Логическое мышление применяется при Решении задач с конкретным набором данных и при малой степени неопределенности, оно приводит к единственно верному результату через операции анализа, синтеза, сравнения, обобщения. Креативное мышление действует в ситуациях недостаточности конкретных данных и большой степени неопределенности. Оно не дает единственно верного результата, а предлагает ряд равноценных, один из

которых может быть предпочтительней других. Креативное мышление применяет методы анализа, сравнения, синтеза но они не являются главными.

Основную роль в креативном мышлении играет *интуиция* (лат. *пристально, внимательно смотреть*). Под интуицией в психологии понимается мыслительная деятельность, осуществляемая «под порогом» или «на краю» сознания. Процесс решения не осознается, в поле сознания «прорывается» только результат. Вместе с тем за этим результатом неизменно скрывается напряженный процесс работы мысли, обусловленный уже имеющимися знаниями, навыками, умениями и привычками, т. е. опытом. *Опыт* — один из основных факторов эффективности интуитивно принятых решений. Чем богаче опыт менеджерской деятельности, тем эффективнее работа интуиции. Кроме опыта большую роль в принятии эффективного менеджерского решения играет *психологическое состояние* — бодрость, подъем сказываются положительно на генерировании интуитивных решений, страх, подавленность, растерянность низводят интуицию до уровня беспредметного гадания. Еще один фактор, который нужно учитывать, — индивидуально-психологические особенности человека: одни люди склонны действовать, практически всегда исходя только из фактов и применяя логическое мышление, другие очень часто полагаются только на свою интуицию. Креативное мышление — один из важнейших инструментов современного менеджера — можно и нужно развивать путем тренировки быстроты, гибкости и прогностичности ума. *Быстрота ума* — это способность в единицу времени решить такое количество задач, с которыми в состоянии справиться при случайной выборке примерно 40 человек из 100 обследуемых. *Гибкость* — умение быстро перестраиваться и отказываться от усвоенных ранее шаблонов. *Оригинальность мышления* — способность найти новое, нестандартное решение проблем. *Прогностичность* представляет собой умение человека предвидеть наступление вполне конкретных событий.

Менеджер — это профессионально подготовленный руководитель, обладающий широкими знаниями в области менеджмента, экономики, права, маркетинга, психологии управления, психологии и этики делового общения. Однако по своей эффективности руководства менеджеры различаются. От чего это зависит? Опрос выдающихся менедже-

р0в США, Европы, Японии показал, что они в качестве ^жнейших факторов успеха в деятельности менеджера выделяют следующие:

- а) желание и интерес человека заниматься деятельностью менеджера;
- б) умение работать с людьми, умение общаться, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей (коммуникативные качества);
- в) гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность находить нетривиальные решения;
- г) оптимальное сочетание рискованности и ответственности в характере;
- д) способность предвидеть будущее развитие событий, предвидеть последствия решений, интуиция;
- е) высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка.

Как видно, первые пять важнейших качеств преуспевающего менеджера представляют собой собственно психологические качества.

Дальнейшее изучение личностных психологических качеств, обуславливающих эффективность руководства, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности (Р. Стоцилл):

- доминантность — умение влиять на подчиненных;
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость (умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку);
- креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект;
- стремление к достижению и предприимчивость, способность пойти на риск (разумный, а не авантюрный, готовность брать на себя ответственность в решении проблем). Д. Макклелланд отмечает следующий

интересный факт: для бизнесменов, отличающихся выраженной потребностью в достижении цели, деньги сами по себе редко означают большую ценность, гораздо чаще они важны как показатель успеха. В этом смысле весьма характерно признание А. Хаммера: «Для меня бизнес — это не просто средство обогаще-



*и управлении*

ния. Бизнес доставляет мне удовольствие, потому что он постоянно стимулирует, требует концентрации всех умственных способностей для решения бесконечного количества проблем, начиная с мельчайших деталей и кончая принципиальными решениями»;

- ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям;
- независимость, самостоятельность в принятии решений;
- гибкость поведения в изменяющихся ситуациях;
- общительность, умение общаться, взаимодействовать с людьми.

Известный менеджер Л. Якокка считает: «Главная причина, по которой способным менеджерам не удается карьера, кроется в том, что они плохо взаимодействуют со своими коллегами и подчиненными». По мнению президентов 41 крупных японских компаний, менеджер-президент промышленной компании должен обладать следующими качествами: энергичная инициативность и решительность, в том числе в условиях риска (42 %), долгосрочное предвидение и гибкость (34 %), широта взглядов, глобальный подход (29 %), упорная работа и непрерывная учеба, самосовершенствование (10 %), способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций (24 %), готовность выслушивать мнение других (22 %), способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем (20 %), личное обаяние (22 %), умение четко формулировать цели и установки (17 %), умение правильно использовать свое время (15 %), готовность использовать открытый стиль управления, приветствующий сотрудничество (19 %).

В книге М. Вудкок, Д. Френсис «Раскрепощенный менеджер» рассмотрено, какие умения и способности необходимы менеджеру и как их можно развивать, совершенствовать. Менеджеру требуются: способность

управлять собой; разумные личные цели; четкие личные ценности; упор на постоянный личный рост и самосовершенствование; навык системного решения проблем; изобретательность и способность к инновациям; высокая способность влиять, взаимодействовать с людьми; знание современных управленческих подходов; способность руководить; умение обучать и раз-

являть подчиненных; умение формировать эффективные рабочие группы.

Наличие у менеджера четких личных ценностей и разумных личных целей крайне важно для успеха в деловой деятельности, карьере и личной жизни.

Исходя из жизненных наблюдений, практики и разнообразных клинических данных, В. Франкл пришел к за-зупочению, что для того чтобы **жить и активно действовать, человек должен верить в смысл своих поступков.**

Переоценка предыдущего опыта с точки зрения изменений, происходящих на каждой новой стадии роста, критическое осмысление собственных ошибок без жесткой критики является мощным психологическим стимулом обретения уверенности в себе. Надо помнить, что право на ошибку имеет каждый, а последствия ошибок должны быть проанализированы как ценный опыт прошлого, важный урок, который преподносит нам жизнь. Слишком критичное отношение к себе оказывается неконструктивным, мешает творчеству и самовыражению, порождает страх неудачи в будущем. Избавиться от подобного страха можно, только развивая в себе способность любить, смелость и терпение.

По мере того как личность все глубже познает себя, свою индивидуальность, она становится более чувствительной и способной принять уникальность других.

*Способность к сопереживанию — эмпатии —* понимается в психологии как эмоциональная отзывчивость, чувствительность и внимание к другим людям, их проблемам, горестям и радостям. Эмпатия проявляется в стремлении оказывать помощь и поддержку. Такое отношение к людям подразумевает развитие гуманистических ценностей личности, без чего невозможна ее полная самореализация. Поэтому развитие эмпатии сопровождает личностный рост и становится одним из его ведущих

признаков. Эмпатия помогает человеку соединиться с миром людей и не ощущать в нем своего одиночества.

Для диагностики способности к эмпатии может быть применен опросник А. Мехрабиена и Н. Эпштейна, состоящий из 33 предложений-утверждений.

Люди различаются по тому, как они объясняют причины значимых для себя событий и где локализуют контроль над ними. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный (внешний локус) и интернальный

(внутренний локус). Первый тип проявляется, когда человек полагает, что происходящее с ним не зависит от него, а является результатом действия внешних причин (например случайности или вмешательства других людей). Во втором случае человек интерпретирует значимые события как результат своих собственных усилий. Рассматривая два полярных типа локализации, следует помнить, что для каждого человека характерен свой уровень субъективного контроля над значимыми ситуациями (УСК). Локус же контроля конкретной личности более или менее универсален по отношению к разным типам событий, с которыми ей приходится сталкиваться, как в случае удач, так и в случае неудач.

Психологическая характеристика деятельности менеджера предопределяется ее следующими специфическими особенностями: 1) большим разнообразием содержания профессиональной активности, в то время как возможности овладеть различными видами деятельности у одного человека ограничены; 2) повышенной ответственностью за состояние ресурсов и результаты деятельности (за себя, других, за дело в целом, состояние техники, за принятые решения); 3) творческим характером работы при обычном дефиците информации, времени и средств; 4) особой ролью коммуникативных функций, поскольку управленческая деятельность протекает посредством общения, «работы с людьми»; 5) высокой общей нервно-психической напряженностью.

Так, если исходить из того, что существует сам феномен личности руководителя, а следовательно, и некая соответствующая ему психологическая структура (хотя, безусловно, мы можем его анализировать лишь как некий рисунок поведения и взаимодействия с другими людьми), то необходимо рассматривать целый комплекс характеристик: организаторские способности; коммуникативные качества; нравственно-этические характеристики отношения к другим людям; мотивационные

факторы; волевую сферу; так называемый «практический» интеллект; личный характер; I эмоциональную сферу; психодинамические характеристики; половозрастные характеристики.

Качествами, которые противопоказаны менеджеру, являются повышенная чувствительность (сенситивность), которая плохо корректируется, высокая неуравновешенность I и тревожность.

Ядром психологической структуры личности менеджера являются, безусловно, организаторские способности, анализ которых все еще является проблемной областью психологии менеджмента. Тем не менее специалисты (школа проф. Л.И. Уманского) выделяют здесь три основные подструктуры.

**1. Организационная проницательность.** В обыденном языке она определяется как «чутье» менеджера, включающее: а) *психологическую избирательность* (внимание к тонкостям взаимоотношений, синхронность эмоциональных состояний руководителя и подчиненных, способность поставить себя на место другого); б) *практическую направленность интеллекта* (прагматическую ориентацию менеджера использовать данные о психологическом состоянии коллектива на решение практических задач); в) *психологический такт* (т. е. способность соблюдать чувство меры в своей психологической избирательности и прагматической ориентированности).

**2. Эмоционально-волевая действенность.** Это тот самый гипнотизм «влиятельности», способность воздействовать на других волей и эмоциями. Она складывается из таких факторов, как: а) энергичность, способность «заражать» и заряжать подчиненных своими желаниями, устремленностью, верой и оптимизмом в продвижении к цели; б) требовательность, способность добиваться «своего» при психологически грамотной постановке и реализации требований к подчиненным; в) критичность, способность обнаружить и адекватно оценить отклонения от намеченной программы в деятельности исполнителей.

**3. Склонность к организаторской деятельности.** Она включает: а) готовность к организаторской деятельности, начиная от мотивационных факторов и заканчивая профессиональной подготовленностью; б) самочувствие в процессе организационной деятельности, т. е. «тонус» (стеничность чувств), удовлетворенность и работоспособность.

От степени развитости перечисленных психологических структур зависит психологический тип менеджера и, естественно, его индивидуальный

стиль руководства. Стиль, как Правило, определяют сочетанием таких компонентов, как •Эдирективность, коллегиальность и попустительство. В осно-<sup>ВУ</sup> группирования стилей ложится степень выраженности <sup>э</sup>тихтрех компонентов, оцененных по десятибалльной шка-



ле. При доминировании одного из них складывается «чистый», или выраженный, стиль. Когда два компонента доминируют над третьим, возникает смешанный тип. Если  $k_c$  все три компонента выражены примерно в равной степени стиль характеризуется как комбинированный.

Жесткий директивный стиль за счет сильной централизованной власти часто дает высокие показатели эффективности, хотя обычно он вызывает конфликт с профессионалами-исполнителями, особенно при творческом характере работы. Коллегиальный стиль эффективен за счет заинтересованного подключения большого числа исполнителей к решению задачи. Комбинированный стиль имеет преимущества за счет гибкости руководства (и в этом смысле овладение новыми подходами к руководству становится для каждого менеджера важным внутренним резервом).

#### **4.2. Власть, авторитет менеджера и стили управления**

Менеджер осуществляет руководство — управление процессами:

- 1) согласование различных видов деятельности группы;
- 2) видение динамики процесса внутри группы и управление ею.

#### **Сфера руководства включает 3 блока:**

- 1) организационные формы, распределение обязанностей в постановке задач, создание информационных структур;
- 2) работа с отдельными людьми и группами;
- 3) использование власти и принятие решений. Руководителю требуются официальные полномочия для управления людьми, ему требуется и власть — возможность влиять «сверху» на поведение других людей.

Власть — одно из фундаментальных начал общества, она существует везде, где есть устойчивые объединения людей (семья, производственные и иные организации, государство и т. п.).

Феномен власти сложен, и однозначного определения нет: — власть — устойчивая способность достигать поставленной цели и получать

намеченные результаты (Б. Рас' сел);

— власть — это столкновение воли и доминирование определенной воли, способность проводить в социальном отношении собственную волю вопреки сопротивлению других (М. Вебер);

— власть — особый тип поведения, при котором одни люди командуют, а другие подчиняются (Уотсон);

— импульсы к возникновению власти многообразны: высокая энергия и воля человека;

— человек видит во власти средство улучшения своей жизни (достичь богатства, престижа, свободы и т. п.);

— власть как самоцель, позволяющая наслаждаться самим ее обладанием;

— власть как средство компенсации внутреннего ощущения человеком своей физической и психической неполноценности (З. Фрейд);

— власть основывается не на индивидуальных отношениях, а производна от социальной системы: власть — это способ самоорганизации человеческой общности, основанный на целесообразности распределения функций управления и исполнения. (Т. Парсонс);

— власть это отношения между двумя партнерами (индивидуальными или коллективными), при котором один из них оказывает влияние на другого.

Власть в организации предстает в качестве взаимодействия ее субъекта (руководитель) и объекта (сотрудника), при котором субъект с помощью соответствующих средств контролирует объект, определяет его поведение. Власть в организации имеет следующие признаки: 1) носит социальный характер; 2) ей свойственна асимметричность, неравномерность влияния, направленность от руководителя к подчиненному; 3) целенаправленность власти: власть в организации строится на основе целей организации, а также целей руководителя и сотрудников; 4) наблюдается потенциальность средств власти (подчинение в организации обычно достигается без применения

прямых угроз наказания или обязательных поощрений: и наказание, и поощрение потенциально предусматриваются); 5) вера исполнителей в способность руководителя оказывать влияние на них самих, их потребности и интересы; 6) власть в организации не бывает абсолютной, остается возможность сопротивления и неподчинения; 7) причинный характер власти — власть одного человека является причиной поведения дру-

того человека; 8) частичная властная детерминация поведения — в организации власть руководителя не охватывает всех причин поведения сотрудников, например не распространяется на личную жизнь и свободу сотрудников (в крайнем случае сотрудник может уволиться и уйти из-под влияния власти руководителя).

**В организации субъект власти — руководитель, отдающий распоряжения и имеющий на это соответствующие права и средства. Объект власти — сотрудник, подчиняющийся и выполняющий распоряжения руководителя.**

Готовность к подчинению зависит от: 1) характера предъявляемых требований руководителя; 2) ситуации и средств воздействия руководителя как субъекта власти; 3) восприятия руководителя подчиненными; 4) наличия или отсутствия авторитета руководителя; 5) собственных психологических качеств сотрудника, склонность к подчинению.

**Ресурсы власти — это те средства, использование которых обеспечивает влияние субъекта власти на подчиненного.** Ресурсы применяются для поощрения, наказания, убеждения. Согласно теории «социального обмена», в основе власти лежит неравномерное распределение дефицитных ресурсов. Люди, не имеющие ресурсов, получают их в обмен на исполнение распоряжений их владельцев (т. е. попадают в зависимость и подчиняются владельцам дефицитных ресурсов). Ресурсы власти можно разделить на: 1) *экономические* (материальные ресурсы: зарплата, премия, социальные блага, деньги); 2) *социальные* (возможность повышения или понижения социального статуса, должности., престижа: грамоты, звания, повышение должности); 3) *информационные* (предоставить или лишить необходимой информации для решения производственных задач; убеждение сотрудников на основе информации и знаний руководителя); 4) *принудительные* (меры административного наказания, силовые: физические

угрозы, побои, лишение свободы, сексуальные домогательства), которые в современном производстве недопустимы; 5) *нормативные* (средства воздействия на внутренний мир, ценностные ориентации и нормы поведения подчиненных: убедить подчиненных в общности интересов руководителя и исполнителей, обеспечить одобрение требований и действий руководителя).

Власть может принимать различные формы. Американские ученые, в частности, Фред Рейвен, выделяют:

## I

- 1) власть, основанную на принуждении;
- 2) власть, основанную на вознаграждении;
- 3) экспертную власть (основана на специальных знаниях, которых не имеют другие);
- 4) эталонную власть или власть примера (подчиненные стараются походить на своего привлекательного и уважаемого руководителя);
- 5) законную или традиционную власть (один человек подчиняется другому человеку на основе того, что они стоят на различных иерархических ступеньках в организации).

Наиболее эффективный вариант, если у руководителя имеются все эти виды власти.

Власть руководителя прямо связана с его авторитетом — высокоценными качествами, которыми подчиненные наделяют руководителя и которые детерминируют их поведение (они подчиняются без угрозы наказания и без убеждения).

Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя. Выделяют *три формы авторитета руководителя*: 1) *формальный авторитет*; он обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Формальный, должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65 % влияния руководителя на своих подчиненных, 100 %-ю отдачу от работника руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет, который состоит из 2) *морального* и 3) *функционального авторитета*.

Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя. Функциональный авторитет определяется: 1) компетентностью руководителя; 2) его деловыми качествами; 3) его отношением к своей профессиональной деятельности. Низкий функциональный авторитет руководителя приводит, как правило, к потере его влияния на подчиненных,

что вызывает в качестве компенсаторной агрессивную реакцию со стороны руководителя по отношению к подчиненным, ухудшение психологического климата и результатов деятельности коллектива. *Личный (персональный) авторитет* руководителя формируется на основе высоко ценимых индивидуальных качеств, не связанных непосредственно с должностными обязанностями:



порядочность, ум, коммуникабельность, забота о людях, обширные познания, скромность образа жизни и т. п.

Авторитет руководителя может быть истинным (руководитель действительно обладает такими ценными качествами, которыми его наделяют подчиненные) и ложным (подчиненные заблуждаются относительно личности руководителя). Доминирующими качествами авторитета определяются следующие его виды: 1) *научный* — качество знаний, образованности, широты кругозора; 2) *деловой* — компетентность, навыки, опыт; 3) *моральный* — высокие нравственные качества; 4) *религиозный* — святость, непогрешимость; 5) *статусный* — уважение к должности и т. п.

Ведущее место среди указанных видов авторитета в современном производстве занимает деловой авторитет руководителя, или, как говорят, *экспертная власть*. Нередко *информационную власть отождествляют с экспертной*, и хотя они тесно переплетены, так как носитель экспертной власти характеризуется и наибольшей информированностью в производственных вопросах, но экспертная власть предполагает превосходство не только в знаниях и информации, но и в навыках и в умении их использовать. *А информационная власть* способна служить не только распространению объективных сведений, но и манипулировать, т. е., управлять сознанием и поведением персонала вопреки интересам людей, т. е. может быть и средством обмана.

*Легитимная власть* основана на должностном авторитете, на праве руководителя приказывать и обязанности нижестоящих подчиняться.

*Власть-убеждение* частично совпадает с легитимной, но предполагает высокие способности руководителя воздействовать на мысли, убеждения, глубокие слои сознания подчиненных.

**Идентификация предполагает эмоциональную связь руководителя и подчиненных, формирование чувства единства, стремление сотрудников**

понравиться руководителю, копировать его поведение, брать с него пример. В этом случае достигается максимальная сила власти — руководитель воспринимается как защитник, представитель группы, а его распоряжения — общее и важное для всех дело.

Привычка к подчинению была и остается одним из ведущих мотивов организационного подчинения в традиционных обществах. Руководитель выступает как глава семей-

ства, а подчиненные — как беспрекословно повинующиеся ему дети. Более всего **власть через привычку** проявляется в стабильных коллективах с длительным стажем работы руководителя и сотрудников. Здесь распоряжения, даже выходящие за рамки компетенции руководителя, могут выполняться по привычке без сомнений и рассуждений. Однако такая власть быстро нарушается с приходом нового человека, способного критически взглянуть на действия и распоряжения руководителя.

Механизмы власти включают в себя организационные структуры и нормы, в том числе должностные инструкции работников.

В зависимости от количества центров принятия решений власть может быть: 1) централизованной (решение принимает один орган (коллегиальная власть) или один человек (единоличная власть)); 2) децентрализованной (компетенция решения распределена между многими субъектами, существуют различные центры принятия решений). Полная децентрализация означает равномерное распределение власти между всеми членами организации. В практике большинство организаций использует смешанные формы власти: 1) соучастие в принятии решений через формы производственной демократии — производственные советы, профсоюзы, собрания трудовых коллективов); 2) социальное партнерство — устойчивая форма сотрудничества между работниками, руководством и собственниками, предполагающая участие сотрудников во всех результатах работы и прибыли (кроме дохода на капитал) взамен на отказ от забастовок и других форм классовой борьбы; 3) коллективное предпринимательство — работники с помощью акций или других форм являются одновременно и собственниками предприятия, участвуют в получении прибыли.

Децентрализация власти происходит через ее делегирование, которое в современных условиях необходимо по следующим причинам: 1) руководитель в одиночку не способен переработать многообразную и обширную информацию и решать сам все проблемы предприятия; 2)

необходимость быстрого и компетентного решения локальных задач, так Как центру подчас бывает трудно разобраться в ситуации на Местах, оперативно и правильно отреагировать на нее; 3) потребность с помощью делегирования полномочий Улучшать мотивацию сотрудников, формировать у них чув-

ство сопричастности к общему делу, ответственность за него. Это сильные стороны делегирования полномочий. Есть и слабые: 1) ослабление власти и возможности влияния руководства; 2) усиление потребности в координации решений различных лиц; 3) необходимость создания дополнительных координационных органов, рост в связи с этим материальных затрат и затрат времени.

Особенности администраторских и лидерских качеств руководителя определяют и его управленческий стиль.

Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

Выделяют следующие стили управления. Авторитарный (или директивный, или диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков у него больше, чем достоинств: 1) высокая вероятность ошибочных решений; 2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников; 3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе; 4) неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.).

**Демократический** (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

**Либерально-анархический (или попустительский, или нейтральный)** стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем; психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Стиль управления эффективного менеджера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень

психологического развития подчиненных и коллектива (П. Херси, К. Бландэд).

*Херси и Бландэд* обосновывают, что степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки самым тесным образом связана с уровнем профессиональной зрелости сотрудника, т. е. по мере роста его профессионализма Руководитель все меньше управляет и все больше поддерживает сотрудника, вселяя в него уверенность в своих силах. Вместе с тем с достижением среднего уровня зрелости



Таблица 9

Уровень развития сотрудника, коллектива	Формы управленческого поведения
1	2
<p>Низкий уровень: «Не хотят работать, не умеют работать» (низкая квалификация, недобросовестные работники)</p>	<p>1) четкие указания, что и как делать, инструктаж; 2) постоянный контроль работы; 3) когда необходимо — наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы.</p>
<p>Средний уровень: «Хотят работать, но еще не умеют работать» (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны, добросовестны)</p>	<p>«/70лрля//ияауия».' 1) указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендации, дается возможность и самостоятельность работать); 2) регулярный контроль работы; 3) уважительное, доброжелательное отношение; 4) интенсивное общение (оцениваются)</p>

	<p>индивидуальные характеры, выявляются общие интересы);</p> <p>5) когда необходимо — приказывайте;</p> <p>6) вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо — наказывайте</p>
<p>Хороший уровень:</p> <p>«Хотят и умеют работать» (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства аспектов работы).</p> <p>Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности и чтобы их</p>	<p><b>^Участие</b></p> <p><i>вр/іра0јіеиит&gt;s</i></p> <p>1) проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними;</p> <p>2) поощряйте инициативу подчиненных, высказывайте им свои замечания, предложения;</p> <p>3) предоставляйте больше самостоятельности;</p> <p>4) ограничивайте прямые указания и контроль;</p> <p>5) создавайте системы самоконтроля сотрудников;</p> <p>6) ставьте цели, не уточняя способов их достижения;</p> <p>7) широко общайтесь;</p> <p>8) вознаграждайте</p>

моральное состояние оставалось хорошим	активность, инициативу, хорошую работу
---	---

Окончание табл. 9

1	2
Высокий уровень: «Хотя и умеют работать творчески» (специалисты экстракласса, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники)	«/fejcedava /гол/гало vu/?i>/ 1) ставьте проблему, проясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним; 2) предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения проблемы; 3) избегайте вмешательства в дела; 4)самоуправление и самоконтроль у сотрудников; 5) если вас просят, оказывайте поддержку; 6) серьезно реагируйте на просьбы

и выше руководитель не только меньше руководит, но и меньше эмоционально поддерживает его, поскольку такой подчиненный уже в состоянии сам контролировать себя, и в этой ситуации сокращение опеки расценивается как доверие со стороны шефа.

Такой подход к проблеме позволяет использовать четыре вида отношений в системе «руководитель — подчиненный»: приказание, внушение, участие и делегирование.

Согласно предлагаемой схеме, *приказание* оптимально в случае

низкого профессионализма, когда исполнитель не готов к самостоятельному выполнению задачи и не хочет брать на себя ответственность. Задача руководителя — инструктировать сотрудника, много руководить и мало доверять.

*Внушение* рекомендуется использовать на уровнях зрелости от сотрудника среднего до высокого: подчиненные еще не способны, но уже готовы взять на себя ответственность. Здесь особенно важны как руководство, так и поддержка, которые помогут добиться выполнения поставленной задачи.

*Участие* наиболее эффективно на уровне зрелости от среднего до высокого. Сотрудник уже способен к самостоятельному выполнению задания, и в такой ситуации требуется не столько руководство, сколько психологическая поддержка, совместное обсуждение проблемы и совместное принятие решения.

Высокий уровень профессиональной зрелости предполагает передачу полномочий исполнителю — *делегирование*,

что означает слабое управление и малую степень эмоциональной поддержки.

В зависимости от направленности руководителя на интересы дела или на заботу о взаимоотношениях с людьми можно построить «управленческую матрицу» (Р. Блейк, Д. Мутон), выделив пять типов руководителей (рис. 37).

#### А Забота о людях



Рис. 37. Типы руководителей

Существуют пять типов взаимоотношений внутри коллективов, существенно различающихся с точки зрения морально-психологического климата.

1. *Невмешательство*: низкий уровень заботы руководителя о производстве и о людях. Руководитель много делает сам, не делегирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него — сохранить свою должность. Такого руководителя условно называют «Пессимист».

2. *Теплая компания*: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты. Такого

руководителя называют «Либерал».

3. *Задача*: внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется. Тип руководителя — «Диктатор».

4. *Золотая середина*: руководитель в своей деятельности стремится оптимально сочетать интересы дела и интересы персонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством. Тип руководителя — «Манипулятор».

5. *Команда*: наиболее предпочтительный тип взаимоотношений в рабочей группе. Руководитель стремится максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, объединить деловитость и человечность на всех уровнях отношений. Тип руководителя — «Организатор».

. Помимо направленности на интересы дела либо на интересы людей встречаются руководители («Карьерист», некоторые виды «Манипулятора») с повышенной направленностью на свои собственные интересы (ради достижения своих целей, карьеры могут быть принесены в жертву интересы дела или людей), а также руководители («Бюрократ») с направленностью на официальную субординацию, официальные инструкции и предписания (ради соблюдения инструкции могут ущемляться интересы людей, интересы дела и даже собственные интересы).

В зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности выделяют следующие четыре типа руководителей (согласно японскому исследователю Т. Коно):

- 1) консервативно-интуитивный тип;
- 2) консервативно-аналитический тип;
- 3) новаторско-интуитивный;
- 4) новаторско-аналитический тип.

В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен



новаторско-аналитический стиль, который способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Для него характерны энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого числа идей, готовность учитывать мнение других, способность логически анализировать реалистичность и перспективность идеи, быстрое принятие решений и практической реализации Новшеств, терпимость к неудачам, умение широко видеть

**9\***

ситуации и работать с людьми, не входя, однако, глубоко в их личные проблемы.

Эффективным стилем управления (по мнению большинства зарубежных специалистов по менеджменту) является *партисипативный (соучаствующий)* стиль, которому свойственны следующие черты: 1) регулярные совещания руководителя с подчиненными; 2) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; 3) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений; 4) делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий, прав; 5) участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений; 6) создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений («группы контроля качества»); 7) предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать проблемы, новые идеи.

Партисипативный стиль применим, если: 1) руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных; 2) подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, независимости, личностном росте, интерес к работе; 3) задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, достаточно напряженных усилий и творческого подхода. Таким образом, этот стиль целесообразен в наукоемких производствах, в фирмах новаторского типа, в научных организациях.

Вероятностная модель эффективности руководства (Ф. Фидлер) опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует. Ситуация зависит от следующих параметров: 1) степени благоприятности отношений руководителя с подчиненными; 2) величины власти руководителя (его возможности в контроле за действиями подчиненных и использовании различных средств стимулирования их

активности); 3) структуры групповой задачи (четкость поставленной задачи, пути и способы ее решения, наличие множественности решений, возможность проверки их правильности). Совокупная количественная оценка (по специально разработанным шкалам) всех перечисленных выше параметров позволяет судить о величине

осуществляемого руководителем ситуационного контроля (СК), т. е. о степени владения им ситуацией функционирования группы.

Результаты исследований показали, что руководитель директивного типа наиболее эффективен в ситуациях с высоким или низким СК, т. е. для него крайне благоприятных или неблагоприятных. Руководитель с демократически-коллегиальным стилем наиболее эффективен в ситуациях с умеренным СК (рис. 38).

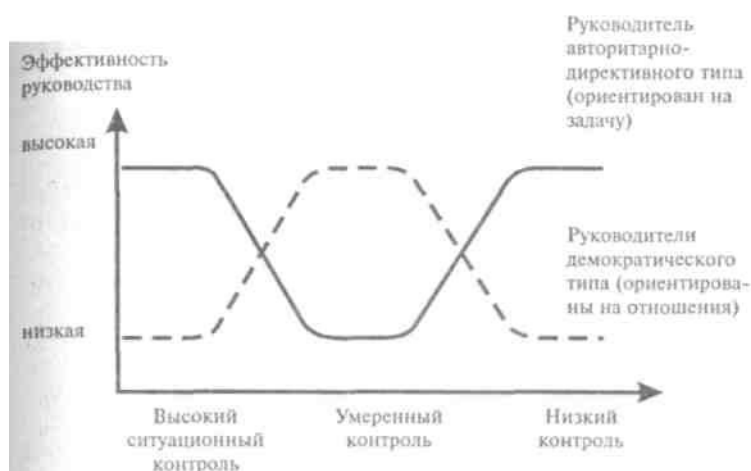


Рис. 38. Графическое отображение эффективности руководства

Рассмотрим функции руководителя. Руководитель выполняет функцию «стратегического планирования», выбора целей и стратегий развития предприятия и коллектива, планирования методов реализации поставленных целей, выбора и внедрения необходимых новшеств, инноваций.

При внедрении инноваций руководителю важно реализовать следующие рекомендации:

<sup>9</sup> привлекайте своих подчиненных к разработке и планированию инноваций, что поможет им понять и, возможно, принять цели и средства реформ;

- обеспечьте полноту и точность информации обо всех шагах реформы, не создавайте почву для появления слухов и недоверия;

- не сглаживайте «острые углы» нововведений, не прячьте их возможные неприятные последствия —

только правдой можно добиться доверия подчиненных;

- всемерно демонстрируйте свою поддержку и заинтересованность в переменах, показывайте на практике их полезность;
- предусматривайте уменьшение нагрузки работникам, которым предстоит иметь дело с нововведениями;
- доказывайте, что новации не отразятся на зарплате или статусе подчиненных в худшую сторону;
- ищите энтузиастов нового дела и создавайте им режим наибольшего благоприятствования;
- проявляйте терпимость к неудачам;
- и, наконец, почаще вспоминайте о том, что вообще-то люди любят новшества, хотя и обычно опасаются, что перемены уменьшат их личное благополучие. Поэтому, если будет найден вариант, при котором не только фирма, но и отдельный сотрудник сможет извлечь из новации личную выгоду, считайте, что дело практически сделано.

*Администраторская функция.* В обязанности руководителя входят не только вопросы стратегического плана, но и чистое администрирование, обозначающее директивные способы общения руководителя с подчиненными. Особое место занимают разного рода наказания и поощрения. Один из таких методов известен как «кнут и пряник». Причем все психологи второй половины XX в. убеждены, что «пряник» гораздо предпочтительнее «кнута» и много эффективнее при управлении людьми. «Управлять подчиненными по их положительным отклонениям!» — вот лозунг сегодняшнего дня. Это не значит, конечно, что наказания как вид управленческого воздействия вот-вот отомрут. Это значит лишь, что не они положены в основу деятельности руководителя, стремящегося чего-то добиться от подчиненных.

Методы наказания конфликтогенны, так как они:

- снижают самооценку работников, нарушают их психологическое

равновесие;

- порождают страх совершения ошибок;
- не способствуют устойчивому росту производительности;
- плохо обучают, так как человек в этом случае учится в первую очередь избегать наказания, а не формировать «правильное» поведение.

«Положительные подкрепления» (поощрения, вознаграждения) действуют эффективнее, чем «отрицательные». Они много лучше «обучают» подчиненных, психологически закрепляют образцы требуемого поведения, способствуют формированию благоприятного психологического климата в коллективе, повышают самооценку людей, успешно «мотивируют» их на производительный труд и т. д. Применение столь привлекательных мер управленческого воздействия, как поощрение, вознаграждение, также требует соблюдения определенных правил:

- вознаграждение должно быть конкретным, то есть за исполнение поручения, задания, за действие или поступок, а не за достижение всем концерном благополучных показателей;
- вознаграждение должно быть безотлагательным;
- вознаграждение должно быть достижимым, то есть поощрения заслуживают любые, в том числе и самые малые успехи, а не только «выдающиеся достижения в труде»;
- вознаграждения по возможности лучше делать нерегулярными и непредсказуемыми;
- малые награды иногда оказываются эффективнее больших.

Очевидно, что чем больше руководитель поощряет подчиненных, тем меньше ему приходится прибегать к наказаниям. Ну, а если уж все-таки пришлось, то следует иметь в виду, что:

- реакция на проступок подчиненного должна быть немедленной;
- наказывают за нежелательное поведение всех провинившихся, а не только «зачинщиков»;
- постепенное нарастание меры наказания нецелесообразно: лучше сделать первое же наказание таким, чтобы вторичного его применения уже не потребовалось;
- наказывая, не следует забывать внятно растолковывать

подчиненному желательный образец поведения;

- говорят, что японские менеджеры наказывают только за повторяющиеся ошибки — может быть, стоит остановить карающий меч?

*Коммуникативно-регулирующая функция.* Известно, что эффективность коммуникаций зависит от множества факторов. Один из самых значимых среди них — установление



благоприятных отношений руководителя с подчиненными. Сами собой такие отношения возникают редко. Их надо строить, то есть прикладывать осознанные усилия к тому, чтобы эти отношения развивались в нужном направлении. И хотя любое отношение — феномен, конечно, двусторонний, но от руководителя в данном случае зависит и, соответственно, требуется много больше, чем от подчиненного.

К типичным ошибкам атрибуции (и это подтверждено экспериментально) относится, например, то, что участник событий, как правило, приписывает причину обстоятельствам, в то время как наблюдатель — личности деятеля. Сходны по механизму действия и атрибутивные ошибки «защитного» толка: успех мы, как правило, ставим в заслугу себе, а неуспех списываем на обстоятельства; когда же речь идет о других людях, логика меняется — их успех мы склонны приписывать благоприятным обстоятельствам, а вот неудачи — взваливать на личностные особенности.

Учитывая, что руководитель по большей части находится по отношению к подчиненному в позиции наблюдателя, нетрудно догадаться, сколь часто возникает соблазн объяснить неуспех ленью, тупостью, недостатком усердия и прочими деловыми грехами подчиненных. В то же время некоторые источники утверждают, что 86 % всех отклонений от нормальной работы происходит по вине обстоятельств и только 14 % — по вине людей. Даже если это и преувеличение, все равно порядок величины подсказывает: не усердствуйте в поиске виновных, переключитесь на обстоятельства. Подумайте, была ли возможность выполнить задание, достаточно ли было времени, средств, материалов, информации и пр.? А если виноваты все же люди, то тем ли сотрудникам вы дали задание, располагали ли они нужной квалификацией, была ли заранее определена мера и форма ответственности?

Ошибки, совершаемые руководителем при прямом воздействии на подчиненного, более очевидны, «вылезают» почти сразу же. Одно плохо — их тоже много. Например:

- стереотипная реакция («Это на вас похоже! Здесь ни на кого нельзя положиться!»);
- поспешное решение под воздействием аффекта («Вы уволены без выходного пособия!»);

- принятие решения без осмысления ситуации («Почему вы сидите без дела?» — А может быть, человеку плохо, или он только что закончил трудное задание);

- недостаточный учет последствий предпринимаемых действий.

У подчиненных возникает чувство досады, создается почва для недовольства и сопротивления в тех случаях, когда:

- за ошибки одного отвечает другой;
- решение принимается без участия сотрудника;
- разнос, разборательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствие работника;

- руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновного среди подчиненных;

- от исполнителя скрывается важная для него информация;

- работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;

- руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;

- поощрения за труд одного работника достаются другому;

- уровень требовательности не одинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные и т. д.

В зависимости от особенностей поведения руководителя в конфликтных, сложных ситуациях можно выделить пять типов (рис. 39): 1) *доминирование*, утверждение своей позиции любой ценой; 2) *уступчивость*, подчинение, сглаживание конфликта; 3) *компромисс*, позиционный торг («я тебе уступлю, ты — мне»); 4) *сотрудничество*, создание взаимной направленности на разумное и справедливое разрешение конфликта с учетом обоснованных интересов обеих сторон; 5) *избегание конфликта*, уход из ситуации («закрывание глаз, как будто ничего не произошло»).

Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения

руководителя в конфликтной ситуации является стиль сотрудничества. Крайне неблагоприятными стилями являются избегание, доминирование, уступчивость, а стиль компромисс позволяет достичь лишь временного недолговечного разрешения конфликта, позднее он может появиться вновь.

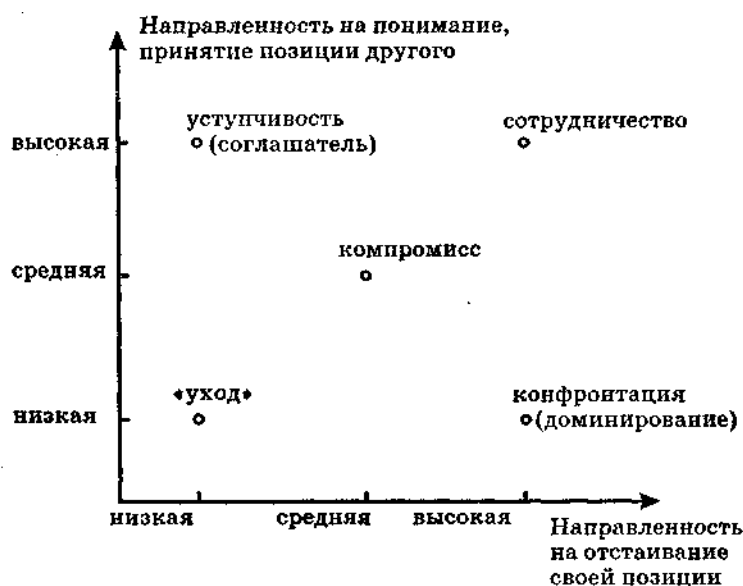


Рис. 39. Типы поведения в конфликтных ситуациях

Теперь рассмотрим вопросы компетентности руководителя.

Для некомпетентного руководителя, как отмечает Диксон, присущи следующие особенности:

- 1) он не учитывает человеческие ресурсы, не умеет работать с людьми;
- 2) проявляет консерватизм, придерживается устаревших взглядов;
- 3) проявляет тенденцию отворачиваться или пренебрегать информацией, которая ему непонятна, или вступает в противоречие с имеющейся концепцией;
- 4) как правило, недооценивает противников;
- 5) проявляет нерешительность и тенденцию ухода от ответственности в принятии решений;
- 6) проявляет упорную неуступчивость, упрямство при решении проблемы вопреки очевидным изменившимся обстоятельствам;
- 7) не способен провести сбор и проверку информации о проблеме, «войти в сложившуюся ситуацию», проявляет тенденцию «обессиливания при завершении»;

#### 4. Руководство и лидерство

267

8) предрасположен к фронтальным атакам, верит в грубую силу, а не в находчивость и дипломатичность;

9) неспособен использовать неожиданности;

10) проявляет неоправданную готовность находить «искупительные жертвы» в случае затруднений;

11) предрасположен к подтасовке фактов и распространению информации с мотивами, «несовместимыми с моралью и безопасностью»;

12) склонен верить в мистические силы — судьбу, фатальность неудач и т. п.

#### 4.3. Теории и типы лидерства

*Лидерство — способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации.*

В переводе с английского лидер означает «руководитель», «командир», «глава», «вождь», «ведущий».

Группа, решающая значимую проблему, всегда выдвигает для ее решения лидера. *Без лидера ни одна группа существовать не может.*

Лидера можно определить как личность, способную объединять людей ради достижения какой-либо цели. Понятие «лидер» приобретает значение лишь вместе с понятием «цель». Действительно, нелепо бы выглядел лидер, не имеющий цели.

Но иметь цель и достичь ее самостоятельно, в одиночку — недостаточно, чтобы назваться лидером. Неотъемлемым свойством лидера является наличие хотя бы одного последователя. Роль лидера заключается в умении повести людей за собой, обеспечить существование таких связей между людьми в системе, которые способствовали бы решению конкретных задач в рамках единой цели. Т. е. лидер — это элемент упорядочивания системы людей.

В современном менеджменте лидерство характеризуется неоднозначно:

1) лидерство есть *разновидность власти*, спецификой которой является направленность сверху.вниз, и носителем такой власти выступает не большинство, но один человек или небольшая группа лиц — «лидерство-власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами» (Ж. Блондель);

2) лидерство есть *управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений*, это руководящая должность. Общество есть сложная, иерархически организованная система социальных статусов и соответствующих им социальных ролей. Социальный статус руководителя предполагает и даже требует выполнения социальной роли в манере лидера; лидерство — это «положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов» (Л. Даунтон);

3) лидерство — *это влияние на других людей* (В. Кац, Л. Эдингер), но не любое, а отвечающее следующим условиям: а) *постоянство влияния* — это не разовое кратковременное воздействие (террорист, захвативший самолет, не может считаться лидером), б) *широта влияния* — воздействие осуществляется на всех членов группы; в) *явный приоритет во влиянии*, отношения лидера и ведомых асимметричны, односторонняя направленность от лидера к членам группы, г) организационный лидер опирается не на прямое применение силы, а на авторитет или на *признание правомерности* руководства. Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, не может считаться лидером (тюремный надзиратель). С этим согласны не все исследователи (Блондель допускает использование системы принуждения);

4) лидерство — *естественный социально-психологический процесс в группе*, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы. Под влиянием понимают такое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, отношения, чувства другого человека. Влияние можно оказывать через идеи, устное и письменное слово, через внушение, убеждение, эмоциональное заражение, принуждение, личный авторитет и пример.

5) лидерство есть неформальное явление, это *символ эмоционально-психологической общности группы* и образец поведения для ее членов.



Позиция широко распространена в отечественной психологии. Кричевский отмечает, что роль лидера возникает стихийно, ее нет в штатных расписаниях, лидерство — феномен психологический, тогда как руководство — социальный.

Лидерство — это всегда вопрос степени, силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств лидера с каче-

#### 4. Руководство и лидерство

269

ствами тех, на кого он пытается оказать влияние, и с ситуацией, в которой находится данная группа.

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют:

- 1) бытовой тип лидерства (в школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);
- 2) социальный тип лидерства (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т. д.);
- 3) политический тип лидерства (государственные, общественные деятели).

Существует несомненная связь между судьбой лидера бытового, лидера социального и лидера политического. Первый всегда имеет возможность выдвинуться в лидеры другого типа.

*Лидерство и руководство.* Жесткое противопоставление едва ли правомерно — понятия близки, руководство выступает в качестве общей категории, не случайно в английском, немецком и ряде других европейских языков руководство и лидерство обозначаются одним и тем же словом *leadtrship* (англ.) и *Fuhrung* (нем.). В социологии и политологии различают формальное и неформальное лидерство, отмечая связь терминов с понятием руководства. Формальное лидерство рассматривается как приоритетное влияние определенного лица на членов организации, основывающееся на руководящем положении данного лица в общественной иерархии. Руководство — это всегда формальное лидерство. Неформальное лидерство интерпретируется как субъективная способность, готовность и умение человека выполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны группы. Неформальный лидер далеко не всегда является руководителем по статусу.

*Лидер и менеджер.* В западной литературе традиционно различают эти понятия по следующим параметрам: 1) содержание управленческих проблем

— менеджер заботится об эффективном выполнении персоналом текущих задач, решает отдельные частичные проблемы, лидер постигает вызовы времени, развивает инновационные идеи, закладывает основы решения задач будущего (И.О. Коттер, США); 2) воздействие на персонал — «менеджеры заставляют людей делать то, что нужно, лидеры вызывают у людей желание сделать то, что нужно» (Ли Джексон, известный американский теоретик и практик менеджмента, из «Дюжины

золотых мыслей»). «Лидеры — это люди, которые способны выявить все лучшее в других. Менеджеров в организации может быть сколько угодно, лидеров всегда мало».

Лидер с организаторскими способностями в состоянии быстро и правильно оценивать ситуацию, выделять задачи, нуждающиеся в первоочередной реализации, отличать осуществимое от бесплодного прожектерства, достаточно точно рассчитать сроки решения задач. Мысль о том, что главная отличительная черта способного организатора состоит в умении быстро находить эффективные пути и средства решения задач, подтверждается на каждом шагу. Интересно высказывание на этот счет Наполеона Бонапарта: «Мой гений состоит в том, что одним быстрым взглядом я охватывал все трудности дела, но в то же время и все ресурсы для преодоления этих трудностей; этому обязано мое превосходство над другими».

Талант руководства людьми основывается на целом комплексе социально-психологических качеств и свойств. Большую роль играет доверие и любовь масс к своему лидеру. Доверие к лидеру — это признание его высоких достоинств, заслуги полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий. Это внутреннее согласие с носителем авторитета, готовность действовать в соответствии с его установками. Ведь заставить идти за собой при отсутствии средств принуждения можно лишь на основе доверия. И доверие это означает, что люди находятся во внутреннем согласии и единении с лидером.

Структура механизмов воздействия лидеров на массу зависит от свойств последователей. Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива. Группа, имея образ лидера, — модель, — требует от реального лидера, с одной стороны, соответствия ей, а с другой — от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении этого

условия последователи не просто идут за своим лидером, но и желают идти за ним. Подходит ли человек для роли лидера, зависит прежде всего от признания за ним другими людьми качеств превосходства, т. е. качеств, которые внушают им веру в него, побуждают их признать его влияние на себя. Естественное лидерство — когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами

#### 4. Руководство и лидерство

271

превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

Влияние лидера всегда зависит от ситуации. Более высокий интеллект, подготовка или опыт могут явиться частичным основанием для лидерства. Обычно важное значение имеет склонность к доминированию, а именно — умение проявлять инициативу в межличностных отношениях, направлять внимание других, предлагать им решения, способность «разговаривать на языке» своих сторонников. Роль лидера заключается в том, чтобы претворять взгляды своих сторонников в согласованную программу действий. Лидер может вести своих сторонников в том направлении, в котором они сами хотят идти.

Значение лидера не исчерпывается лишь формированием новых групп. Он также выполняет важную задачу поддержания сплоченности в уже существующих группах.

Лидер — это такой человек, который по отношению к группе может рассматриваться как ее зеркало. Им может быть только тот, кто несет на себе черты, приветствуемые и ожидаемые именно в данной группе. Поэтому «пересаживание» лидера в другую группу или назначение его сверху в качестве руководителя малоэффективно.

Почему человек становится лидером? Теории лидерства многообразны.

##### *Природа лидерства*

Феномен лидерства коренится в биологической природе человека. *Прошолидерство* обнаруживает себя в среде животных, ведущих стадный образ жизни (обезьяны, олени, волки). Здесь всегда есть *вожак* — наиболее сильная, достаточно умная, упорная и решительная особь, руководящая стадом (стаей) в соответствии с генетическими законами. Почему уже на уровне стадных животных протолидерство становится необходимым? Стадо представляет собой сложно организованную систему с отчетливо

выявленными потребностями. Основная — потребность самоорганизации, упорядочения поведения отдельных элементов системы в целях сохранения ее целостности и обеспечения развития. Такая упорядоченность достигается благодаря вертикальному и горизонтальному распределению функций и ролей.

Формируется *иерархическая пирамида*, вершиной которой и выступает протолидер.

Большие социальные группы представляют собой гораздо более сложные системы, самоорганизация и развитие которых не может основываться только на природных факторах. Четкость выделения позиции лидера здесь будет зависеть от степени взаимозависимости членов группы друг от друга и взаимоотношений группы в целом с окружающей средой. В системах с низкой групповой интеграцией и высокой степенью автономии членов функции лидера могут быть выражены весьма слабо или не выражены вообще (не проявляются черты лидерства в толпе пешеходов или среди пассажиров транспорта). По мере *роста потребностей группы в совместных коллективных действиях* необходимость в лидере возрастает. Эффективность коллективных действий требует четкой функционально-ролевой дифференциации и специализации, оперативности управления, жесткости подчинения и т. д. Именно к такому типу объединений относится современное производство, поэтому в нем обязательна *институализация* лидерства, его кон-ституирование в руководство.

Среди теорий лидерства можно выделить подходы с опорой на личные качества лидера — *поведенческий* и *ситуационный*.

*Концепция физических качеств* (высокий рост, вес, сила) не подтвердилась. Напротив, часто лидер бывает малого роста, малой физической силы.

Старейшей является *теория черт*. Она и сегодня не утратила своей актуальности. *Суть* теории черт состоит в объяснении феномена лидерства выдающимися личностными качествами человека. Один из основателей теории черт Э. Богардус отмечал, что «превосходящие интеллектуальные дарования доставляют личности выдающееся положение рано или поздно».

Острый ум, твердая воля, целеустремленность, кипучая энергия, организаторские способности, готовность брать на себя ответственность,



компетентность, способность внушать людям доверие обуславливают способность человека стать лидером. Для проверки теории черт были проведены обширные исследования, которые поставили под сомнение верность концепции. При детальном анализе оказалось, что: 1) индивидуальные качества лидера почти полностью

совпадают с набором позитивных психологических и социальных признаков личности вообще; 2) в некоторых сферах деятельности (предпринимательство) высокие интеллектуальные и моральные качества являются скорее препятствием для занятия лидирующих позиций, чем условием успеха; 3) целый ряд выдающихся способностей людей на протяжении многих лет, а часто и всей жизни, оказывается невостребованным, не находит применения и не приводит к лидерству. Означает ли это полную несостоятельность теории черт? Отнюдь. Набор лидерских качеств в каждой конкретной ситуации варьируется и зависит от исторической эпохи, национальности, культурных традиций и многих других условий. Очевидно, что лидер крестьянской общины по своим качествам будет существенно отличаться от лидера инженерно-конструкторского бюро,

*Концепция интеллигентности* (Гизели) предполагает, что лидерские качества связаны с вербальными и оценочными способностями личности. На основе чего делали вывод: наличие указанных личностных качеств предсказывает управленческий успех. Личностные качества лидера:

- интеллигентность в вербальном и символическом плане;
- инициативность, т. е. способность направлять активность, желания в новом направлении;
- уверенность в себе — благоприятная самооценка;
- привязанность к сотрудникам;
- решительность;
- мужественность (у мужчин) и женственность (у женщин);
- зрелость;
- мотивационные способности, т. е. умение мотивировать, вызывать потребности у людей за счет гарантий работы, финансового вознаграждения, власти над другими, самореализации, достижения успехов в работе.

Анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, не обладающий перечисленными качествами, и, с другой стороны,

человек может иметь данные качества, но не являться лидером.

К теории черт примыкают *концепции харизматического лидерства*. Они восходят к идеям М. Вебера и представлены сегодня работами В.М. Басса—Б. Шамира, Р.И. Хозе,

М. Артура. Отношение к харизматическому лидеру основано на вере в него, почитании руководящей личности. Харизматический лидер представляет собой *концентрированное и самое яркое воплощение ценностей группы*. Он ставит их превыше своих собственных интересов и способен трансформировать личные ценности и интересы каждого из членов группы в общегрупповые. Можно ли научиться быть харизматическим лидером коллектива? Однозначного ответа нет. Но есть ряд рекомендаций, которые могут оказать помощь в постижении сути харизмы. Во-первых, решающая харизматическая способность — влияние на восприятие мира и ценности членов коллектива. Условием ее приобретения является прежде всего знание своих сотрудников, уважение к их интересам, потребностям, ценностям. Вполне естественно, что эти индивидуальные интересы, потребности и ценности не всегда совпадают с общегрупповыми, и лидер должен демонстрировать личную искреннюю приверженность общегрупповым целям, готовность идти на риск ради их достижения. Вторая рекомендация: харизматический лидер *может внушить членам коллектива новые ценности*, но этот процесс не может носить насильственный характер — подчеркивая значимость индивидуальных ценностей, лидер стремится связать их с общегрупповыми. В-третьих, харизматические лидеры, как правило, подчеркивают *положительное значение деятельности данного коллектива*, для общества в целом — благородство работы врача и педагога, героический характер деятельности работников милиции и т. д. Благодаря этому усиливается внутренняя мотивация сотрудников — выполняемая социальная роль повышает самооценку, человек ощущает свою значимость, осознает высокий смысл своей скромной деятельности и даже свою незаменимость. Четвертое: харизматический лидер *выявляет в человеке все самое лучшее*. Задачи, которые он ставит перед своими подчиненными, трудны, но всегда посильны, и каждый член группы ощущает свою

компетентность, верит, что способен преодолеть трудности. Эта вера прямо влияет на самодеятельность, индивидуальную заинтересованность сотрудника, его упорство в преодолении препятствий. Индивидуальная вера в собственные силы базируется на коллективном ожидании высоких результатов деятельности от каждого работника и всех членов трудового коллектива. Рекомендация пятая: в группе с ха-

ризматическим лидерством первостепенную роль играют не внешние стимулы (заработная плата, престижность деятельности), а *внутренняя мотивация* — реализованность потребностей в самовыражении, осознание собственной значимости, признание со стороны лидера и членов коллектива.

В реальной жизни харизматическое лидерство встречается не так часто. Оно наиболее эффективно в группах со слабо структурированными задачами, невысокой спецификацией трудовых функций и отсутствием четко установленных стратегий реализации организационных задач. Слабость такого типа руководства проявляется в чрезмерной зависимости деятельности группы от личности лидера — если его уволить или перевести на другую работу, группа оказывается практически не дееспособной,

Второе рождение получила *теория черт в факторно-аналитической концепции лидерства*. Различают индивидуальные качества лидера и характерные для него черты поведения, связанные с достижением определенных целей. Добрый, общительный, склонный к рефлексии, гибкий, уважающий других людей человек, длительное время находясь на руководящей должности в армии или других авторитарных структурах, как правило, утрачивает некоторые из этих свойств и приобретает вторую группу качеств, *связанную с характером выполняемой деятельности*, — решительность, уверенность в себе, строгость (а порой и жесткость) в отношениях с подчиненными, требование беспрекословного подчинения распоряжениям и т. д. Иными словами, стиль деятельности лидера зависит от ситуации — несет на себе отпечаток социальных условий, в которых он действует.

Возникла *ситуативная теория лидерства*, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуации для данной группы. В разных

ситуациях группа выдвигает специфические требования к лидеру, и поэтому лидерство может переходить от одного человека к другому (эмоциональный или деловой лидер и т. п.).

*Ситуационная концепция* (Р. Стогдилл, Т Хилтон, А. Гол-диер) исходит из относительности и множественности лидерства. Лидер есть *функция определенной ситуации*, и человек,

«являющийся лидером в одной ситуации не обязательно будет лидером в других ситуациях» (Р. Стогдилл).

С этой точки зрения, лидерские качества относительно, хотя сторонники ситуационной концепции все же признают необходимость основных качеств — целеустремленности, уверенности в своих силах, готовности взять на себя ответственность за решение той или иной задачи, компетентности. Слабость ситуационной концепции — в недооценке личной активности человека, стремящегося занять место лидера: нет подходящей ситуации, и лидером тебе уже не стать. Э. Хартли предлагает приблизить ситуационное лидерство к реалиям жизни, дополнив следующие положения: 1) если ты стал лидером в одной ситуации, твои шансы стать таковым в другой ситуации повышаются; 2) если ты проявил себя как лидер, ты приобрел авторитет, который может способствовать назначению тебя на руководящую должность и тем самым закреплению твоего лидерства; 3) восприятие группы стереотипно, и если ты стал лидером в одной ситуации, она воспринимает тебя таковым и в другой; 4) лидером становится тот, кто к этому стремится.

Уточняет, развивает и качественно обогащает ситуационную концепцию *теория конституентов (последователей)*. Она объясняет природу лидерства по аналогии с известной пословицей: «Свита делает короля». *Лидера создают последователи*. Но в этой теории лидер предстает как бы второстепенным и ничего не определяющим объектом деятельности конституентов.

Доверие последователей к лидеру — это признание его достоинств, заслуг и полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий, т. е. люди находятся во внутреннем согласии и единении с лидером.

Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива, от особенностей своих последователей, поэтому от лидера требуется



способность выражать интересы группы, быть восприимчивым к взглядам и позициям своих сторонников, чтобы уметь понять, в какой момент необходимо пойти на компромисс, чтобы сохранить свое влияние и сплоченность группы.

В соответствии со свойствами последователей лидером выстраиваются структуры воздействия на них. Эти структуры призваны обеспечить, во-первых, инициирование ак-

тивности, координацию действий группы и обеспечение ее внешних связей и престижа. Во-вторых, для этого надо отрегулировать межличностные отношения в группе, обеспечить личностную поддержку членам группы.

Решение названных задач осуществляется посредством следующих функций: а) информационно-аналитической; б) выработки программ; в) принятия решения; г) организации исполнения решений.

От лидера зависит умелый анализ реальной действительности. На основе выводов, полученных в результате проведенного анализа, формируется линия поведения, программа действий — и принимаются решения. После этого начинается мобилизация сил и средств. Лидер добивается поддержки всей группы или ее подавляющей части для организации исполнения принятых решений, что предусматривает:

- 1) подбор и расстановку исполнителей;
- 2) доведение до них решений;
- 3) уточнение и адаптацию решений применительно к месту исполнения;
- 4) создание внешних и внутренних условий исполнения;
- 5) координацию деятельности исполнителей;
- 6) подведение итогов и анализ результатов. Мобилизация начинается с формирования команды лидера.

Совокупность теорий лидерства дает возможность увидеть разнообразные стороны феномена, но целостной картины явления нет и, по мнению многих специалистов, не может быть — слишком многообразны проявления лидерства, слишком они зависимы от национальных, культурных, религиозных и прочих факторов. В попытках определить лидерство как целостное явление необходимо рассматривать четыре главных

момента: 1) мотивация и качества лидера; 2) задачи лидера; 3) последователи лидера; 4) механизм взаимодействия лидера и его последователей.

*Мотивация лидерства и типы лидерства*

Что заставляет человека стремиться к лидерству? Субъективные механизмы становления, характера и направленности лидерства проясняет *психоаналитическая теория*

3. *Фрейда*. С его точки зрения, в основе лидерства лежит подавленное либидо — преимущественно бессознательное влечение сексуального характера. Другие психологи трактуют либидо более широко — как психическую энергию вообще. В процессе сублимации (накопления и перехода в более высокие состояния) либидо проявляется в стремлении к творчеству, лидерству и проч. У многих людей обладание руководящими позициями выполняет субъективно-компенсаторные функции, позволяет преодолевать и подавлять различного рода комплексы — чувство неполноценности, некомпетентность и проч. Подчинение лидеру тоже находит объяснение в теории психоанализа — субъективное принятие лидерства закладывается в детстве как необходимость в покровителе, авторитетном человеке. В этом смысле авторитет и покровительство руководителя организации подобны авторитету и покровительству главы семьи.

Последователи 3. Фрейда (Франкфуртская школа, Адорно, Фромм) выявили *особый тип личности, предрасположенный к авторитаризму и стремящийся к власти*. Такая личность формируется в нездоровых общественных условиях, порождающих массовые фрустрации и неврозы — состояния подавленности, гнетущего напряжения, тревожности, безысходности и отчаяния. У человека появляется желание убежать от всего этого в сферу господства и подчинения. Для авторитарной личности власть — психологическая потребность, которая позволяет избавиться от собственных комплексов путем навязывания своей воли другим людям. Авторитарная личность дуалистична — с одной стороны, она проявляет своеобразные садистские (обладание безграничной властью доставляет особое наслаждение, слабость других людей вызывает презрение и желание унижить их), а с другой стороны — мазохистские наклонности (при столкновении с превосходящей силой такой человек раболепствует перед ее носителем, восхищается им и поклоняется ему).

Становясь руководителем, такие личности имеют склонность распространить свою власть на личные отношения с подчиненными и нарушать их права, заботятся не столько об интересах дела, сколько о сохранении или увеличении своей власти. За деятельностью такого рода руководителей необходим жесткий контроль.

*Инструментальная мотивация.* Психоаналитическая мотивация стремления к лидерству выявляет один из типов

лидеров. Большинство людей, как показывают исследования, совершенно не стремятся к власти. Становятся ли они лидерами? Да, хотя сама власть не является для них ценностью. Власть — только инструмент, механизм получения разного рода благ, средство достижения других целей: материальных (высокий доход, престиж, выгодные связи, привилегии) или духовно-нравственных (достижение высоких целей — ответственность за общее дело, оказание помощи слабым, налаживание дружеских отношений в коллективе).

*Игровая мотивация.* Мотивация может быть и игровой — человек воспринимает процесс руководства как увлекательную, захватывающую игру. В этом случае мотивом лидера становится само содержание управленческой деятельности — решение сложных и общественно значимых проблем в процессе организации взаимодействия и общения с людьми.

Классификации лидерства разнообразны. На основе каких критериев определяют виды лидеров в группе?

В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие виды лидеров:

1. Лидер-организатор. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

2. Лидер-творец. Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к

обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

3. Лидер-борец. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» — вот его стиль.

4. Лидер-дипломат. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать маете-

ром интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

5. Лидер-утешитель. К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Общее лидерство в группе складывается из следующих компонентов: эмоционального, делового и информационного. По содержанию лидерской деятельности в социальных группах обычно выделяют тип типа лидеров (иногда их называют ролями лидера):

1. *Деловое лидерство* характерно для формальных групп, решающих производственные задачи. В его основе такие качества как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, наибольший опыт в данной области деятельности. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на руководство. С «деловым» лидером (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела.

2. *Эмоциональное лидерство* возникает в неформальных социальных группах на основе человеческих симпатий, притягательности лидера как участника межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает доброту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта. Эмоциональный лидер (сердце группы) — это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку».



3. К *«информационному» лидеру* («мозг группы») все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Наилучшим будет лидер, сочетающий все три компонента, но такой *универсальный лидер* встречается редко. Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового.

*Ситуативное лидерство* по природе может быть деловым и эмоциональным. Его отличительная черта — неустойчивость, временная ограниченность, связь с определенной ситуацией. Ситуативный лидер может быть лидером в одних ситуациях и не может быть им в других. Л.И. Уманский выделяет 6 типов лидеров по исполняемым ролям: 1) организатор (функция групповой интеграции); 2) инициатор (выдвижение идей и решение новых проблем); 3) генератор эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы); 4) эталон (образец, идеал, «звезда»); 5) мастер (специалист в каком-то виде деятельности); 6) эрудит (отличается обширными знаниями).

В управлении персоналом используется и *классификация лидеров в зависимости от того, как их воспринимает группа*:

1) *«один из нас»* — не выделяется среди членов группы, воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере — наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящий должности, в целом, по мнению группы, живет, радуется, печалится, принимает правильные решения и ошибается, как и все остальные члены группы;

2) *«лучший из нас»* — выделяется из членов группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и др.) качествам и в целом является образцом для подражания; 3) *«хороший человек»* — воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимания к другим, готовности прийти на помощь; 4) *«служитель»* — стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени. Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один из сотрудников может оценивать лидера как «одного из нас», другие же воспринимают его одновременно и как «лучшего из нас», и как «служителя».

Интересен психоаналитический подход к пониманию и классификации видов лидерства. 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 людей, бессознательно вызывать чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же лич-

ности может сделать эту личность лидером. Психологи выделяют десять типов лидерства.

1. **«Соверен», или «патриархальный повелитель».** Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. *Его выдвигают на основе любви и почитают.*

2. **«Вождь».** В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вождя — носитель этих стандартов. *Ему стараются подражать в группе.*

3. **«Тиран».** Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Лидер-тиран — доминирующая, авторитарная личность, *его обычно боятся и подчиняются смиренно.*

4. **«Организатор».** Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. *Такой лидер объединяет людей, его уважают.*

5. **«Соблазнитель».** Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход вовне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. *Такого лидера обожают и часто не замечают его недостатков.*

6. **«Герой».** Жертвует собой ради других; такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста — благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. *Лидер-герой увлекает за собой людей.*

7. **«Дурной пример».** Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

8. **«Кумир».** Влечет, притягивает, положительно заражает окружение;

*его любят, боготворят, идеализируют.*

9. «Изгой».

10. «**Козел отпущения**». Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером, но стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропал общегрупповой стимул.

Лидерство различают по силе влияния на членов группы: «беспрекословный лидер» — указания исполняются даже тогда, когда расходятся с интересами членов группы; «небеспрекословный» — подчинение возможно до тех пор, пока не возникает противоречие между собственными интересами и потребностями членов группы.

В зависимости от *направленности влияния* (скорее — по результату лидерства для организации) лидерство можно рассматривать как конструктивное-деструктивное и нейтральное. Первое (функциональное) способствует осуществлению целей организации. Второе (дисфункциональное) формируется на базе стремлений, наносящих ущерб организации (лидерство в сформировавшейся на производстве группе воров или взяточников). Третье не влияет непосредственно на эффективность производственной деятельности (лидерство среди работающих в одной организации садоводов-любителей). В реальной жизни границы между этими типами лидерства подвижны, особенно между конструктивным и нейтральным лидерством.

Вопрос о *естественности и искусственности лидерства, врожденности лидерских качеств или возможности научиться лидерству* спорен. Он трактуется как вопрос управления лидерством и включает пять аспектов: 1) выявление лидеров; 2) их развитие; 3) учет интересов группы; 4) неформальное лидерство; 5) устранение деструктивного лидерства.

Выявление людей с прирожденными (или сформировавшимися) лидерскими качествами и их привлечение на руководящие посты вполне может исходить как из тезиса, что лидерами рождаются, так и из признания возможности их целенаправленного формирования. В первом случае речь идет об обнаружении лидерских качеств и их использовании в организационных целях, во втором — о привлечении (или переманивании) на предприятие уже подготовленных и проявивших себя лидеров. Способы обнаружения лидерских способностей — тестирование, изучение биографии,

трудового стажа, подбор студентов для обучения руководителей высшего звена из числа проявивших себя на руководящих должностях в низшем звене (так поступают в ФРГ, США — сравните с Францией, где в высшие государственные школы управления набирают выпускников гимназий). Исследователь лидерства Стивен Кови определяет пригодность к лидерству с помощью следующих восьми критериев:

1) непрерывное самосовершенствование: читаю, задаю вопросы, прохожу дополнительные курсы обучения;

2) ориентация на служение другим людям: ориентируюсь на предоставление услуг другим людям, независимо от того, как зарабатываю себе на-чжизнь сам, — иными словами, я все время спрашиваю себя, что нужно другому человеку, а не только то, что нужно мне;

3) излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов;

4) вера в других: я защищаю другого человека, вижу его ценность — доброту и потенциальные возможности;

5) рациональное распределение времени и усилий: я стараюсь оптимально распределить время своей жизни между работой, семьей и обществом;

6) внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события — восприятие жизни как приключения;

7) самокритичность, толерантность, признание заслуг других и их равного права на самовыражение — я ценю различия и понимаю, что мой метод не является «единственно правильным», я рассматриваю новые альтернативы как захватывающие, а не угрожающие мне;

8) забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии: я слежу за здоровьем с помощью упражнений, интеллектуально развиваюсь, читая, а не проводя время у телевизора, духовно расту при помощи молитвы, медитации (умственное сосредоточение и психологический настрой на что-либо при полном отрешении от всего остального), размышления о вещах, способных вызвать вдохновение.

*Развитие лидерства — целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств.* Для развития лидерства используются следующие процедуры:

1) выработка личной мотивированности;



2) развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств;

3) обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы;

4) приобретение навыков и умения быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы членов группы. Учет интересов группы проявляется в интеграции индивидуальных целей и интересов членов группы с общеорганизационными, реализации потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и всего коллектива в целом. Это устраняет почву для возникновения деструктивных групп и лидеров, повышает авторитет руководителя в глазах сотрудников и значимость делового лидерства по отношению к лидерству эмоциональному;

5) сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства;

6) устранение деструктивного лидерства. Большой ущерб деятельности организации приносят деструктивные лидеры — лидеры групп противников нововведений, расхитителей собственности, собутыльников, взяточников и т. д. Для устранения такого рода лидеров применимы следующие способы действий: разрушение системы «лидер — последователи» через увольнение лидера, перевода его на другое место работы; изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или через включение в группу лиц-соперников; изоляция лидера, расформирование группы последователей, перевод на другие участки работы особенно близких лидеру людей; ослаблению влияния негативного лидера может способствовать сокращение коммуникаций между ним и группой (перевод лидера в другое помещение, загрузка его работой, затрудняющей неформальное общение). Эти меры административны по сути и не всегда применимы, так как могут граничить с нарушением законодательства, воспринимаются как несправедливые и могут вызывать недовольство коллектива, подрывают доверие к руководителю, вызывают деструктивные конфликты. Поэтому предпочтительнее второй способ устранения деструктивного лидерства — изменение его характера, направленности и

использование способностей и авторитета лидера с пользой для организации.

Методы: индивидуальные беседы, приближение лидера к руководству, проявление к нему особого внимания,

назначение его на руководящую должность. Такой способ обычно не вызывает болезненной реакции последователей, протеста с их стороны, так как адекватная оценка лидерских качеств их кумира, по их мнению, справедлива. Однако этот метод может быть эффективным лишь в том случае, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации и подчинить свою активность целям организации.

#### 4.4. Мышление руководителя и принятие решения

Выделяют 4 уровня принятия решения, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки (табл. 10).

Таблица 10

Тип решения	Ключевые навыки
Уровень первый: Рутинный	Неукоснительное следование процедуре, правилам и инструкций. Разумная оценка ситуации. Контроль.
Уровень второй: Селективный	Установление целей. Планирование. Анализ информации.
Уровень третий: Адаптационный	Идентификация проблем. Систематизированное решение проблем. Создание рабочих групп. Анализ возможного риска.
Уровень четвертый	Творческое управление. Стратегическое планирование.

ый:  Иннова  ционный	
----------------------------------	--

**Рутинные решения** принимаются в соответствии с имеющейся программой, менеджер должен идентифицировать ситуации и взять на себя ответственность за начало определенных действий. Трудности здесь могут возникать, если менеджер некомпетентен, неверно трактует имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действует нелогично или проявляет нерешительность. Руководитель, правильно воспринимающий ситуацию, делающий верные выводы, разумно действующий и контролирующий последствия,

добивается того, чего от него ждут. На этом уровне **не** требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

**Селективный уровень** предполагает, что руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений **и** старается выбрать те действия, которые лучше всего подходят к данной проблеме, являются наиболее эффективными, экономичными.

**Адаптационные решения** вызывают трудности, так как здесь руководитель ищет новое решение известной проблемы, должен суметь отказаться от привычного, но уже устаревшего подхода к проблеме и выработать творческое решение. Успех руководителя зависит от его личной инициативы **и** способности сделать прорыв **в** неизвестное.

**Инновационные решения** наиболее сложны, руководителю необходимо найти способы понимать неожиданные и непредсказуемые проблемы и для решения таких проблем требуются новые представления **и** методы, способность мыслить на новый манер, способность творчески самому решать проблему, обсуждая и используя творческие идеи других специалистов.

Принятие управленческих решений — сложный многоступенчатый процесс, **в** котором можно выделить 5 стадий: 1) изучение проблемы; 2) выработка идей; 3) отсев применимых идей; 4) планирование нововведений; 5) обратная связь и анализ. А теперь рассмотрим более подробно каждую стадию.

Так, **в стадии изучения проблемы** выделяются этапы: 1 — *постановка проблемы* (выявить, какие конкретно трудности имеются, понять природу проблемы). Если проблема была изначально неверно поставлена, то все дальнейшие усилия **и** финансовые затраты могут оказаться бесполезными. Неверно опознают проблему чаще всего вследствие низкой квалификации, жестких профессиональных установок, узкого профессионального кругозора, а также вследствие несвоевременности или «навязанное™ сверху»

определенных проблем и решений. Постановка проблемы включает в себя следующие шаги:

- 1) Осознание конкретных трудностей, природы проблемы.
- 2) Оpozнание целей, т. е. каких целей, чего намереваются добиться.

3) Выделение критериев успеха (Как определить, достигли мы поставленных целей или нет? Какой конечный результат требуется?).

2 этап: *делегирование полномочий* (руководитель не имеет возможности сам разбираться со всеми проблемами, поэтому важно делегировать полномочия компетентному специалисту, который будет собирать информацию для принятия решения, рассматривать проблему). Если нет делегирования полномочий, то руководитель не успевает все сделать, что обуславливает принятие им стереотипных или даже ошибочных решений. Малоэффективно неполное делегирование полномочий, когда ставится проблема, поручается ответственность за нее, но не даны права, возможности для ее решения.

3 этап: *сбор информации, построение информационной модели проблемной ситуации*. Важно учитывать не только «свою» информацию, но и информацию «оппонентов», «конкурентов», хотя обычно значимость информации от «оппонентов» субъективно занижают, ей не верят, ее недооценивают или игнорируют, что совершенно неверно.

4 этап: *построение концептуальной модели проблемной ситуации*, целостного понимания проблемы. Узкий профессиональный опыт, жесткие установки, когда новая информация запикивается в старые рамки или игнорируется, можно вновь исказить целостное, концептуальное понимание проблемы.

2 стадия — *выработка идей*. Есть разные методы выработки идей, но более эффективен метод «мозгового штурма», основные принципы которого следующие:

- работает группа из 5—10 человек разных специальностей;
- люди находятся в состоянии мышечной и психической расслабленности;
- критика идей запрещена! Чужие идеи можно хвалить, развивать дальше или предлагать свою идею;



- приветствуются необходимые, странные, «глупые» идеи;
- любые идеи, какими бы странными и вроде бы неподходящими они ни казались, записываются, но не оцениваются во время «мозгового штурма»;
- авторство идей не указывается;

— после окончания работы все идеи приводятся в логический порядок, и каждая обсуждается в группе экспертов.

*3 стадия — оценка идей, альтернатив, отсеив применимых идей.*

Вначале полезно проанализировать достоинства, преимущества каждой идеи, а затем оценить ее эффективность, реалистичность, практичность, экономичность и другие критерии, а также рассмотреть последствия идеи, вероятность неудачи, риск выбираемых альтернатив. При оценке риска, к сожалению, часто играют большую роль мотивы личной безопасности, и руководитель оценивает личный престижный риск, вероятность конфликта с кем-либо, риск неопределенности, непредвиденности поворота событий, а не идею как таковую.

Затем наступает этап принятия окончательного решения и оформления его в форме приказов, распоряжений, что обуславливает следующую *4 стадию — планирование нововведения, выполнение решения*, когда четко определяется, что, какие работы, к какому сроку и кто должен выполнить. Члены рабочих групп должны четко представлять себе общий план и конкретные практические шаги, которые должны быть ими предприняты.

*5 стадия* включает в себя шаги: 1) практическая реализация действий, плана, управленческого решения; 2) контроль и анализ действий, результатов для их улучшения; 3) в случае необходимости коррекция управленческого решения, возврат на стадию изучения проблемы или выработки идей или другие промежуточные этапы.

На работе довольно часто награда следует не за то, что делается правильно, а за то, что делается вовремя. Поэтому рационально использовать время — важный фактор успеха в профессиональной и деловой сферах. Давайте же посмотрим, *как распоряжаются временем люди различных психологических типов.*

Более эффективно используют время интроверты. Причина проста: на размышления уходит меньше времени, чем на разговоры. Когда необходимо

переработать информацию, чтобы сформулировать и изложить свое мнение, размышление (интроверсия) — это очень эффективный процесс. Экстравертам же для формирования своего мнения нужен постоянный диалог, они склонны к многословию, а это отнимает драгоценное время. Экстраверты не только

11. Зак. 512

тратят собственное время, но и отнимают его у интровертов и других экстравертов, требуя их участия в разговоре. Экстравертам следует сознавать, что раньше или позже — лучше, конечно, раньше — им надо будет прекратить говорить и начать думать. А если они работают с интровертами, то следует предоставлять интровертам время для размышления, например, в середине дискуссии делать пятиминутный перерыв, давая интровертам возможность обдумать сказанное, затем изложить свое мнение при возобновлении обсуждения. А интровертам следует помнить, что им надо быстрее закончить размышления и начать говорить, а при общении с экстравертами планировать время так, чтобы экстраверты успели выговориться.

Большинство проблем проистекают из того, что *люди по-разному воспринимают время*. Для людей Сенсорного типа (С) минута — это ровно 60 секунд, а для Интуитивистов (И) — минута — это намного меньше часа, это что-то относительное. Типичный упрек Сенсорных: «По-моему, ты сказал, что будешь через минуту», на что Интуитивисты типично отвечают: «Я не думая, что ты поймешь меня буквально». Поэтому если возлагают какую-либо задачу на интуитивистов, следует давать ему время на ее решение с запасом. А интуитивистам надо помнить, что когда человек Сенсорного типа (С) говорит об определенном сроке, он всегда имеет в виду точное время.

Люди Эмоционально-чувствующего типа назначают сроки в зависимости от своих отношений с людьми, с которыми им придется иметь дело в течение дня. Если предстоит встреча с коллегой, с которым он «на ножах», или неприятный разговор, то это отодвигается на конец дня или переносится на завтра, т. е. «тянут время». А вот люди Мыслительно-логического типа (Л) стремятся поскорее избавиться от докучных дел, поэтому неприятную встречу назначают на начало работы, чтобы, покончив с

этим, можно было спокойно заняться остальными делами, планируя свое время в зависимости от дел и мероприятий, которые они считают необходимыми сделать в течение дня. Но это не значит, что Мыслительные (Л) все и всегда делают вовремя, они превосходно тянут время, когда дело доходит до признания чужих заслуг или когда надо принимать участие в массовых мероприятиях.

**Люди Решающего** типа (Р) склонны контролировать свое и чужое время. Поскольку Решающие (Р) пунктуальны от природы, они всегда придерживаются установленных временных рамок, даже если ситуация этого не требует, они порой рабски следуют установленному распорядку.

Для человека **Воспринимающего** типа (В) свободно все время, за исключением того, которое занимают запланированные дела. Они долго тянут с принятием решения, склонны отодвигать сроки, что воспринимается окружающими как медлительность, неумение быстро работать, и Решающие (Р) постоянно их в этом упрекают. А импульсивность в распоряжении временем, склонность следовать велению текущего момента и откладывать запланированные дела, опаздывать или отменять время назначенных встреч — встречает бурное негодование окружающих по отношению к Воспринимающим (В). Часто Воспринимающие (В) стремятся делать несколько дел одновременно, переключаясь с одного на другое, и это приводит к тому, что все дела остаются незавершенными. Им полезно заставить себя браться в день только за одно дело и не отвлекаться, пока не сделают его в намеченный срок — это позволит значительно снизить упреки окружающих и повысить успешность своих начинаний, станет намного легче жить.

Впрочем, и **люди Решающего** типа, когда становятся до крайности пунктуальными и дисциплинированными в выполнении распорядка дня и намеченных планов, уже не могут адекватно себя вести в повседневной жизни, так как все незапланированные и неожиданные ситуации, которые частенько бывают в реальной жизни, вызывают у них ярость и приступы самокритики. Обычно таким предельно суровым по отношению к себе и другим людям необходимы большие физические или моральные потрясения типа инфаркта миокарда, автокатастрофы или угрозы развода, чтобы понять, что строго пунктуальное поведение разрушительно по своей сути. Мы

предлагаем простой способ, как стать людям Решающего типа более гибкими: если в расписании оставлять свободные промежутки времени между пунктами, это дает возможность людям продолжить и далее заниматься каким-то делом по необходимости или по желанию. Такие пробелы, оставляющие место для подвижек, не только смягчают распорядок дня, но и создают у решающих (Р) понятие о гибком расписании, которое спо-ю\*

способствует снижению стресса, так как позволяет человеку самому контролировать свое расписание. Полезно включать в свое расписание время для самого себя, когда можно расслабиться, отдохнуть, устроить себе маленькое удовольствие — это помогает перестать быть рабом распорядка.

Каждому из нас следует учитывать, как распоряжаются своим временем другие. Все мы склонны желать, чтобы весь мир подчинялся нашему распорядку, неважно, насколько он строг, или, напротив, гибок. Мы склонны прилагать усилия, чтобы сделать других похожими на себя. Например, людям Решающего типа хочется, чтобы все были пунктуальны. Если же вы человек Воспринимающий (В), ваша голубая мечта, чтобы все плыло вместе с вами по течению. И даже имея самые лучшие намерения, вам трудно всегда быть пунктуальным, ибо это не свойственно вашей натуре. И если человек Воспринимающего типа (В) изо всех сил старается уложиться в срок, со стороны Решающего (Р) человека было бы разумнее сказать в данной ситуации: «Спасибо, я ценю твои усилия». В свою очередь, когда человек Решающего типа (Р) из соображений целесообразности откладывает подальше расписание, стараясь действовать более гибко, в соответствии с велениями обстоятельств, в подобном случае ему лучше сказать: «Спасибо, что в этот раз ты с нами».

Всем людям свойственна потребность контролировать время или приспособливаться к обстоятельствам, естественным образом вытекающая из их индивидуальных особенностей. Решающий тип людей контролирует время. Воспринимающий тип приспособливается к обстоятельствам. Не пытайтесь переделывать людей: «приспособленцы» никогда не станут «контролерами», и, наоборот, «контролеры» не превратятся в «приспособленцев». Тем не менее, все они способны подстраиваться под стиль работы друг друга. Когда это происходит, всячески помогайте им; в противном случае с уважением относитесь к индивидуальным особенностям каждого человека, понимайте и учитывайте их.



4.5. Основные правила (техника) делегирования

Для вас как для руководителя из необходимости делегирования вытекает целый ряд обязанностей:

- подобрать подходящих сотрудников;
- распределить сферы ответственности;
- координировать выполнение порученных задач;
- стимулировать и контролировать подчиненных;
- осуществлять контроль рабочего процесса и результатов;
- давать оценку своим сотрудникам (прежде всего хвалить, но и конструктивно критиковать);
- пресекать попытки обратного или последующего делегирования.

Для подчиненных из делегирования также вытекают специфические обязанности:

- самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решения под свою ответственность;
- своевременно и подробно информировать руководителя;
- — ставить руководителя в известность обо всех необычных случаях;
- координировать свою деятельность со своими коллегами и заботиться об обмене информацией;
- повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявляемым требованиям.

Для менеджера проблема делегирования, несомненно, состоит не в том, сколько дел он должен делегировать, чтобы разгрузить себя и высвободить свое время, а в том, сколько дел он может поручить, не предъявляя к сотрудникам чрезмерных требований.

Делегировать в любом случае надо:

- рутинную работу;
- специализированную деятельность;
- частные вопросы;

— подготовительную работу (проекты и т. п.).

Делегируйте также те важные средне- и долгосрочные задачи из сферы вашей деятельности, которые могут мотивировать сотрудника и способствовать росту его профессионального уровня.

**Не подлежат делегированию:**

- такие функции руководителя, как установление идей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов и т. п.;
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- задачи особой важности;
- задачи высокой степени риска;
- необычные, исключительные дела;
- актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера. **20 критериев**

**правильного делегирования:**

1. Делегируйте заблаговременно! Решения о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана.
2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.
3. Делегируйте также с учетом необходимости мотивации и стимулирования своих сотрудников.
4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.
5. Объясните сотруднику, о чем идет речь— об отдельном случае или о длительном делегировании.
6. Однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же определенному сотруднику.
7. Удостоверьтесь в том, может и хочет ли соответствующий сотрудник взяться за задачу.

8. Остерегайтесь того, чтобы поручать одну и ту же работу для надежности двум сотрудникам, не знающим об этом.

9. Передавайте сотруднику вместе с рабочей задачей полномочия и компетенцию, необходимые для ее выполнения.

10. Давайте сотруднику как можно более полные и точные инструкции и информацию о его задаче и удостоверьтесь в том, что делегированное поручение понято правильно-

но (сотрудник может сделать лишь то, о чем вы ему скажете, а не то, что вы себе представляли при изложении задания).

11. Объясняйте смысл и цель задачи (мотивация и целе-установка).

12. Крупные и важные задачи поручайте приказным путем, если необходимо — в письменной форме.

13. О новых и сложных задачах давайте наставления по пятиступенчатому методу:

а) подготовить сотрудника;

б) объяснить задачу;

в) показать, как делать работу;

г) доверить сотруднику дальнейшее исполнение под наблюдением и корректировать его;

д) передать сотруднику работу целиком и осуществлять только контроль за исполнением.

14. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения в целях улучшения выполнения порученных ему ответственных задач,

15. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации.

16. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс и тем самым «перечеркивать» делегирование.

17. Вместе с тем придайте сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить у вас совета и поддержки.

18. Потребуйте от сотрудника отчета через установленные промежутки времени о том, как продвигается дело.

19. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.

20. Конструктивно хвалите за успехи и критикуйте за недостатки и неудачи в работе. Позволяйте сотруднику либо представлять в высших

инстанциях порученную ему задачу как его работу, либо соучаствовать в ее представлении на соответствующем уровне.

#### 4.6. Распорядительная деятельность

Исследование распорядительной деятельности показало, что поручения с неформализованной задачей (из-за своей неопределенности и невозможности подвергать контролю неисполнение) не вызывают практически никаких действий со стороны исполнителей.

Неформализованное поручение, с точки зрения руководителя, имеет распорядительный характер (оно требует что-то сделать), но с точки зрения исполнителя такие поручения имеют факультативный характер, так как нет критериев, по которым можно определить степень выполнения поручения. Исполнитель имеет в данном случае свободу в определении срока и объема работы. Исполнитель сам может определить, нужно ли вообще выполнять работу, а если нужно, то срок ее выполнения, ее качество и т. д. Практика показывает, что существует общая закономерность, состоящая в том, что задание с четко очерченными контурами, ясными задачами и определенными методами будет первоочередным для исполнителя. А менее конкретное задание, хотя может быть более важное, будет отодвинуто им на второй план.

Отметим изменения уровня эффективности различных методов управленческого влияния:

— **туманные приказы** в виде общих, не уточненных указаний типа: «Вам известно, что надо работать лучше» — почти не имеют шансов привести к полезным результатам;

— **уговоры типа:** «Если нам не удастся обеспечить производство, мы потеряем крупный экспортный заказ» — могут быть полезны лишь тогда, когда подчиненный разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом;

— **угрозы** могут на короткое время сработать, но чаще вызывают обиду и борьбу волею между двумя людьми, и здесь обязательно будет проигравший;

— **просьбы** могут сработать, но только если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения;

— **подкуп** — руководитель может предоставить своему служащему какие-либо преимущества, если он вы-



полнит сложное или срочное задание. Подкуп может срабатывать, если руководитель дает честные, а не обманные обещания; — **требования и четкие указания** руководителя являются более эффективными, если они сочетаются с уважительным обращением с подчиненным и честным, справедливым отношением руководителя с другими людьми. Эмерсон как-то заметил, что неясность и неопределенность в поручениях является отражением той неясности и неопределенности, которые имеются в голове руководителя, т. е. автора поручения.

Распорядительная деятельность характеризуется также степенью единства командования и степенью единства распорядительства. Степень единства командования показывает, какую часть из полученных поручений работник получает от своего непосредственного линейного руководителя. Степень единства командования выражается формулой

где  $E_k$  — степень единства командования;  $O_n$  — количество поручений, получаемых работником от непосредственного линейного руководителя;  $O$  — количество поручений, вообще получаемых работником.

Степень единства распорядительства показывает, какая часть получаемых распоряжений не противоречит друг другу и не исключает выполнения других поручений. Степень единства распорядительства выражается как

$E = \frac{O_n}{O}$

где  $E$  — степень единства распорядительства;  $O_n$  — количество поручений, не противоречащих друг другу;  $O$  — количество полученных поручений.

#### **Правила отдачи распоряжения:**

1. *Правила наименьшего действия.* Всякое действие должно совершаться с минимально возможной затратой ресурсов. Начиная проектировать какое-то действие, попробуйте прежде всего вообще от него отказаться.

2. *Правило заинтересованности исполнителя.* Условием действительного исполнения проектируемого действия является заинтересованность исполнителя в его своевременном и качественном исполнении.

3. *Правило двойного контроля.* По любому действию должен быть контроль. Действия контролеров должны, в свою очередь, контролироваться.

4. *Правило постфактического контроля.* Контроль за правильностью однотипных, постоянно повторяющихся действий, выполняемых постоянными исполнителями, должен проводиться не в процессе исполнения, а по результатам, с возложением максимальной ответственности на исполнителя.

5. *Правило необходимой квалификации.* Выполнение действий должно поручаться такому исполнителю, который обладает квалификацией для его исполнения.

6. *Правило информированности.* Выполнение действия должно поручаться тому исполнителю, который получает информацию, необходимую для исполнения. Или, наоборот, информация, необходимая для исполнения действия, должна направляться тому, кому поручается его выполнять.

7. *Правило необходимой производительности.* Выполнение действия должно поручаться тому исполнителю, который обладает реальной возможностью выполнить его в требуемое время.

8. *Правило работы по горизонтали.* При выполнении рутинных работ, постоянно входящих в круг обязанностей данного работника, он обязан взаимодействовать с исполнителем всего уровня в подразделениях-смежниках, информируя руководителя только о результатах.

9. *Правило управления по отклонениям.* Руководитель вышестоящих (над исполнителем) уровней вмешивается в ход работы только при наличии отклонений, не устраненных исполнителем самостоятельно.

10. *Правило управления по статистике.* Информация по статистике производства за длительный период для принятия управленческих решений важнее, чем сиюминутная информация о состоянии производства.

11. *Правило единства источника первичной информации.* Если в разных подсистемах или задачах управления используется один и тот же первичный показатель, то должен быть только один источник первичной информации — один до-

кумент, один человек, одна должность, один автоматический прибор и т. д.

12. *Правило совмещения ручных и машинных документов.* Если с ручного документа ведется перенос данных на машинный носитель, то необходимо стремиться получать данный ручной документ в качестве машинного протокола регистрации.

13. *Правило обзорности документов, предназначенных для руководителя.* Аналитические отчетные документы, предназначенные для руководителей, должны конструироваться таким образом, чтобы давать руководителю возможность не вчитываться детально, а сразу же выносить оценочные суждения типа «хорошо», «плохо», «хуже» и т. д.

14. *Правило проходных документов.* Первичные документы должны выписываться в минимальном количестве экземпляров. Службы, использующие первичные документы для отметок в контрольных журналах, ведомостях, картотеках, для проверки табуляграмм, должны передавать первичные документы дальше в порядке подотчетности; хранить в архивах первичные документы должны только конечные контролирующие подразделения (бухгалтерия, иногда другие службы).

15. *Правило централизации дефицитных ресурсов.* Централизация управления любым видом ресурсов должна быть прямо пропорциональна его дефицитности.

16. *Правило использования автономии.* Люди всегда стремятся сами определять порядок своей работы. Поэтому полезно не регламентировать детально их действия, а создать условия для того, чтобы они сами находили рациональные пути в организации работы.

17. *Правило стандартизации решений.* По мере увеличения числа документально оформленных технологических процессов управления необходимо отдавать предпочтение стандартным решениям везде, где это не противоречит остальным правилам.

18. *Правило системной увязки решений.* Каждое решение по технологии управления должно быть проверено на наличие связи и непротиворечивости с ранее принятыми решениями по другим процессам (процедурам) управления и даже по другим подсистемам.

19. *Правило надежности исполнителей, технических средств, способов хранения информации.* Каждое проектиру-

емое действие должно быть проверено на надежность по исполнителям, техническим средствам, способам хранения информации.

#### 4.7. Критерии оценки эффективности руководства

Чтобы судить, насколько эффективен тот или иной руководитель, нужны, конечно, какие-то критерии, позволяющие такую оценку произвести. Подлинным критерием оценки деятельности руководителя служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и руководителя, и исполнителей. Результаты труда с экономической точки зрения проявляются как прибыль предприятия, качество и количество продукции, экономичность (себестоимость), новизна продукции. Но помимо указанных критериев, эффективность деятельности руководителя оценивается через *психологические критерии*: 1) удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства в нем (например, удовлетворенность отношениями с коллегами, с руководителем, условиями труда, заработной платой и т. д.), что проявляется в благоприятном либо неблагоприятном психологическом климате коллектива, в степени стабильности либо «текучести» кадров; 2) мотивация членов коллектива (желание людей трудиться и сохранять членство в коллективе); 3) авторитет руководителя в коллективе; 4) самооценка коллектива своей сплоченности, своей успешности функционирования.

Критерии эффективности руководства представлены на рис. 40.

Основным в экономической теории и хозяйственной практике является принцип соответствия затрат и результатов. Затраты определяются по отношению к экономическим результатам. Результаты характеризуются объемом выпуска продукции, добавленной стоимостью, прибылью и другими показателями. Отношение «результаты—затраты» в общем случае называется эффективностью. Д. Скотт Синк приводит такой набор критериев результативности:

- действенность определяется как степень достижения целей системы.

Для производственных систем это оз-

<i>Психологические критерии</i>	<i>Непсихологические критерии</i>
1	1
удовлетворенность членством в коллективе	прибыльность
1	1
психологический климат коллектива	производительность ;
1	качество
мотивация членов	1 экономичность
авторитет руководителя	1 нововведения
1 самооценка коллектива	1 действительность

Рис. 40. Критерии эффективности

начает прежде всего оценку качества продукции и выполнения плана поставок по количеству и срокам. Иначе говоря, речь идет об ответах на вопросы: «Что, сколько, когда?»;

- **экономичность** понимается как соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов;
- **качество** — это соответствие характеристик продукции стандартам и требованиям потребителей;
- **прибыльность** — соответствие между доходами и суммарными издержками. Это соотношение может быть выражено различными показателями, в том числе рентабельностью;



- **внедрение** новшеств в современных условиях является важнейшей характеристикой производственных систем, определяющей перспективы на развитие.

Продуктивность системы в общем случае определяется

$$P = \frac{Q}{J},$$

где  $P$  — продуктивность;  $Q$  — объем продукции (услуг) за определенный период времени в натуральных, стоимостных или иных измерителях;  $J$  — затраты ресурсов, соответствующие данному объему продукции.

Продуктивность труда может рассчитываться на единицу рабочего времени или на одного работающего. Объем продукции и затраты труда могут быть выражены в абсолютных и относительных показателях.

Для повышения эффективности руководства, чтобы предприятие «процветало», руководителю необходимо осуществлять ряд мер, использовать ряд принципов.

**В производственной сфере:**

- выпуск продукции, пользующейся спросом;
- передовое современное оборудование, современные технологии для обеспечения высокого качества и производительности;

- снижение себестоимости;

- автоматизация производства;

- квалифицированные кадры;

- контроль качества сырья и комплектующих узлов от поставщиков;

- разумная финансовая политика. **В организационной сфере:**

- ясная организационная структура, адекватная особенностям предприятия;

- централизация в системе управления, принцип единоначалия;

- компетентные заместители, разумное делегирование полномочий;

- наличие службы маркетинга (анализ спроса продукции, сбыт, реклама);

- разумное и гибкое планирование (стратегический план, бизнес-план, текущие планы);

- перспективные разработки (патентно-поисковая служба, научно-исследовательские разработки новой продукции, новых технологий);

- четкая регламентация прав, обязанностей, полномочий, ответственности сотрудников;

- четкое разделение труда;

- воспитание резерва управленческих кадров;
- распределение работ с индивидуальным учетом интересов, способностей, компетентности, совместимости людей;
- обучение, повышение квалификации кадров;
- четкая информационная система и связь, компьютеризация базы управленческих данных;

#### 4. Руководство и лидерство

303

— продуманная система контроля результатов деятельности (упреждающий и текущий контроль);

— научно обоснованные нормативы трудоемкости выполнения работ;

— коллегиальная форма принятия управленческих решений;

— поощрение инициативы низовых работников;

— строгая трудовая и производственная дисциплина, основанная на соглашении между фирмой и ее работниками;

— эффективное и гибкое стимулирование работников: а) справедливое материальное вознаграждение по результатам труда (зарплата, дивиденды по акциям в зависимости от прибыли предприятия, премии за высокие результаты труда); б) социальные льготы (жилье, медицинское обслуживание, детсады, спорт и культурный отдых, санатории, льготные кредиты и т. п.); в) обеспечение хороших условий и организации труда; г) моральное поощрение: признание ценности, деловой значимости сотрудника (устная похвала, публичное чествование, в печати, кино, доска почета); д) признание личностной значимости сотрудника — уважительное, тактичное, справедливое отношение к подчиненным; е) возможность личностного роста, продвижение в карьере для сотрудников; ж) принятие правил, норм деятельности (согласованных с подчиненными), известные правила поощрения и наказания; з) требовательность к дисциплине и качеству труда; и) обоснованность, справедливость наказания; к) конструктивность в разрешении конфликтных проблем; л) предоставление интересной работы сотрудникам с учетом их интересов и склонностей; м) ситуация соревнования, конкуренции;

— создание благоприятного психологического климата в коллективе;

— индивидуальный подход к подчиненным, ситуативный гибкий стиль руководства в зависимости от уровня развития подчиненных и коллектива.

В каждой организации должно быть определено, каким количеством подчиненных может управлять руководитель. Число подчиненных в западных фирмах колеблется от че-

тырех до восьми на высших уровнях управления и от 8 до 15, а иногда и больше — на более низких уровнях.

Французский специалист В. А. Грайкунас, работы которого получили широкое признание в США, предложил методику расчета диапазонного управления, основанную на критериях и показателях, характеризующих те или иные формы связи между руководителем и подчиненными.

На базе анализа прямых единичных, прямых групповых и перекрестных должностных связей Грайкунас в целях выявления численного количества всех возможных должностных связей, требующих внимания управляющего, разработал следующую формулу. Число всех видов связей равно:

$$\left( \frac{2^n}{2} + n - 1 \right) \text{ или } K_B = n\{2^{n-1} + (n-1)\},$$

где  $n$  — количество подчиненных;  $K_B$  — количество взаимосвязей.

\*

Количество	подчиненных
Количество взаимосвязей	
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
18	59602

Эта формула уязвима, так как в единицу времени все связи осуществиться не могут.

В среднем руководитель управляет 7 сотрудниками, это тогда, когда подчиненные выполняют сложные разноименные функции. При упрощении функции это число на 2—3 человека может быть увеличено. В случае же,

если подчиненные выполняют простые одноименные функции, число подчиненных может возрасти и до 25.

## **ПРАКТИКУМ**

### **Опросник для диагностики способности к эмпатии**

(А. Мехрабиен, Н. Эпштейн)

Прочитайте приведенные утверждения и, ориентируясь на то, как вы ведете себя в подобных ситуациях, выразите свое согласие «+» или несогласие «—» с каждым из них.

1. Меня огорчает, когда вижу, что незнакомый человек чувствует себя среди других людей одиноко.
2. Люди преувеличивают способность животных чувствовать и переживать.
3. Мне неприятно, когда люди не умеют сдерживаться и открыто проявляют свои чувства.
4. Меня раздражает в несчастных людях то, что они сами себя жалеют.
5. Когда кто-то рядом со мной нервничает, я тоже начинаю нервничать.
6. Я считаю, что плакать от счастья глупо.
7. Я близко к сердцу принимаю проблемы своих друзей.
8. Иногда песни о любви вызывают у меня много чувств.
9. Я невольно волнуюсь, когда должен (должна) сообщить людям неприятное для них известие.
10. На мое настроение сильно влияют окружающие меня люди.
11. Я считаю иностранцев холодными и бесчувственными.
12. Мне хотелось бы получить профессию, связанную с общением с людьми.
13. Я не слишком расстраиваюсь, когда мои друзья поступают необдуманно.
14. Мне очень нравится наблюдать, как люди принимают подарки.



15. По-моему, одинокие люди чаще бывают недоброжелательными.
16. Когда я вижу плачущего человека, то и сам (сама) расстраиваюсь.
17. Слушая некоторые песни, я порой чувствую себя счастливым (счастливой).

# I

306

18. Когда я читаю книгу (роман, повесть и т. п.), то так переживаю, как будто все, о чем читаю, происходит на самом деле.

19. Когда я вижу, что с кем-то плохо обращаются, то всегда сержусь.

20. Я могу оставаться спокойным (спокойной), даже если I все вокруг волнуются.

21. Если мой друг или подруга начинают обсуждать со мной свои проблемы, я стараюсь перевести разговор на другую тему.

22. Мне неприятно, когда люди, смотря кино, вздыхают и плачут.

23. Чужой смех меня не заражает.

24. Когда я принимаю решение, отношение других людей к нему, как правило, роли не играет.

25. Я теряю душевное спокойствие, если окружающие чем-то угнетены.

26. Я переживаю, если вижу людей, легко расстраиваю-  
( щихся из-за пустяков.

27. Я очень расстраиваюсь, когда вижу страдания животных.

28. Глупо переживать по поводу того, что происходит в кино или о чем читаешь в книге.

29. Я очень расстраиваюсь, когда вижу беспомощных старых людей.

30. Чужие слезы вызывают у меня раздражение.

31. Я очень переживаю, когда смотрю фильм.

32. Я могу оставаться равнодушным (равнодушной) к любому волнению вокруг.

33. Маленькие дети плачут без причины.

## ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Сопоставьте свои ответы с ключом и подсчитайте количество совпадений.

Ответ	Номера утверждений-
-------	---------------------

	предложений
Согласен «+»	1, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 26, 27, 29, 31
Не согласен «-»	2, 3, 4, 6, 11, 13, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 30, 32,33

Полученное общее количество совпадений (сумму баллов) проанализируйте, сравнив свой результат с показателями, представленными в таблице.

Пол	Уровень эмпатических тенденций			
	Высокий	Средний	Низкий	Очень низкий
Юноши	3-26	5-17	6-8	7-0
Девушки	3-30	9-33	2-17	16-0

Обратите внимание на то, что уровень эмпатических тенденций в среднем выше у представительниц женского пола. Вероятно, это связано с влиянием культурных особенностей, ожиданий и стереотипов, проявляющихся в поощрении большей чуткости и отзывчивости у женщин и большей сдержанности и невозмутимости у мужчин. В целом же необходимо помнить о возможности развития способности к эмпатии по мере личностного роста и стремления к самоактуализации.

### **Опросник УСК**

Опросник УСК состоит из 44 предложений-утверждений, касающихся экстернальности-интернальности в межличностных (производственных и семейных) отношениях, а также в отношении собственного здоровья.

Прочитав каждое утверждение, решите для себя, согласны вы с ним или нет. В случае согласия поставьте рядом с порядковым номером предложения знак «+» (можно это сделать на отдельном листе бумаги). Если вы не согласны с данным утверждением, то рядом с порядковым номером поставьте знак «—». Будьте внимательны при выполнении этой работы и в то же время старайтесь подолгу не задерживаться и не раздумывать по поводу отдельного утверждения.

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения

обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.

2. Большинство разводов происходит оттого, что люди не захотели приспособиться друг к другу.

3. Болезнь — дело случая: если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.

5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.

6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.

7. Внешние обстоятельства — родители и благосостояние — влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.

9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.

10. Мои отметки в школе зависели от случайных обстоятельств (например, настроения учителя) больше, чем от моих собственных усилий.

11. Когда я строю планы, то я, в общем, верю, что смогу их осуществить.

12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.

14. Если люди не подходят друг другу, то как бы они ни старались наладить семейную жизнь, они все равно не смогут это сделать.

15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.

16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.

17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.

18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.

19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и

степени подготовленности.

20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.

21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.

22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.

23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.

24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.

25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.

26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.

27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.

28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по воспитанию детей часто оказываются бесполезными.

29. То, что со мной случается — дело моих собственных рук.

30. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявил достаточных усилий.

31. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.

32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, чего хочу.

33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще виноваты другие люди, чем я сам.

34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.

35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы не решатся сами собой.

36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.



37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.

38. Мне всегда трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.

40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.

41. В семейной жизни бывают такие случаи, когда невозможно разрешить проблемы даже при самом сильном желании.

42. Свободные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только себя.

43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.

44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависело от везения или невезения.

Обработку заполненных ответов следует проводить по приведенным ниже ключам, суммируя совпадающие с ключом ответы. К опроснику УСК прилагается семь ключей, соответствующих семи шкалам.

**1. Шкала общей интернальности (Ио).** Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, берут на себя ответственность за свою жизнь в целом. Низкий показатель по шкале Ио соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие люди не видят связи между своим действиями и значимыми событиями, которые они рассматривают как результат случая или действия других людей. Для определения УСК по данной шкале необходимо помнить, что максимальное значение показателя по ней равно 44, а минимальное — 0.

**2. Шкала интернальности в области достижений (Ид).** Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями. Такие люди считают, что всего самого хорошего в своей жизни они добились сами и что они способны с успехом идти к намеченной цели в будущем. Низкий показатель по шкале Ид свидетельствует о том, что человек связывает свои успехи, достижения и радости с внешними обстоятельствами — везением, счастливой судьбой или помощью других людей. Максимальное значение показателя по этой шкале равно 12, минимальное — 0.

**3. Шкала интернальности в области неудач (Ин).** Высокий показатель по этой шкале говорит о развитом чувстве

субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неприятностях и неудачах. Низкий показатель Ин свидетельствует о том, что человек склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатами невезения. Максимальное значение Ин — 12, минимальное — 0.

4. **Шкала интернальности в семейных отношениях (Ис).** Высокий показатель Ис означает, что человек считает себя ответственным за события, происходящие в его семейной жизни. Низкий Ис указывает на то, что субъект считает своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье. Максимальное значение Ис — 10, минимальное — 0.

5. **Шкала интернальности в области производственных отношений (Ип).** Высокий Ип свидетельствует о том, что человек считает себя, свои действия важным фактором в организации собственной производственной деятельности, в частности, в своем продвижении по службе. Низкий Ип указывает на склонность придавать более важное значение внешним обстоятельствам — руководству, коллегам по работе, везению—невезению. Максимум **Ип** — 8, минимум — 0.

6. **Шкала интернальности в области межличностных отношений (Им).** Высокий показатель по Им свидетельствует о том, что человек чувствует себя способным вызывать уважение и симпатию других людей. Низкий Им указывает на то, что субъект не склонен брать на себя ответственность за свои отношения с окружающими. Максимальное значение Им — 4, минимальное — 0.

7. **Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни (Из).** Высокий показатель Из свидетельствует о том, что человек считает себя во многом ответственным за свое здоровье и полагает, что выздоровление

зависит преимущественно от его действий. Человек с низким Из считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действий других людей, прежде всего врачей. Максимальное значение Из — 4, минимальное — 0.

(III

I

3

12

КЛЮЧИ ДЛЯ ОБРАБОТКИ

РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСНИКА УСК

о:	И « 2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, +» 22, 25, 27, 29, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44
	« 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, -» 23, 24, 26, 28, 31, 33, 38, 40, 41, 43
д:	И « 12, 15, 27, 32, 36, 37 +»
	« 1, 5, 6, 14, 26, 43 — »
н:	И * 2, 4, 20, 31, 42, 44 +»
	« 7, 24, 33, 38, 40, 41 — »
с:	И « 2, 16, 20, 32, 37 +»
	« 7, 14, 26, 28, 41 — »
п:	И « 19, 22, 25, 42 +»
	« 1, 9, 10, 30 — »
м:	И « 4, 27 +»
	« 6, 38 —

	»	
з:	И «	13,34
	+»	
	«	3,23
	—	
	»	

А теперь выполните упражнение для развития способности принимать на себя ответственность.

Произнесите поочередно по три фразы, начиная их со слов: «Я должен...». Затем замените первую часть каждой фразы словами: «Я предпочитаю...»

На следующем этапе произнесите по три фразы поочередно, начиная со слов: «Я не могу...», а далее скажите то же самое, но используя начало: «Я не хочу...»

На третьем этапе начните со слов: «Мне надо...» три фразы, а потом замените фразу словами: «Я хочу...»

Четвертый этап заключается в произнесении трех фраз, начиная со слов: «Я боюсь, что...» и замене их потом на слова: «Я хотел бы...»

### **Тест «лидер или администратор?»**

(Е. Жариков)

Прочитайте внимательно приведенные ниже высказывания и максимально откровенно ответьте на каждое из них. При ответах определите по 11-балльной шкале (0, 1, 2, 3, 4,

#### 4. Руководство и лидерство

313

5, 6, 7, 8,9,10) степень вашего согласия с содержанием каждого высказывания.

Чем больше вы согласны с высказыванием, тем больший балл вам надлежит выбрать. При этом 10 баллов означает полное согласие; 5 — согласие наполовину; 0 — полное несогласие с приведенным высказыванием. При ответах старайтесь выбирать не только крайние, но и все остальные балльные оценки.

Посмотрите оценку результатов только после того, как ответите на все вопросы теста.

1. Я за то, чтобы члены трудовых коллективов сами выбирали себе руководителей.
2. Считаю, что о решении своих социально-бытовых проблем люди должны заботиться сами, а не их руководители.
3. Я доверяю людям.
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться».
5. Люди хорошо знают, что я умею хранить доверяемые мне их личные тайны.
6. Все люди хотят одного — власти; я — не исключение.
7. Я готов вступить за членов коллектива всякий раз, когда с ними обходятся несправедливо.
8. Думаю, что в интересах дела людям выгоднее иметь руководителем человека непреклонного и жесткого.
9. Я за полную гласность.
10. Согласен с тем, что основное для достижения успеха в управлении — умение любыми средствами заставить людей выполнять полезную работу.
11. Я могу ладить (срабатываться) даже с теми людьми, которые мне не по душе.
12. Я отдаю команды, распоряжения, приказы, указания всем



подчиненным в одинаковой форме.

13. Я склонен в интересах дела использовать мнения, противоположные моей собственной точке зрения.

14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого подчиненные опасаются.

15. Мне кажется, что я хорошо знаю общие нужды и потребности своего коллектива.

16. Мне легче руководить людьми, когда я знаю, что они не хотели бы критиковать.

17. Я лично заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов коллектива, в котором я работаю, разрешались.

18. Я уверен, что боязнь наказания — более сильный стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.

19. Я чувствую в себе способности и готовность практически действовать для решения общих для коллектива проблем.

20. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной из опасения «нарваться» на неприятность.

Обработайте полученные результаты ответов по следующей схеме:

1) просуммируйте все баллы по нечетным высказываниям (1, 3, 5 и т. д.);

2) просуммируйте отдельно все баллы по высказываниям, имеющим четные номера (2, 4, 6 и т. д.).

Первый результат будет отражать ваше представление о себе как о лидере-демократе, а второй — как о руководителе административно-директивного типа. Допустим, что по первой шкале «Лидер» вы набрали 90 баллов, а по второй — «Администратор» — 40 баллов. Это будет означать, что в своей деятельности на 90 % вы опираетесь на коллегиальные формы руководства и на 40 % — на административно-директивные установки. Если вы получили низкие оценки по обеим шкалам, то вас нельзя назвать ни «лидером», ни «администратором». В этом случае ваша активность в управленческой деятельности очень низка.

### **Тест «Стили руководства»**

Отвечая на вопросы, оцените в баллах степень своего согласия; 1 балл

— нет, так совсем не бывает; 2 — нет, как

#### *4. Руководство и лидерство*

315

Правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4 — да, как правило, так бывает; 5 — да, так бывает всегда.

#### ВОПРОСЫ

1. Я давал бы подчиненным нужные поручения даже в том случае, если была бы опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того, чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

316

22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слова.

#### *4. Руководство и лидерство*

317

#### ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

1) Сложите балльные оценки, проставленные вами в вопросах 1, 3, 5, 7, 9, И, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100).

2) Сложите баллы в вопросах 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 и обозначьте сумму через В.

3) Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму В, то большая часть людей считает вас хорошим дипломатом, вы способны учесть мнения других, склонны к демократическому стилю управления. Если сумма  $A > 85$ , склонны к либерально-попустительскому стилю.

4) Если сумма В как минимум на 10 баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно, бесцеремонно, агрессивно, склонны к авторитарному стилю руководства.

5) Если суммы А и В различаются менее чем на 10 баллов, то либо вы еще не выработали свой стиль управления, либо склонны к непоследовательному стилю.

#### ***Контрольные вопросы***

- 1. Охарактеризуйте понятие «лидер» и «руководитель».*
- 2. Какие теории лидерства вам известны ?*
- 3. Какие типы лидерства выделяют психоаналитики?*
- 4. Какие формы власти можно выделить?*
- 5. Какие типы менеджеров исторически появлялись?*
- 6. Какие качества присущи менеджеру с высокими навыками руководства ?*
- 7. Какие вы знаете подходы к классификации стиля руководства?*
- 8. Какие особенности присущи авторитарному, демократическому и либеральному стилю руководства?*

9. *Как проявляется ситуативный стиль управления?*
10. *Что такое партисипативный стиль управления?*
11. *Как следует планировать свое рабочее время?*
12. *Какие методы способствуют эффективности мышления руководителя ?*
13. *Чем рутинные решения отличаются от адаптивных решений?*
14. *Каковы критерии эффективности деятельности руководителя?*



## 5. УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ

### 5.1. Классификация и формирование групп

Социальная группа — это тип социальной общности людей, объединенных в процессе совместной деятельности. Эта общность обладает рядом существенных признаков:

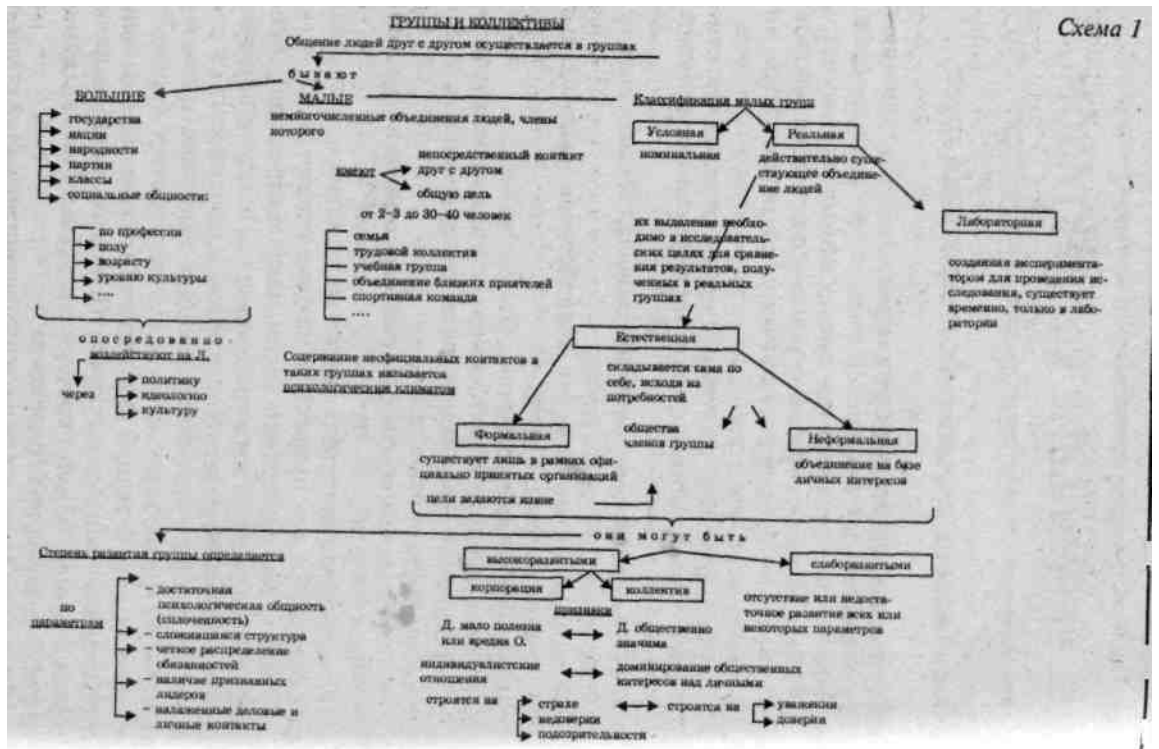
- *внутренней организацией*, которая состоит из органов управления, социального контроля и санкций;
- *групповыми ценностями*, на основе которых развивается социальное чувство общности, выражаемое словом «мы», а также формируется общественное мнение группы;
- *собственным принципом обособления*, отличающим ее от других, «чужих» групп;
- *групповым давлением*, т. е. воздействием на поведение членов группы;
- *общими целями и задачами деятельности*;
- *стремлением к устойчивости* благодаря механизмам отношений, возникающим между людьми в ходе решения групповых задач;
- *закреплением традиций, символики* (знаки, одежда, флаги и т. д.).

Классификация групп, степени их развития и групповой работоспособности приведены на блок-схемах 1 и 2.

Как во всем обществе в целом, так и в отдельных организациях социально изолированный индивидуум встречается чрезвычайно редко. Когда человек устраивается на работу, он сразу же начинает заводить знакомых и друзей обычно из числа тех, с кем он вместе работает большую часть времени, и вскоре оказывается вовлеченным в одну или несколько социальных групп. Поведение индивидуумов в таких группах обычно претерпевает существенные изменения под влиянием коллектива.

Каждое из самых малочисленных подразделений организации состоит из ограниченного числа сотрудников, работающих под началом одного руководителя (которого мы называем главой подразделения), причем все они

ВЫПОЛНЯЮТ



W K3

o

?

g

e

So

g

O

§

OO

U

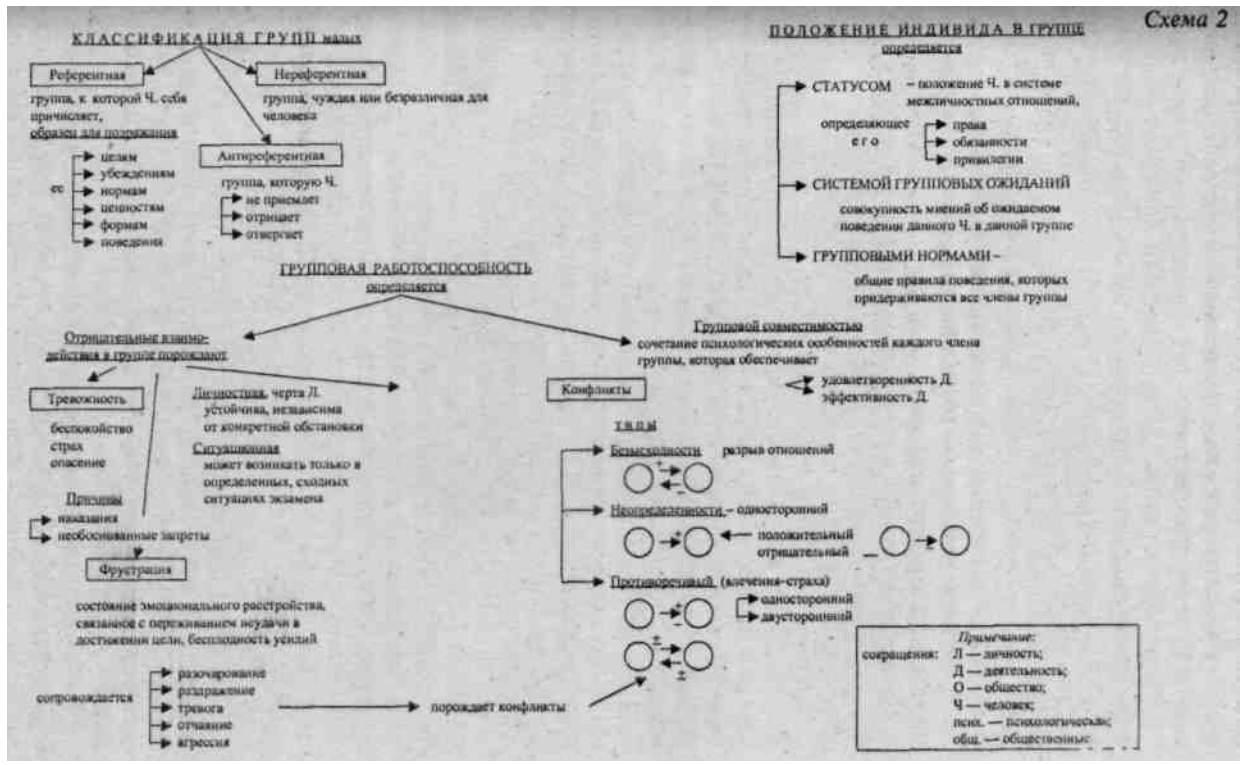
ак

So Я

If

§

I\* Я



Ж  
 СО  
 N5

аналогичные или сходные функции или все работают ради выполнения одной задачи.

Руководители подразделений играют важную роль в такой организационной системе. Основная часть взаимоотношений между широко разбросанными подразделениями организации и между руководителями «высших» уровней и руководителями или сотрудниками, находящимися на «более низких» уровнях, осуществляется опосредованно, при этом главы различных подразделений организации служат связующими звеньями цепи. Назовем эту группу руководящим аппаратом организации.

Поступив в организацию, человек вскоре обнаруживает, что с одними людьми он работает гораздо больше, чем с другими. Если бы он составил схему своих контактов с сослуживцами в своей организации, то увидел бы довольно небольшую и неизменную по составу группу коллег, с которыми он постоянно общается изо дня в день, еще одну, более многочисленную группу людей, с кем у него никогда не было контактов и о ком он лишь слышал тем или иным образом.

Немногочисленная группа людей, которые каждодневно работают вместе, составляет настоящую социальную группу (коллектив). Члены ее называют друг друга обычно по имени. Они лучше узнают друг друга в результате тесных личных контактов. Они общаются между собой не как частные личности, т. е. не просто как сотрудники, а как полноценные личности со своими надеждами и опасениями, честолюбием и притязаниями, склонностями и неприятиями, семейными и социальными проблемами и т. д. Между членами этих небольших, построенных на межличностных отношениях, социальных групп часто складываются прочные узы дружбы, которые простираются на всю их социальную жизнь далеко за пределы организации. Отдельные члены группы обычно отождествляют себя со своей группой, так что они исповедуют ценности, принятые в группе, как свои

собственные. Группа становится неким продолжением самого индивидуума. В группе складывается представление о том, что есть правильное поведение ее членов.

Когда индивидуум приходит в организацию и если он не отождествляет себя с той рабочей группой, в которой оказался, не принимает дисциплину группы, то он так и ос-

танется посторонним и будет окружен атмосферой враждебности или, по меньшей мере, безразличия.

В большей или меньшей степени почти все служащие отождествляют себя не только со своими непосредственными первичными трудовыми коллективами, но и с более крупными подразделениями организации, в которые такие рабочие группы входят как составные части.

Большинство людей значительно сильнее привержены своей непосредственной рабочей группе, нежели более крупному подразделению, и обычно они решительно не соглашаются признать даже сами себе, что то, что хорошо для их рабочей группы, не всегда хорошо для организации в целом.

Третья группа лиц, чья лояльность направлена скорее на крупные, нежели на более мелкие подразделения организации, это те, кто занимает руководящие должности.

Основной «центр притяжения» лояльности такого человека — это руководящий аппарат организации, куда входит данный руководитель, а не рабочая группа, состоящая из его подчиненных. Его лояльность также может быть довольно равномерно распределена между этими двумя группами. Человек, который хочет, чтобы его коллеги по работе любили и хорошо о нем думали, воспримет нормы поведения, которые коллектив стремится привить ему, и будет стараться защитить и поддержать группу и ее ценности. Его лояльность целям — например, конкретным организационным задачам, принятым его группой, — в значительной мере вторична, и она изменится, если изменится лояльность им самой группы.

Важные условия для формирования социальных групп в общем случае заключаются в том, что люди изо дня в день работают вместе в непосредственных контактах друг с другом и что они работают над решением общих проблем или ради достижения общих целей. Существуют и

другие факторы, которые усиливают тенденцию к формированию социальной группы. Наиболее важными представляются следующие: общее отождествление вне рамок организации; сходный образ мышления; символы и эмблемы; лидерство.

**11\***



## 5.2. Социальная и социально-психологическая структура группы

Каждая социальная группа имеет свою **социальную структуру**, которая основывается на трех «китах»: **статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.**

Мы часто не можем понять, откуда исходят отрицательные эмоции, конфликтные ситуации в группе. Оказывается, их источники можно найти, если рассмотреть схему ролевого поведения человека, предложенную американским психологом Олпортом. Все начинается с необходимости выполнения социальной роли. Например, человека хотят назначить на должность руководителя. Критерии ожидания могут быть разными в разных группах: одни ждут демократического или даже либерального руководителя (особенно в творческих и научных группах), другие — более строгого и авторитарного (в производственных группах). Далее роль передается человеку, и очень важным становится фактор его личности и индивидуальности. **Человек должен как бы понять, чего от него хотят и какие требования к нему предъявляют.** Без понимания своей роли и основных функций очень трудно справиться со своей ролью. Часто на это не обращают внимания, а при возникновении конфликта оказывается, что человек даже не понял, чего от него ждут. Некоторые люди сознательно принимают на себя ту или иную роль, заранее понимая, что они не будут делать того, чего от них ждут, но надеются, что «авось пронесет».

После того как человек понял роль, он должен ее принять или отклонить как не соответствующую его индивидуально-психологическим особенностям. /i

**Принятие роли** сопровождается процессом обучения новым функциям, выработки определенных позиций, стиля поведения и общения. Понимание и принятие новой роли — очень сложное дело, требующее напряжения умственных и нравственных сил, внутренней перестройки,

осознания своего нового положения. Надо дать время че-

довеку на это сложное дело и не сбить его с толку, пока не закончился процесс вхождения в роль. Это применимо не только к деловым отношениям, но и к личным.

Следующий этап в системе ролевого поведения — **исполнение роли** — имеет две стороны: **поведение человека, исполняющего роль, и оценка окружающих**. Последняя производится как самим человеком в виде самооценки, так и другими людьми, занимающими разное статусное положение по отношению к оцениваемому, как говорят: сверху (начальником), сбоку (сотрудниками) и снизу (подчиненными). Когда составляют специальные экспертные анкеты, то обычно используют эти три типа оценки. Часто бывает, что самооценка и оценки другими людьми очень расходятся, поэтому рекомендуется иметь все время как бы обратную связь, т. е. интересоваться, особенно руководителю, что о нем думают «сверху, сбоку и снизу», и в соответствии с этим корректировать свое поведение.

Второй «кит» в социальной структуре группы — **профессионально-квалификационные характеристики**. В них включаются образование, профессия и уровень квалификации членов группы. Эта важная составляющая говорит об интеллектуальном, профессиональном потенциале группы.

Третий «кит» — **половозрастной состав** группы. Для руководителя понимание особенностей этой составляющей очень важно с психологической точки зрения, ибо каждый возрастной период имеет свои психологические особенности, которые нельзя не учитывать руководителю. Кроме того, при формировании группы должны рассматриваться перспективы ее развития по возрастному составу и периоду профессиональной деятельности.

Особенности женской и мужской психологии также накладывают отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений. Женские коллективы более эмоциональны, ситуативны, в них чаще возникают

ролевые конфликты. Мужские группы более жестки, рациональны, но и ригидны, т. е. инертны, прагматичны, имеют тенденцию к деловым и престижным конфликтам. Поэтому сочетание мужчин и женщин в группе является благоприятным фактором для развития группы и хорошего психологического климата.

До сих пор мы говорили о социальной структуре группы, которая формируется официально. Но в любой группе,

независимо от нашего желания и желания руководства, складывается невидимая на первый взгляд **внутренняя социально-психологическая структура**.

**В** группе собираются люди, каждый из которых обладает индивидуальностью, имеет присущий ему темперамент и характер, определенный склад ума и интеллекта, мир своих ценностей и интересов. И вот эти индивидуальности знакомятся друг с другом, вступают в общение, и постепенно в группе складываются *межличностные отношения, которые строятся на восприятии и понимании людьми друг друга*.

Психологи А.А. Бодалев, В.Н. Панферов специально изучали в экспериментальных условиях, что производит наиболее сильное впечатление при знакомстве. Оказалось, первое, что бросается в глаза и запоминается человеку, — это прическа, которая может менять лицо до неузнаваемости.

После прически мы обращаем внимание на глаза человека, которые, как известно, зеркало души. Глаза могут быть добрыми, холодными, лучистыми, хитрыми, злыми, колючими. Они как бы настраивают другого человека на определенный лад: доверительный, настороженный, агрессивный. И, конечно же, улыбка человека нас очень привлекает, особенно если она добрая и приветливая, а не злая и натянутая. Не зря известный американский специалист по общению Дейл Карнеги в качестве первой заповеди хорошего общения провозгласил: если хотите понравиться человеку — улыбайтесь, учитесь улыбаться, делайте специальные упражнения перед зеркалом.

В целом выражение лица формируется мимикой, которая у одних людей очень динамичная, разнообразная, а у других бедная, от чего создается впечатление угрюмости, неприветливости, скрытости.

Каждого человека отличают также определенная манера поведения, жесты, походка, движения тела.

А дальше мы уже присматриваемся к личностным качествам. Кто он?

Что из себя представляет? Можно ли довериться этому человеку? И тут в ход, как правило, идут сложившиеся социальные стереотипы, установки и эталоны восприятия, житейские представления, сформированные у каждого человека, и, конечно, уровень психологической культуры в части умения воспринимать и оценивать другого.

Психологи различают **три типа установки на восприятие другого человека: позитивная, негативная и адекватная.** При

позитивной установке мы переоцениваем положительные качества 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.

Лучше всего, конечно, адекватная установка на то, что у каждого человека есть как положительные, так и отрицательные качества. Главное, как они сбалансированы и оцениваются самим человеком. **Наличие установок** рассматривается как **неосознаваемая предрасположенность воспринимать и оценивать качества других людей**. Эти установки лежат в основе типичных искажений представления о другом человеке.

Приведем примеры нескольких искажений.

**Эффект «ореола»** — влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности. Если в группе или у руководителя сложилось мнение о человеке, что он очень хороший, то его плохой поступок расценивается как случайность. И, наоборот, если все считают человека плохим, то хороший поступок этого человека также оценивается как случайность. Этот эффект очень часто мешает адекватно воспринимать людей и создает условия, при которых способные и яркие индивидуальности совершенно не могут работать в данной группе, ибо хорошее не замечается, а плохое утрируется.

**Эффект «последовательности»** — на суждение о человеке наибольшее влияние оказывают сведения, предъявленные о нем в первую очередь. Обычно тот, кто хочет навредить человеку, узнав о нем что-то недостойное и даже не проверив информацию, бежит рассказать начальнику и его ближайшему окружению. Оправдываться и доказывать, что все было не так, на таком неблагоприятном фоне значительно труднее и бесперспективнее.

Очень распространенным является **эффект «авансирования»** — человеку приписывают несуществующие положительные качества, а

сталкиваясь с его неадекватным представлению поведением, разочаровываются, огорчаются.

Еще один эффект — **«проецирование на других людей собственных свойств»** — вызывает ожидание соответствующего поведения по нашей модели. Этот эффект очень часто встречается и проявляется в неумении людей встать на точку зрения другого человека.



**Вступая в общение, люди оказывают влияние друг на друга, которое имеет глубинные психологические механизмы.**

Психологические механизмы общения и взаимовлияния можно выстроить в определенный ряд. Самым первым в этом ряду окажется **свойство заражения** — эффект многократного взаимного усиления эмоциональных состояний общающихся между собой людей. Заражение происходит **на** бессознательном уровне и особенно сильно проявляется в толпе, в очереди, в публике, но заражение происходит **и на** уровне небольших групп людей. Есть выражение — заразительный смех, также может быть заразительной злость **и** другие эмоции.

Следующими в ряду будут два свойства: внушение и подражание. **Внушение**, или **суггестия**, может быть также индивидуальным или групповым и происходит на сознательном или несознательном уровне в зависимости от цели общения. Каждый человек обладает способностью так воспринимать передаваемые ему в общении идеи, действия, чувства, **что** они непроизвольно становятся как бы его собственными.

**Подражание** — сложное динамическое свойство. Его возможные проявления — от слепого копирования поведения, жестов, интонации до сознательного, мотивированного подражания.

Одним из психологических механизмов общения является **соревнование** — **свойство людей сравнивать себя с другим человеком**, желание быть «не хуже других», не «ударить лицом в грязь». Соревнование вызывает напряжение умственных, эмоциональных и физических сил. Хорошо, когда соревнование является стимулом развития, плохо, когда оно перерастает в соперничество: у мужчин — в деловой сфере, у женщин — в личной (кто лучше выглядит, одет **и** имеет больший успех у мужчин).

И наконец, третий уровень взаимодействия людей — это **убеждение: аргументированное, сознательное, словесное доказательство своих идей**,

**мнений, поступков.** Убеждение лишь тогда действенно, когда опирается не только на слова, но **и** на дела, эмоции, эффекты заражения, внушения и подражания. И те руководители, которые умело пользуются при общении с людьми всем набором психологических механизмов, добиваются большего успеха в своей деятельности.

Межличностные отношения в группе очень важны для взаимодействия руководителя и подчиненных, а также членов группы одного статуса. Они включают в себя как восприятие, так и понимание людьми друг друга.

**Понимание может быть разной глубины проникновения в сущность личности, индивидуальности другого. Нижнему, поверхностному уровню понимания** свойственно восприятие лишь внешнего «рисунка» поступка человека без проникновения в мотивы и цели, в личностные особенности, оценка в черно-белых тонах: хорошо или плохо. **На втором уровне, средней глубины,** анализируются отдельные качества человека: ум, черты характера, темперамент, оценка идет большей частью по интеллектуальным особенностям (умный или глупый); по характеру (жесткий или мягкий, вспыльчивый или уравновешенный).

**Самый высокий, третий уровень** глубокого понимания человека включает выявление системы ведущих целей и мотивы поведения, выделение связей между отдельными поступками и личностью в целом, умение проникнуть в скрытые резервы и способности человека, способность прогнозировать поведение человека на основе понимания его индивидуальности.

Для руководителя коллектива очень важно глубокое понимание человека. Оно способствует более гибкому поведению, уменьшению ненужных руководящих воздействий, росту ответственности, самостоятельности и творческой отдачи сотрудников группы.

На основе общения формируется отношение группы к каждому ее члену, т. е. каждый человек получает свой социометрический статус. Социометрия — это измерение отношений внутри группы по социальным критериям: с кем бы я хотел проводить время, у кого бы спросить 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.

Число выборов, полученных каждым человеком, является мерилем положения его в системе личных отношений, измеряет его «социометрический статус». Люди, которые получают наибольшее количество выборов, пользуются наибольшей популярностью, симпатией, их именуют «звездами». Обычно к группе «звезд» по числу полученных вы-

боров относятся те, кто получает 6 и более выборов (если при условиях опыта каждый член группы делал три выбора). Если человек получает среднее число выборов, его относят к категории «предпочитаемых», если меньше среднего числа выборов (1—2 выбора), то к категории «игнорируемых», если не получил ни одного выбора, то к категории «изолированных», если получил только отклонения — то к категории «отвергаемых» (т. е. члены группы четко указали, что с данным человеком не хотят взаимодействовать ни в личной, ни в производственной сфере) (рис. 41).

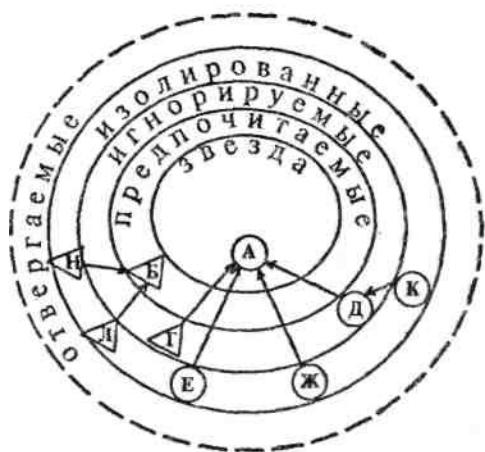


Рис. 41. Дифференциальная сопрограмма

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 по отношению 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). Кого любят в группе: универсалов — людей веселых, общи-

тельных, знающих, практиков, умеющих все делать своими руками. А не любят: теоретиков, зануд, нытиков, зазнаек. Для каждого члена группы имеет значение не столько число выборов, сколько удовлетворенность своим положением в группе:

$$K_{уд} = \frac{\text{число взаимных выборов}}{\text{число выборов, сделанных данным человеком}}$$

Так, если индивид хочет общаться с тремя конкретными людьми, а из этих троих никто не хочет общаться с этим человеком, то  $K = 0/3 = 0$ .

Коэффициент удовлетворенности может быть равен 0, а статус (количество полученных выборов) равен, например, 3 у одного и того же человека — эта ситуация свидетельствует о том, что человек взаимодействует не с теми, с кем ему хотелось бы. В результате социометрического эксперимента руководитель получает не только сведения о персональном положении каждого члена группы в системе межличностных взаимоотношений, но и обобщенную картину состояния этой системы. Характеризуется она особым диагностическим показателем — уровнем благополучия взаимоотношений (УБВ). УБВ группы может быть высоким, если «звезд» и «предпочитаемых» в сумме больше, чем «пре-небрегаемых» и «изолированных» членов группы. Средний уровень благополучия группы фиксируется, в случае примерного равенства («звезды» + «предпочитаемые») = («пре-небрегаемые» + «изолированные» + «отвергаемые»). Низкий уровень УБВ отмечается при преобладании в группе лиц с низким статусом, а диагностическим показателем считается «индекс изоляции» — процент людей, лишенных выборов в группе.

Нередко понятие социометрической «звезды» смешивают с понятием лидера группы. При этом не учитывают, что «звездность» — показатель эмоциональной притягательности человека, показатель хорошего отношения

к нему со стороны товарищей, членов группы. И неудивительно, что это могут быть разные люди: ведь для завоевания положения «звезды» и положения лидера человеку нужны различные качества личности, например, лидер должен обладать организаторскими способностями, которых «звезда» может и не иметь.

Положение человека в коллективе определяется не только индивидуальными особенностями характера, личности самого человека, но и особенностями коллектива. В малосплоченном коллективе статус личности зависит во многом от уровня ее общительности. В сплоченных коллективах, в которых выполняется сложная совместная деятельность, статус личности в большей мере определяется ее деловыми и моральными качествами, чем общительностью. Чем бы ни определялся статус человека в коллективе, он оказывает сильнейшее влияние на его поведение и самосознание.

Руководитель должен знать структуру межличностных отношений, чтобы уметь найти индивидуальный подход к каждому члену группы. Организуя любой вид деятельности, полезно иметь в виду те реальные группировки, которые сложились в группе.

Группа имеет следующие психологические характеристики (рис. 42).

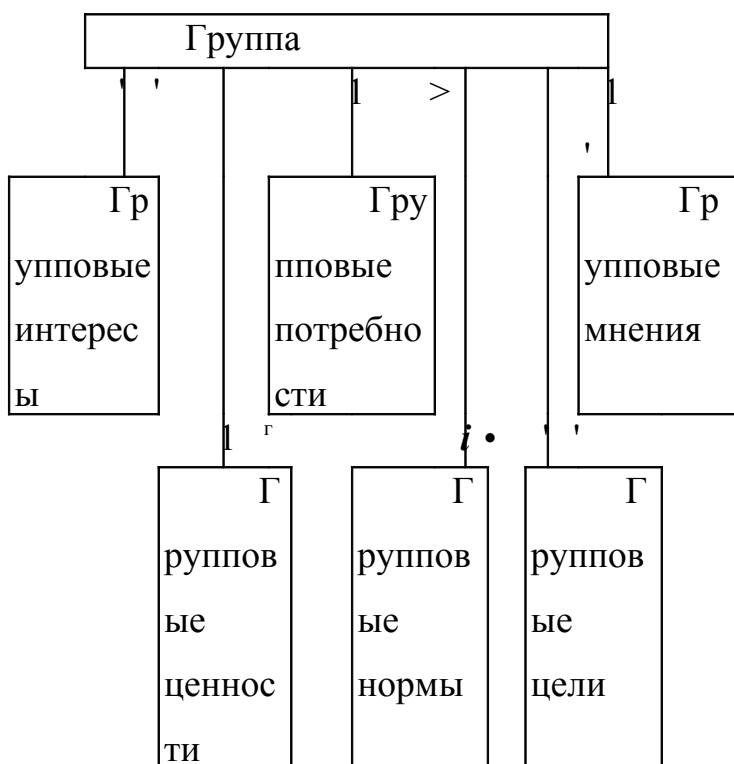


Рис. 42. Психологические характеристики групп

Группе присущи следующие общие закономерности: 1) группа неизбежно будет структурироваться; 2) группа развивается (прогресс либо



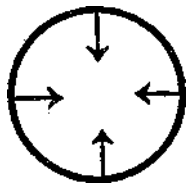
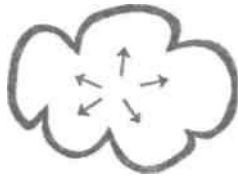
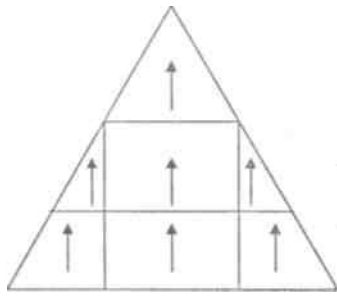
регресс, но динамические процессы в группе происходят); 3) флуктуация, изменение места человека в группе может происходить неоднократно.

По психологическим характеристикам различают: **1) группы членства; 2) референтные группы** (эталонные), нормы и правила которых служат для личности образцом.

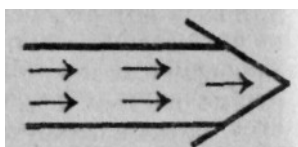
Референтные группы могут быть реальные или воображаемые, но они всегда выступают как источник норм или правил, к которым человек хочет приблизиться.

Можно провести классификацию групп с точки зрения специфики распространения информации и организации взаимодействия между членами группы. Так, выделяют:

- **пирамидальную группу**, которая является:
  - а) системой закрытого типа;
  - б) построена иерархически, т. е. чем выше место, тем выше права и влияние;
  - в) информация идет в основном по вертикали, снизу вверх (отчеты) и сверху вниз (приказы);
  - г) каждый человек знает свое «жесткое» место;
  - д) в группе ценятся традиции;
  - е) руководитель этой группы должен заботиться о подчиненных, взамен они беспрекословно подчиняются;
  - ж) такие группы встречаются в армии, в налаженном производстве, а также в экстремальных ситуациях;
- **случайную группу**, в которой каждый принимает решения самостоятельно, люди относительно независимы, двигаются в разные стороны, но что-то их объединяет. Такие группы встречаются в творческих коллективах, а также в ситуации рыночной неопределенности типичны для новых коммерческих структур;
- **открытую группу**, в которой каждый имеет право на инициативу, но все вместе открыто обсуждают вопросы. Главное для них — общее дело. Свободно происходит смена ролей, присуща эмоцио-



нальная открытость, усиливается неформальное общение людей; • **группу синхронного типа**, когда все люди находятся в разных местах, но все двигаются в одном направлении, так как все знают, что надо де



лать, у всех один образ, одна модель, и хотя каждый двигается сам, но все синхронно в одном направлении, даже без обсуждения и согласования. Если встречается какое-то препятствие, каждая группа усиливает свою отличительную особенность: пирамидальная — усиливает порядок, дисциплину, контроль; случайная — ее успех зависит от способностей, потенциала каждого из членов группы; открытая — ее успех зависит от умения достигать согласия, вести переговоры; ее руководитель должен обладать высокими коммуникативными качествами, уметь слушать, понять, согласовать; синхронная — ее успех зависит от таланта, авторитета — «пророка», который убедил, повел за собой людей, и люди беспредельно верят и подчиняются ему.

Принято считать, что самая оптимальная по численности группа должна насчитывать  $7 \pm 2$  (т. е. 5, 7, 9 человек). Известно также, что группа хорошо функционирует, когда в ней нечетное количество людей, так как в четной по количеству могут образоваться две враждующие половины. Коллектив лучше функционирует, если его члены отличаются друг от друга по возрасту и полу.

С другой стороны, некоторые психологи, практикующие в области менеджмента, утверждают, что наиболее эффективно действуют группы, в которых работают 12 человек. Дело в том, что группы большой численности плохо управляются, а коллективы из 7—8 человек наиболее конфликтны, так как обычно распадаются на две враждующие неформальные подгруппы; при большем же количестве людей конфликты, как правило, сглаживаются.

Конфликтность небольшой группы (если ее не образуют близкие по духу люди) не в последнюю очередь объясняется тем, что в любом трудовом коллективе существуют 8 социальных ролей, и если сотрудников недостаточно, то

кому-то приходится играть не только за себя, но и за «того парня», что и создает конфликтную ситуацию.

Руководителю коллектива (менеджеру) необходимо хорошо знать эти роли. Это: 1) координатор, пользующийся уважением и умеющий работать с людьми; 2) генератор идей, стремящийся докопаться до истины. Воплотить же свои идеи на практике он чаще всего не в состоянии; 3) энтузиаст, берущийся сам за новое дело и воодушевляющий других; 4) контролер-аналитик, способный трезво оценить выдвинутую идею. Он исполнитель, но чаще сторонится людей; 5) искатель выгоды, интересующийся внешней стороной дела. Исполнитель и может быть хорошим посредником между людьми, поскольку обычно он самый популярный член коллектива; 6) исполнитель, умеющий воплотить идею в жизнь, способен к кропотливой работе, но часто «тонет» в мелочах; 7) работяга, не стремящийся занять ничье место; 8) шлифовщик — он необходим, чтобы не перешли последней черты.

Таким образом, для того чтобы коллектив успешно справлялся с работой, он должен не только состоять из хороших специалистов. Члены этого коллектива как личное<sup>^</sup>ти должны в своей совокупности соответствовать необходимому набору ролей. И при распределении официальных должностей нужно исходить из пригодности индивидов к выполнению той или иной роли, а не из личных симпатий или антипатий менеджера.

### 5.3. Основные характеристики коллектива, его формирование и управление

Социальная психология рассматривает коллектив как особое качество группы, связанное с общей деятельностью. Это особое качество представляет собой продукт развития групп, существующих внутри определенной системы социальной деятельности. С этой точки зрения *не каждая группа может быть рассмотрена как коллектив, а лишь такая, которая сформировала*

*определенные психологические характеристики, возникающие как результат развития ее основной деятельности и представляющие особое значение для ее членов.*

Можно выделить основные характеристики, которые указываются различными авторами как обязательные признаки коллектива. Прежде всего, коллектив — это объединение людей во имя достижения определенной, социально одобряемой цели (в этом смысле коллективом не может быть хотя и сплоченная, но антисоциальная группа, например, группа преступников).

Во-вторых, это добровольный характер объединения, причем под «добровольностью» здесь понимается не стихийность образования коллектива, а такая характеристика группы, когда она не просто «задана» внешними обстоятельствами, но стала для индивидов, в нее входящих, системой активно построенных ими отношений, на базе общей деятельности. Существенным признаком коллектива является его *целостность*. Это выражается в том, что коллектив выступает как некоторая система деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определенной структурой руководства и управления. Наконец, коллектив представляет собой особую форму взаимоотношений между его членами, которая обеспечивает принцип развития личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива.

В настоящее время существует несколько «моделей» развития коллектива, каждая из которых фиксирует особые стадии в этом движении.

Наиболее развернутая концепция развития коллектива принадлежит А.В. Петровскому. Она представляет группу, состоящую из трех страт (слоев). Каждый из них характеризуется определенным принципом, по которому строятся отношения между членами группы.

В первом слое реализуются прежде всего непосредственные контакты между людьми, основанные на эмоциональной приемлемости или неприемлемости; во втором слое эти отношения опосредуются характером совместной деятельности; в третьем слое, названном ядром группы, развиваются отношения, основанные на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности. Этот слой соответствует высшему



уровню развития группы и, следовательно, его наличие позволяет констатировать, что перед нами коллектив.

В настоящее время авторы предпочитают рассматривать уровни групповой структуры в обратном порядке, начиная с характеристики ядерных отношений.

**Центральное звено групповой структуры образует сама предметная деятельность группы,** причем это обязательно социально-позитивная деятельность. Доказать достаточную степень ее развития можно при помощи трех выделенных критериев: 1) оценка выполнения группой основной общественной функции; 2) оценка соответствия группы социальным нормам; 3) оценка способности группы обеспечить каждому ее члену возможности для полноценного (или социально приемлемого) развития личности.

**Второй слой групповой структуры** представляет собой фиксацию **отношения каждого члена группы к групповой деятельности, ее целям и задачам.** Этот слой в настоящее время описывается не только как совпадение ценностей, касающихся совместной деятельности, но и как развитие определенной мотивации членов группы, эмоциональной идентификации с группой.

**Третий слой фиксирует собственно межличностные отношения, опосредованные деятельностью.**

**Четвертый слой групповой структуры фиксирует поверхностные связи между членами группы.** Это те же межличностные отношения, однако, та их часть, которая построена на непосредственных эмоциональных контактах, где ни коллективные цели деятельности, ни общезначимые для коллектива ценности ориентации не выступают в качестве основного фактора, опосредующего личные контакты членов группы.

**При создании коллектива нужно начинать с постановки ясных целей,** которые представляют собой довольно мощное объединяющее средство. Сначала эти цели не обязательно должны быть большими и сложными, чтобы люди могли в них легко разобраться и наверняка добиться успеха. Успех порождает доверие, согласие и взаимопонимание, а это ключ к новому успеху. Ничто так не сплачивает коллектив, как совместный поиск

решений, поэтому с людьми нужно как можно чаще советоваться. Творчество людей дает возможность раскрывать по-новому потенциал коллектива.

Существует два вида коллективов — формальные и неформальные. Формальные создаются руководством на определенный срок, временно или постоянно, в целях выполнения какой-то официальной работы. Это могут быть подразделения, находящиеся в рамках иерархической структуры предприятия **или** учреждения, а могут быть и

межфункциональные, необходимые для корректировки деятельности основных подразделений, совместного поиска важных решений.

Одновременно с созданием формальных групп спонтанно возникает множество неформальных, вместе образующих неформальную организацию. В нее объединяются те же самые сотрудники формальных коллективов для достижения своих собственных целей, далеких от официально установленных, находя в процессе повседневного служебного общения все больше точек соприкосновения.

В отличие от формального коллектива, **неформальный** никто специально не создает — он **образуется спонтанно**. Западные специалисты выделяют **пять ступеней этого процесса**. На первой люди объединяются неосознанно, стихийно, реагируя на какие-либо события, например, на опасность. На второй ступени основой объединения бывают обычно более осознанные эмоции — ненависть или, наоборот, приверженность к чему-либо или к кому-либо. На третьей ступени неформальный коллектив уже организационно сплачивается, чтобы совместно бороться с какой-либо внешней постоянной опасностью. На четвертой ступени объединяющим людей фактором выступает уже нечто позитивное — стремление на долгий срок утвердиться в конкурентной борьбе или вступление в престижный клуб. И все же такие неформальные объединения временны. Постоянными они становятся на пятой ступени, когда люди объединяются для решения крупных долгосрочных целей, достичь которых иначе нельзя. Так появляются профессиональные союзы и политические партии, которые по своему характеру уже приближаются к формальным.

В любом коллективе существует так называемая «шкала престижа», где работники занимают место в соответствии с признанием коллег. Это место далеко не всегда совпадает с формальным положением человека в официальной «табели о рангах». Часто бывает так, что наиболее высоким

авторитетом в коллективе пользуется человек, формально не занимающий никаких ответственных должностей. Такой человек становится неформальным лидером данного коллектива.

Силу всякого коллектива составляет его сплоченность. Формально или неформально сложившийся коллектив может быть весьма различным с точки зрения сплоченности

его членов. Последняя может быть очень высокой, когда люди тесно связаны друг с другом и совместно отвечают за достижение целей, стоящих не только непосредственно перед ними, но и перед организацией в целом, а поэтому делают все для их успешного достижения. Она может быть **и** очень низкой, когда коллектив не получает даже четкого организационного оформления, отсутствует общая цель **и** каждый действует сам по себе, на свой страх **и** риск, стараясь продемонстрировать индивидуальные результаты даже **в** ущерб другим.

Во многом **сплоченность коллектива зависит от стадии его зрелости**. Таких стадий психологи выделяют пять. **Первая** называется **притиркой**. На этой стадии люди еще приглядываются друг к другу, решают, по пути ли им **с** остальными, стараются показать свое «Я». Взаимодействие происходит **в** привычных формах при отсутствии коллективного творчества. Решающую роль в сплочении группы на этой стадии играет руководитель.

**Вторая стадия развития коллектива — «конфликтная»** — характеризуется тем, что в его рамках открыто образуются кланы и группировки, **открыто выражаются разногласия**, выходят наружу сильные и слабые стороны отдельных людей, приобретают значение личные взаимоотношения, начинается силовая **борьба за лидерство** и поиски компромиссов между враждующими сторонами. На этой стадии возможно возникновение противодействия между руководителем и отдельными подчиненными.

На **третьей стадии — стадии экспериментирования** — потенциал коллектива возрастает, но он часто работает рывками. Поэтому возникает желание и интерес работать лучше, другими методами и средствами.

На **четвертой стадии в коллективе появляется опыт успешного решения проблем**, к которым подходят, **с** одной стороны, реалистически, а **с**

другой — творчески. В зависимости от ситуации функции лидера в таком коллективе переходят от одного его члена к другому, каждый из которых гордится своей принадлежностью к нему.

На последней — **пятой** — **стадии внутри коллектива формируются прочные связи**. Людей принимают и оценивают по достоинству, а личные разногласия между ними быстро устраняются. Отношения складываются в основном неформально, что позволяет демонстрировать высокие результа-

ты работы и стандарты поведения. Далекое не все коллективы выходят на высшие (4, 5) уровни.

Опора на коллектив позволяет в большинстве случаев отказаться от тотального контроля и развивать более эффективный самоконтроль, расширять границы полномочий в процессе выполнения людьми своих обязанностей, отказаться от силового решения вопросов сверху, когда в этом нет большой нужды.

Для менеджера коллектив — главная опора в его работе. Ведь коллектив потенциально может добиться большего, чем каждый из его членов в сумме. Кроме того, в коллективе люди, как правило, меньше подвержены стрессам, зато вырабатывают больше идей и лучше решают крупные междисциплинарные проблемы. В коллективе всегда возникает особый дух соревнования, подтягивающий отстающих и существенно повышающий общую эффективность работы.

Коллектив потенциально может добиться большего, чем каждый из его членов в сумме. Несмотря на это, коллективам часто не удается задействовать даже малую часть своего потенциала. Обычно приходится наблюдать, что взаимодействие в коллективе безжизненно, направлено на защиту, не приносит удовлетворения, запутано и неэффективно. Вместе с тем коллективная работа может открыть огромные новые возможности. Коллектив однажды назвали «самым мощным орудием, известным человеку». Он потенциально является невероятным стимулом, фактором поддержки и воодушевления. Люди могут получать удовольствие от членства в коллективе, посвящать себя ему, ставить высокие цели, создавать стимулирующую и творческую среду. Умение добиться полного раскрытия творческого потенциала коллектива свидетельствует о высоких организационных способностях руководителя.

Характеристика руководителя с высокой способностью создавать



коллектив отвечает признакам, изложенным в правой колонке таблицы, а характеристика руководителя, которому не удастся выработать коллективный подход, отвечает признакам, изложенным в левой колонке (табл. Ц).

Особенности взаимодействия личности и коллектива представлены на схеме 3.

5. Управление коллективом

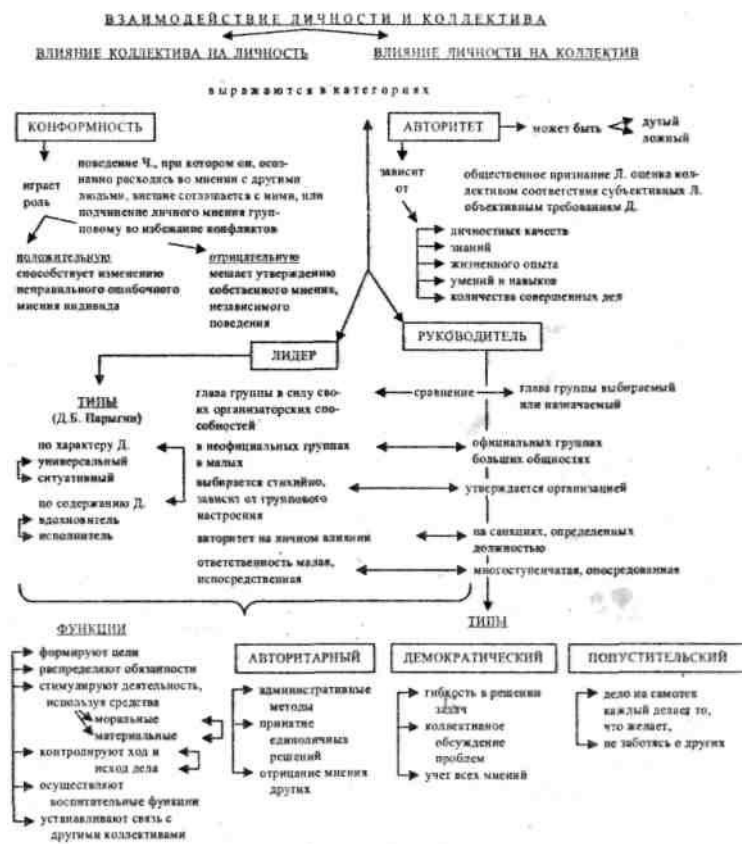
341

<b>Низкая способность</b>	<b>Высокая способность</b>
Не обладает достаточными навыками руководства	Имеет прочные навыки руководства
Непоследователен	Последователен
Исповедует антиколлективные взгляды	Поддерживает идеи коллектива
Подбирает неподходящих сотрудников	Правильно подбирает сотрудников
Недостаточно заботится о других в коллективе	Заботится о других членах коллектива
Не умеет создать положительный климат	Создает положительный климат
Недостаточно интересуется результатами работы	Заинтересован в результате работы
Нечетко представляет себе роль организации -	Четко определяет значение организации
Не владеет эффективными методами работы	Распределяет обязанности между сотрудниками

Сочетает критику с анализом	Анализирует без критики в адрес конкретных людей
Не занимается вопросами индивидуального развития ^	Поддерживает личное развитие своих сотрудников
Подавляет творческий потенциал	Поощряет творческий потенциал
Избегает обратной связи на межличностном уровне	Стремится к обратной связи

*Таблица 11*

Схема 3



Примечание. Сокращения: Л — личность, Ч — человек, Д — деятельность.

## ПРАКТИКУМ

### Тест «Групповые роли»

#### Указания

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно распределить между несколькими утверждениями. В редких случаях все 10 баллов можно распределить между всеми утверждениями или отдать все 10 баллов какому-либо одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:

А. Я быстро нахожу новые возможности.

Б. Я могу работать хорошо со множеством людей.

В. У меня хорошо получается выдвигать новые идеи. Г. У меня получается помогать другим людям выдви-

Г, гать их идеи.

Д. Я способен очень эффективно работать, и мне

нравится интенсивная работа. Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это

приведет к хорошим результатам. Ж. В привычной обстановке я работаю быстро. З. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возмож-

Г, это то, что: А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено. Б. Я даю слишком большую свободу людям, точку

зрения я считаю обоснованной. В. У меня есть слабость много говорить самому, пока,

наконец, в группе не появляются новые идеи. Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег. Д. Если

мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.

Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.

3. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

А. Я влияю на людей, не подавляя их.

Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.

Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.

Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.

Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

3. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно, что:

А. Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег. Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или

придерживаюсь взглядов меньшинства.

В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.

Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.

Д. У меня есть склонность избегать очевидного, а предлагать что-то

неожиданное.

Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.

З. Хотя меня интересуют все точки зрения, я не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.



5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.

Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.

В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.

Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.

Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.

Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.

Ж. Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.

3. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне несимпатичен.

В. Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшить объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.

Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что

группа не справляется.

3. Я устраю обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу.

3. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

#### ТАБЛИЦА ОТВЕТОВ ИСПЫТУЕМОГО

вопрос	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

#### ОБРАБОТКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

1. Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «образцом-ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов испытуемого.

2. Найдите сумму баллов по каждому из I—VIII столбцов.
3. Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще выполняете в группе (рис. 43).



Рис. 43. Характеристика ролей в управленческой команде

4. Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии: I роль— председатель; II роль — формирователь; III роль — генератор идей; IV роль — оценщик идей; V роль — организатор работы; VI роль — организатор группы; VII роль— исследователь ресурсов; VIII роль — завершитель.

«Образец-ключ» для обработки и интерпретации ответов испытуемого

Роли	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З		Б	А	Д
2	Б	Д		Г	А	Е	В	З
3	А	В		Л	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	З	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Л	А	Е	Б	Д	З	Г	В

Сум								
ма								

I — председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения; свойства: умеет слушать,

хорошо говорит, логичный, решительный; тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

**II** — 'формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; свойства: динамичный, решительный, напористый; тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе.

**I и II** — два противоположных подхода к общему управлению группой.

**III** — генератор идей. Функции: источник идей; свойства: умен, богатое воображение, креативность; тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

**IV** — **оценщик идей (критик)**. Функции: анализ и логические выводы, контроль; свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности; тип: рассудительный, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

**V** — **организатор работы**. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; свойства: организатор, волевой, решительный; тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

**VI** — **организатор группы**. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность; тип: эмпатив-ный и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

**VII** — исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой; свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный; тип: «напористый экстраверт», нуждается в свободе действий.

**VIII** — завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность; тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой

ответственности, обязательности.

Чтобы управленческая команда была эффективна, нужно, чтобы все эти роли выполнялись членами группы, чтобы они взаимно дополняли друг друга. (Иногда один член группы может выполнять две и больше ролей.)

**Изучение психологического климата коллектива**

Уважаемый товарищ! Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в вашей группе, выставив ту оценку, которая, по вашему мнению, соответствует истине.

Оценки: 3 — свойство проявляется в группе всегда;

2 — свойство проявляется в большинстве случаев;

1 — свойство проявляется нередко; 0 — проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

/п	п Свойства психологи ческого климата А	О ценка	О Свойства психологич еского климата В
1	2	3	4
1	Преобла ет бодрый жизнерадостный тон настроения	3 21012 3	3 Преобла ет подавленное настроение
2	Доброжела тельность в отношениях, взаимные симпатии	3 21012 3	3 Конфликтн ость в отношениях, антипатии
3	В отношениях между группировками внутри вашего коллектива существует взаимное	3 21012 3	3 Группиров ки конфликтуют между собой



	расположение, понимание		
4	Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	21012 3	3 Проявляют к более тесному общению безразличие, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы	21012 3	3 Успех или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство

1	2	3	4
6	С уважением относятся к мнению других	21012 3	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	21012 3	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение, «один за всех и все за одного»	21012 3	В трудные дни группа «раскисает»: растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отме-	21012 3	К похвалам и поощрениям группы относятся

	часть руководство		равнодушн о
0	1 Группа активна, полна энергии	3 21012 3	3 Группа инертна, пассивна
1	1 Участливо и доброже- лательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3 21012 3	3 Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
2	1 В группе существует справедли вое отноше- ние ко всем членам, поддержив ают слабых, выступают в их защиту	3 21012 3	3 Группа заметно разде- ляется на «привилеги- рованных» и «пренебре- гаемых», пренебрежи- тельное отношение к слабым
3	1 Совместны е дела увлекают всех, велико желание работать коллектив	3 21012 3	3 Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих

	но		интересах
--	----	--	-----------

### ПОДСЧЕТ ИТОГОВ

Сложить оценки левой стороны в вопросах 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, Ю, 11, 12, 13 — сумма А; сложить оценки правой стороны во всех вопросах — сумма В; найти разницу  $C = A - B$ . Если С равно нулю или имеет отрицательную вели-

## 5. Управление коллективом

351

чину, то имеем ярко выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения индивида. С более 25, значит психологический климат благоприятен. Если С менее 25 — климат неустойчиво благоприятен. Рассчитывают среднегрупповую оценку психологического климата по формуле

$$C = ZC/N,$$

где N — число членов группы.

Процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле

$$n(C-)/N-100\%,$$

где  $n(C-)$  — количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, N — число членов группы.

### **Контрольные вопросы**

1. *Какие условия способствуют формированию социальных групп ?  
Что такое социальная группа ?*
2. *Как влияют статусно-ролевые отношения на социальную структуру группы? Как происходит принятие роли?*
3. *Как проявляются межличностные отношения в группе? Как мы воспринимаем и оцениваем людей?*
4. *Какие типы установок на восприятие другого человека возможны ? Почему бывают искаженные представления о другом человеке?*
5. *Какие психологические механизмы влияния людей друг на друга существуют?*
6. *Какие уровни понимания личности другого человека возможны ?*
7. *Чем отличается эмпатия от рефлексии как форма познания личности другого человека?*
8. *Что такое социометрический статус?Какие слои внутри группы выделяются ? Как оценить уровень благополучия взаимоотношений в*

*группе?*

9. *Какие отличительные признаки присущи малым группам?* 10.  
*Какие психологические характеристики присущи группе ?*

11. *Чем характеризуется референтная группа? Опишите особенности пирамидальных, случайных, открытых, синхронных групп.*
12. *Какие роли присущи людям в группе?*
13. *Укажите отличительные особенности коллектива, его структуру из страт-слоев, этапы создания коллектива.*
14. *Какие стадии зрелости выделяют для коллектива ?*
15. *Укажите, какие признаки присущи руководителю с высокой способностью создавать коллектив?*
16. *Какие факторы влияют на эффективность работы группы ?*
17. *Выполните тест по определению своей групповой роли.*

## 6. ТИПЫ КОНФЛИКТОВ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, **но** в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому конфликт определяют как *отсутствие согласия между двумя или более сторонами — лицами или группами*.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда **существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей**. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют **функциональными (конструктивными)**. Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют **дисфункциональными (деструктивными)**. Надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные следствия.

В соответствии с классификацией Л. Коузера конфликты могут быть *реалистическими* (предметными) или *нереалистическими* (беспредметными).

**Реалистические конфликты** вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

**Нереалистические конфликты** имеют своей целью открытое



выражение накопившихся отрицательных эмоций,

12. Зак. 512

обид, враждебности, т. е. **острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.**

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации — создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

Существуют пять основных типов конфликта: внутри-личностный; межличностный; между личностью и группой; межгрупповой; социальный.

**Внутриличностный конфликт.** Этот тип конфликта не полностью соответствует данному нами определению. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми; потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных — это **ролевой конфликт**, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т. п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе. Или: начальник цеха дал мастеру указание выпустить определенное количество деталей, а технический руководитель в то же самое время — произвести

технический осмотр оборудования. Причиной первого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства, а второго — нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженно-

сти работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

**Межличностный конфликт.** Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего — это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

**Конфликт между личностью и группой.** Неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа — *конфликт между группой и руководителем*. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

**Межгрупповой конфликт.** Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат

разногласия между высшим и более низким уровнями управления, т. е. между линейным и штабным персоналом. Это яркий пример дисфункционального конфликта.

Межгрупповые конфликты обусловлены несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т. п.), т. е. на-

личием реальной конкуренции, а также возникновением социальной конкуренции.

Межгрупповые конфликты сопровождаются:

— проявлениями «деиндивидуализации», т. е. члены группы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное поведение. Деиндивидуализация облегчает проявление агрессивности к другим группам;

— проявлениями социального, межгруппового сравнения, в ходе которого более высоко и положительно оценивают свою группу, повышают свой престиж и одновременно принижают, обесценивают чужую группу, дают ей отрицательную оценку («они злодеи, они глупые, они отстающие» и т. п.). Социальное сравнение может инициировать конфликты, а также поддерживать, «оправдывать себя» в конфликте, ведь чтобы победить, надо оценивать себя как «положительную группу, которая правильно поступает» и отрицательно оценивать чужую группу. Часто лидеры групп стремятся частично или полностью изолироваться от информации с чужой стороны о чужой группе («железный занавес»); тогда легче сохранять конфликт между своей и чужой группой. Для сглаживания конфликта полезен обмен реальной информацией друг о друге;

— проявлениями групповой атрибуции, т. е. склонны считать, что именно «чужая группа ответственна за негативные события». Объяснение причин событий резко различается для своей и чужой групп: 1) так, положительному поведению своей группы и негативному поведению чужой группы приписываются внутренние причины («мы поступаем правильно, потому что мы хорошие», «они поступают плохо, потому что они плохие»); 2) негативное поведение своей группы и положительное поведение чужой группы объясняются внешними причинами, внешними обстоятельствами. Так, нападения своей группы (негативное, агрессивное поведение) объясняют

внешними причинами («нас вынудили обстоятельства»), а нападения противников объясняют внутренними причинами («они плохие люди»).  
Конструктивные положительные дей-

ствия чужой группы оценивают как внешне обусловленные («у них не было другого выхода, обстоятельства вынудили их пойти на «мировую») или порой воспринимаются как подвох, «военная хитрость» («что-то здесь не так, нельзя доверять их «миролюбивым» предложениям»). Даже раскол внутри своей группы склонны объяснять действиями «чужой группы», которые «вредят нам, строят заговоры против нас». Социальный конфликт — это «ситуация, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг друга» (см.: Социальные конфликты: Экспертиза, прогнозирование, тенденции разрешения. Вып. 1. М., 1991). Но, несмотря на разницу подходов, в имеющихся определениях конфликта можно выделить по крайней мере три ключевых момента: во-первых, то, что это предельный случай обострения социальных противоречий, явное или скрытое состояние противоборства, а также ситуация взаимодействия; во-вторых, социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей — классов, наций, государств, социальных институтов, социальных субъектов; в-третьих, это то, что противодействующие стороны преследуют свои различные, противоположные цели, интересы и тенденции развития, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга. Таким образом, социальный конфликт — это сложное явление, включающее несколько аспектов. Но именно наличие противоборствующих сторон со своими потребностями, интересами и целями является основой конфликта, его осевой линией.

Этот момент тесно связан с выяснением причин и природы конфликта, а также определением его границ — пространственных, временных, внутрисистемных. Пространственные границы конфликта определяются местоположением его участников (квартира, улица, дом, работа, регион и т.д.). Временные параметры конфликта связаны с его продолжительностью, включая начало и конец.



Начало конфликта связано, по меньшей мере, с тремя условиями:

- 1) первый его участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику путем физических действий, демаршей, заявлений и т. д.;

- 
- 2) второй участник сознает, что эти действия направлены против него;
  - 3) второй участник в ответ предпринимает активные действия против инициатора конфликта; с этого момента можно считать, что он начался.

Из этого следует, что конфликт начинается в случае противоборства сторон. Он возникает лишь тогда, когда стороны начнут активно противодействовать друг другу, преследуя свои цели. Поэтому конфликт всегда начинается как двустороннее (или многостороннее) поведение, и ему, как *и* правило, предшествуют иницирующие действия одной из

сторон, выступающей в качестве **зачинщика** конфликта.

Перечень элементов конфликта:

- 1) два участника или две стороны конфликта;
- 2) взаимонесовместимость ценностей и интересов сторон;
- 3) поведение, направленное на уничтожение планов, интересов противоположной стороны;
- 4) применение силы для влияния на другую сторону;
- 5) противопоставленность действий, поведения сторон;
- 6) стратегия и тактика конфликтного взаимодействия;
- 7) личностные особенности участников: агрессивность, авторитетность и пр.;
- 8) характер внешней среды, присутствует ли третье лицо и т. д.

**Динамика развития конфликта:**

- возникновение конфликтной ситуации,
- осознание конфликтной ситуации,
- собственно конфликтное поведение — обоюдные и эмоционально окрашенные действия, которые затрудняют достижение целей, интересов противника и способствуют реализации собственных

*и* интересов в ущерб другой стороне;

— развертывание конфликта или его разрешение зависит от участников, их личностных особенностей, интеллектуальных, материальных возможностей, которые есть у сторон, от сути и масштабов самой проблемы, от позиций окружающих лиц, от представления участников о последствиях конфликта, от стратегии и тактики взаимодействия.

**Н**

Критерии конфликта:

1) взаимозависимость сторон (рис. 44), т. е. обе стороны зависят друг от друга, активность одного человека обуславливает действия другого человека, а эти действия вызывают ответные реакции первого субъекта и т. д. Таким образом происходит взаимодействие сторон, их контроля, однако, если существуют жесткие правила контакта (например, бой боксера), то это не конфликт;

2) осознание ситуации как конфликтной, т. е. одна или обе стороны оценивают чужие действия как преднамеренно враждебные с целью помешать достижению желаемых целей или унижить;

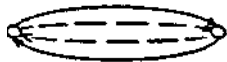
3) выбор стратегии дальнейшего поведения: к поиску компромисса или рационально приемлемого решения либо к эскалации конфликта, к усилению борьбы; например, от борьбы точек зрения (когнитивный конфликт) переходят к борьбе личностей (межличностный конфликт), затем к борьбе групп и насилию.

В конфликте нет виноватых и правых, каждый хочет достичь своих целей. Конфликт — такой вид взаимодействия, где результат принадлежит всем участникам конфликта, свой вклад в конфликт вносит каждый участник. Но обычно человек думает: «В конфликте виноват не я, а другой человек», «Я прав, а другой — не прав, он плохой», и каждый собирает вокруг себя союзников, чтобы доказать: «Я прав!». Так происходит расширение конфликта.

Окончание конфликта не всегда однозначно. Он может быть исчерпан в случае примирения или выхода из конфликта одной из сторон, а также пресечения и прекращения конфликта в ходе вмешательства третьих сил.

Относительно внутрисистемных параметров конфликта необходимо сказать, что он всегда происходит в определенной системе: семье, группе сослуживцев, трудовом коллективе, государстве, международном сообществе стран. Выявление внутрисистемных границ конфликта связано с

определением конфликтующих сторон, выступающими его главными участниками, а также выделением других лиц или организаций, прямо в конфликте не замешанных, но являющимися элементами системы. В таком случае границы



*Рис. 44.*

конфликта в системе будут зависеть от того, какое число участников в него вовлечено.

Было уже отмечено, что конфликт представляет собой предельно обостренную форму противоречия, но он также еще и служит способом выявления и разрешения противоречий. В этой связи возникает вопрос: а что предшествует конфликту, каковы стадии его развития? Можно ответить, что предшествует ему объективная жизненная ситуация, в которой находятся противоборствующие стороны, и сами эти стороны имеют определенные интересы, потребности, цели. Естественно, что посягательство одной стороны на какую-либо из таких потребностей другой стороны создает социально-психологическую основу конфликта. Это и есть структура противоречия, пока еще не перешедшего в конфликт, — конфликтная ситуация. Таким образом, **конфликтная ситуация** — это такое совмещение человеческих потребностей и интересов, которое объективно создает почву для реального противоборства между различными социальными субъектами.

Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания будущих противоборствующих сторон (сокращение штатов в трудовом коллективе), а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами. Но каждая ситуация определяется действительными событиями и ее субъективное значение зависит от того, какое объяснение дает этим событиям каждая сторона, в соответствии с которыми она и начинает действовать в ходе развития конфликта. Главная черта этой ситуации — возникновение предмета конфликта.

Предмет конфликта — это то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

Поскольку в ходе конфликта разрешаются противоречия, происходит поиск путей выхода из тупиковой ситуации, то возникает вопрос о его функции — положительной или отрицательной, плохой или хорошей. Другими словами, плохо это или хорошо, что происходит конфликт? С

обыденной точки зрения, здесь может быть дан только отрицательный ответ, потому что конфликт связан с такими явлениями, как бытовые ссоры и неурядицы, служебные неприятности, межнациональные, территориальные, общественно-политические противостояния и противоборства,

связанные со страданиями и потерями. Отсюда и оценка конфликта в качестве явления нежелательного.

Но при более внимательном взгляде в существо этой проблемы вырисовывается другой подход, другая точка зрения, согласно которой конфликт не только негативное социальное явление, но также еще и позитивное. Ход рассуждений здесь примерно следующий. Да, конфликт — это нежелательное явление, начинающее разъедать нормально функционирующую социальную систему, но в его ходе появляются такие силы, которые смогут вернуть ее в состояние баланса и стабильности, а также поддержания ее в устойчивом состоянии.

Наряду с этим существует также тенденция рассматривать конфликт не как отклонение от нормы, а как норму социальных отношений, нормальное состояние общества. Это отчетливо просматривается в произведениях Аристотеля, Гоббса, Гегеля, Маркса, Вебера, Дарендорфа.

Мортон Дойч, осуществляя мотивационный анализ конфликтного поведения, отмечал, что **конфликт — это такое взаимодействие двух сторон, когда достижение целей одного препятствует достижению целей другого, т. е. конкуренция, соперничество** выступает как **объективная ситуация** конфликта, а с другой стороны, эмоциональное неприятие другого человека, тенденция к конкурентному взаимодействию людей, как их психологическая особенность, способствует конфликтному поведению. Поскольку конфликты неизбежны во взаимодействии людей, то они могут выполнять **позитивную конструктивную функцию:**

— конфликт способствует определенному движению вперед, предотвращает застой;

— в процессе конфликта происходит объективация источника разногласия и возможно его разрешение, «снятие», находятся средства предотвращения будущих конфликтов;

— конфликт — это определенное отрицание старых, «отживших»



отношений, что приводит к формированию новых отношений, коррекции взаимодействия;

— в конфликте «изживается» внутренняя напряженность, «выплескиваются» агрессивные чувства, «разряжаются» фрустрации, неврозы;

— конфликт — способ самоутверждения личности, особенно у подростка, конфликт — необходимая форма поведения для поддержания статуса в группе;

— внутригрупповой конфликт в научной деятельности создает необходимый уровень напряженности, нужный для творческой активности; так, исследование показало, что продуктивность творческой научной деятельности выше у конфликтных личностей;

— межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы;

— необходимость решения конфликта приводит к кооперации, к концентрации усилий участников на решение конфликтной ситуации, к вовлечению членов группы в общую жизнь группы.

### **Признаки деструктивного конфликта:**

1) расширение конфликта;

2) эскалация конфликта (т. е. конфликт становится независимым от исходных причин и, даже если причины конфликта устранены, сам конфликт продолжается);

3) увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта;

4) рост ситуативных высказываний, агрессивных действий участников.

Но вернемся к вопросу о полезности или вредности конфликтов. Нами уже было сказано о том, что конфликт является способом выявления и разрешения противоречий. В этом и коренится ответ на поставленный вопрос. Полезен конфликт тем, что так или иначе разрешает противоречие. Но из этого вытекает следующий вопрос: а какова цена разрешения противоречия путем конфликта? Она, как правило, очень высока. В виде разрушения или серьезного повреждения системы, а то и вовсе уничтожения одной из сторон. Налицо социальный иллюзионизм, о котором писал Питирим Сорокин. Думается, что лучшим разрешением объективно существующего противоречия является не его конфликтный способ, а мирный, консенсусный вариант, который происходит мирными цивилизованными путями и средствами, когда противостоящие стороны и все участники конфликта приходят к пониманию необходимости этого

раньше, прежде чем развитие событий пойдет по конфликтному руслу. Поэтому следующая наша задача будет и состоять в том, чтобы рассмотреть объективные причины и психологию участников зарождающихся конфликтов.

Важным моментом в изучении проблемы конфликтов и их природы является выявление их причин. Анализ социологических и социально-психологических исследований позволяет выделить следующие основные причины конфликтов:

— **социально-экономические** — конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление объективно существующих социально-экономических противоречий;

— **социально-психологические** — потребности, мотивы, цели деятельности и поведения различных людей;

— **социально-демографические** — различия в установках мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обусловленных их полом, возрастом, принадлежностью к различным национальным образованиям.

Люди так или иначе реагируют на изменение социально-экономической ситуации, преследуя при этом свои интересы и потребности. Естественно, что посягательство на какую-либо из таких потребностей является социально-психологической причиной конфликтов. Неравенство в уровне доходов и потребления между самыми богатыми и самыми бедными, практически отсутствие средних слоев общества, нестабильность экономического, социального и политического развития неизбежно ведут к конфликтам на самых различных уровнях — межличностном, в масштабах всего общества. Острота социальной напряженности, уровень конфликтности проявляются в различных факторах: повышенном эмоционально-психологическом фоне взаимодействия между людьми, усилении неудовлетворенности жизнью и экономическим положением, учащении локальных конфликтов, превращении девиантного поведения людей в своеобразную социальную «норму» (разбой, рэкет, терроризм, наркомания, проституция и т. д.), поиске «виноватого» («что делать?» и «кто виноват?»). В свою очередь, такого рода негативные психологические факторы не лучшим образом воздействуют на развитие социально-экономической и

политической обстановки в целом.

Социальный конфликт всегда сопровождается особой социально-психологической атмосферой, которая получила название **социальной напряженности**. Социальная напряженность — это особое состояние общественного сознания

и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности.

Социальная напряженность как эмоционально-психологическое состояние общества или его части возникает, если назревший кризис своевременно не выявляется, а конфликтное противоречие никак не разрешается, переходя в тупиковую ситуацию, когда люди осознают расхождение между провозглашаемыми идеалами и целями общественного развития и его действительными результатами.

Социальная напряженность характеризуется следующими параметрами: а) распространением неудовлетворенности жизнью (недовольство ростом цен, инфляцией, оскуднением потребительской корзины, угрозой личной безопасности и т. д.); б) утратой доверия к правящей элите (пессимизм в оценке будущего, рост ощущения опасности, возникновение атмосферы массового психического беспокойства и эмоционального возбуждения); в) появлением стихийных массовых действий (различные конфликты, митинги, демонстрации, забастовки).

Основными стадиями социальной напряженности являются: 1) фоновый уровень социальной напряженности — норма; 2) латентная стадия нарастания социальной напряженности выше нормы или балансирование на ее границе; 3) стадия проявления социальной напряженности в ходе роста недовольства и осознания конфликтности создавшегося положения; 4) критическая стадия перехода социальной напряженности в острый конфликт; 5) стадия ускоренного развития социального конфликта — взрыв; 6) стадия наивысшего развития социальной напряженности — кульминация конфликта; 7) стадия спада социальной напряженности до фонового уровня и прекращение социального конфликта.

Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных и богатых

организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся им более обоснованными.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы может, в свою очередь, винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждаются ремонтники.

Несколько инженеров, занятых разработкой одного изделия, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что слабые инженеры тормозят выполнение работы, а последние недовольны тем, что от них требуют невозможного. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях приводит к конфликту.

Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается выпуском простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

**Различия в способах достижения целей.** У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, даже при отсутствии противоречивых интересов. Например, все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, но о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

**Неудовлетворительные коммуникации.** Конфликты в организациях



очень часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

Различия в психологических особенностях. Это еще одна причина возникновения конфликтов. Как уже говорилось,

не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т. д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию «слаженных» команд.

Совместимость характеров — дело довольно сложное и тонкое. Здесь требуется определенное различие, несходство характеров, что делает возможным их «взаимодополняемость» («властный характер» — «склонный к подчинению»), такая пара людей более совместима, чем люди с похожим, одинаково «властным» характером. Но есть качества характера, которые требуют подобия, а их несовпадения часто вызывают конфликт («аккуратный» и «неряшливый», «честный» и «лживый» малосовместимы).

В общем для обеспечения совместимости с другими людьми требуется три основных качества характера: 1) способность критически относиться к себе; 2) терпимость к другим; 3) доверие к другим. Если эти качества полностью отсутствуют у человека, то он психологически несовместим с другими людьми и всегда несет с собой тень конфликта. Если люди слишком различаются между собой по типам психологических предпочтений и не осознают, не учитывают этого, то возникновение конфликтов очень вероятно, даже если у людей нет антагонистических интересов.

По-видимому, успешно смогут работать вместе люди, которые имеют совпадения хотя бы по двум из психологических предпочтений, т. е. оба должны быть или экстравертами (Е), либо интровертами (И) и относиться либо к решающему (Р), либо к воспринимающему (В) психологическому

типу, хотя и это не гарантирует отсутствие разногласий в дальнейшем.

80 % конфликтов возникает помимо желания их участников. И главную роль в возникновении таких конфликтов играют так называемые конфликтогены — слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту. Причем разжиганию конфликта способствует такая закономерность,

как эскалация конфликтогенов, т. е. на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным из всех возможных, испытываем желание «проучить» обидчика как можно сильнее, больнее, обиднее, проявляем ответную агрессию. Первый конфликтоген часто бывает непреднамеренным, ситуативно случайным, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов — и вот уже конфликт налицо (рис. 45).

Эта схема помогает понять, почему 80 % конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания всех ставших участниками конфликта. Эта схема подсказывает и пути предотвращения конфликтов:

1) не употребляйте конфликтогенов, не говорите и не делайте того, что может задеть, обидеть собеседника;

Первый конфликтоген (ситуативный)

Более сильный ответный конфликтоген

Еще более

сильный

ответный

конфликтоген

Конфликт

*Рис. 45.* Схема возникновения непреднамеренного конфликта

2) не отвечайте конфликтогеном на чужой конфликтоген — если не остановитесь сразу, то позднее сделать это будет практически невозможно — так стремительно нарастает сила конфликтогенов;

3) проявляйте эмпатию к собеседнику, поймите его состояние;

4) делайте как можно больше благожелательных обращений к собеседнику: дружеская улыбка, поддержка, уважительное отношение, сочувствие, похвала и т. д.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

— *стремление к превосходству* (прямые проявления превосходства,

приказы, угроза, критика, обвинение, издевка, насмешка, снисходительный тон общения, хвастовство, категоричность суждений: «Я уверен...», навязывание своих советов, перебивание собеседника, утаивание информации, подшучивание, нарушение этики поведения, попытка обмана; напоминание о какой-то проигрышной для собеседника ситуации);

— *проявления агрессивности* (природная агрессивность или ситуативная агрессивность от неприятелей, плохого настроения, фрустраций);

— *проявления эгоизма.*

Существование перечисленных источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

Выделяют следующие основные функциональные (позитивные) последствия конфликтов для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.
2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.
3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.
4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» — страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.
5. Улучшаются отношения между людьми. "
6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные дисфункциональные (негативные) последствия конфликтов:

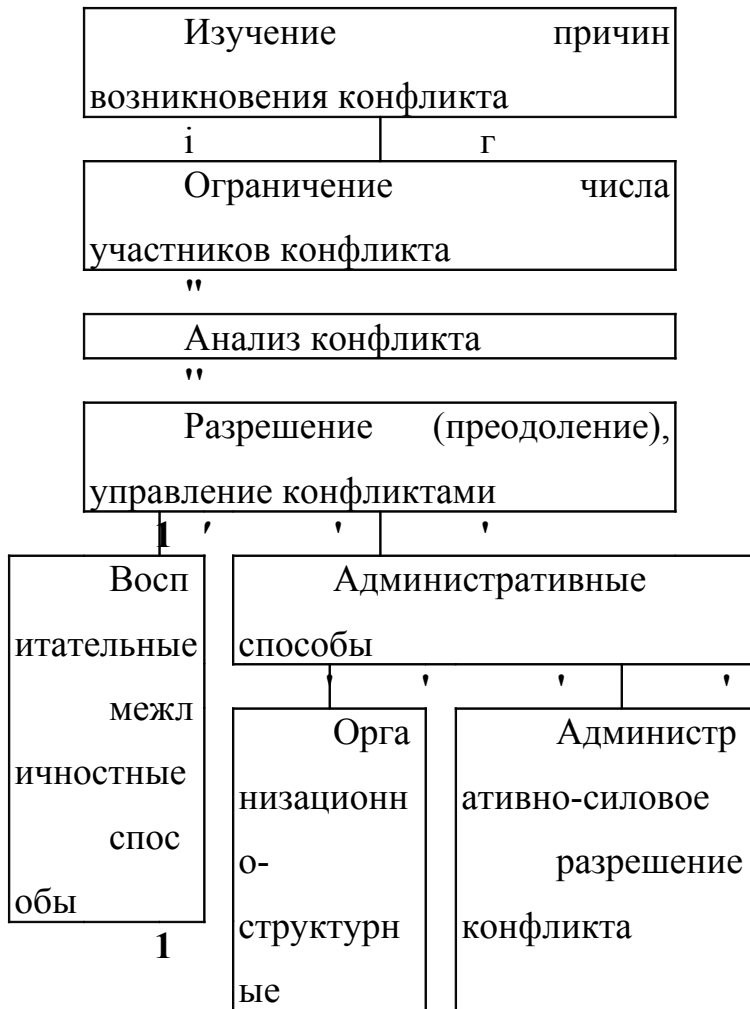
1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.
2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.
3. Представление о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции — как об исключительно положительной, о позиции оппонента — только как об отрицательной.

4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.

5. Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

Различают **структурные (организационные) и межличностные** способы управления конфликтами (рис. 46).





	<b>1</b>	<b>i</b>
"учет	—	—
психологи	четкая	подавление
и	формулиро	интересов
участников	вка	конфликтующих
—	требование	— перевод
беседа	—	на другую
—	принцип	работу,
просьба	единонача	разъединение
—	лия	конфликтующих
убеждение	—	административны
—	установлен	ми мерами
принципиа	ие общих	—
льные	целей	разрешение
переговор	—	конфликта на
ы	система	основе приказа
—	поощрения	руководителя
психотрен	на основе	организации или
инги,	продуманн	решения суда
психотерап	ых	
ия	критериев	
	эффек	
	тивности	

*Рис. 46.* Действия руководителя и способы разрешения конфликта

Представители административного направления считали, что если найти хорошую формулу управления, то организация будет действовать как отлаженный механизм. В рамках этого направления разрабатывались структурные методы управления конфликтами.

**1. Четкая формулировка требований.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работ.

**2. Использование координирующих механизмов.** Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения\* он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к «третьей стороне» — их общему начальнику. В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

**3. Установление общих целей, формирование общих ценностей.** Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях.

Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

**4. Система поощрений.** Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если

поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Управление **конфликтами** включает и **межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций** на основе учета психологии участников конфликта.

Развитие конфликта всегда сопровождается изменением психологии его участников. Это затрагивает аналитические действия, процесс принятия решений, эмоциональное состояние и направленность памяти, социальные установки людей и их внутренние нормативные механизмы регуляции. Все это находит выражение в изменяющемся поведении | участников конфликта.

Следует отметить, что поведение в конфликте связано сильной фрустрацией, стрессовым состоянием его участников. В такой ситуации психического напряжения могут совершаться поступки, совершенно невыносимые в нормальной обстановке. Поведение людей подвержено влиянию сильнейших негативных эмоций, таких, как гнев, ярость. Происходят также серьезные искажения в субъективных образах участников происходящего противоборства.

В условиях конфликта субъект находится перед выбором какого-то решения, которое необходимо принимать немедленно, что связано с риском, потому что нет времени и возможностей для оценки альтернативных форм поведения. Выбор осуществляется не всегда рационально, а это одна из причин неадекватности действия, усугубляющих конфликтную ситуацию. Хотя возможности выбора и сужены, но все же он осуществляется в виде решения следующих дилемм: во-первых, когда приходится выбирать из двух зол меньшее, чтобы не потерять больше; во-вторых, когда возникает соблазн совершить какое-то действие, но одновременно существует опасность его негативных последствий или негативной ответной реакции; в-третьих, когда не в одной, а в нескольких альтернативных оценках конфликтной ситуации усматриваются и позитивные, и негативные моменты.

Выбор решения при этих комбинациях зависит от: 1) ценности и притягательности цели для субъекта и 2) расстояния до цели, которое субъекту предстоит преодолеть. Возможные тенденции разрешения внутренних противоречий и поведения субъектов в конфликтных ситуациях могут быть следующие: 1) чем ближе цель, тем стремление к ней сильнее; 2)

чем ближе опасный объект, тем сильнее избегание от него; 3) опасность воспринимается сильнее, чем выгода от возможного противостояния; 4) из двух несовместимых реакций или сил в конфликте побеждает более сильная; 5) на поведение участников влияет частота повторяемости эпизодов конфликта.

В ходе конфликта осуществляется **рефлексия** — отражение в сознании субъекта собственного и чужого поведения, представление о дальнейших планах противника, а также предвидение его поступков. Это важный элемент субъективной стороны конфликта.

Действия в конфликте, где необходимо предвидеть и собственные поступки, и поступки противоположной стороны, получили название «рефлексивных игр». Главная их задача — смоделировать рассуждения, ход мыслей и вероятных поступков противоположной стороны. **Рефлексивные игры** включают ряд приемов: 1) рефлексивное управление — попытка субъекта передать противнику основания для принятия такого решения, которое было бы выгодно данному субъекту; 2) рефлексивный прогноз — попытка прогнозировать поведение противоположной конфликтующей стороны; 3) рефлексивная защита — заблаговременная подготовка варианта разрешения конфликта менее выгодного, но не вполне проигрышного.

Однако наш опыт показывает, что ни один психологический тип не блещет в конфликтных ситуациях. Трудно сказать почему, но конфликт способствует проявлению худших черт из тех, которыми мы обладаем. Так, Мыслительные-Решающие (ЛР) становятся еще жестче, будучи не только непоколебимо уверенными в своей правоте, но и полностью закрываясь от иных точек зрения. Экстраверты (Е) вместо того, чтобы продемонстрировать свое умение уговаривать, делаются шумными и бессмысленно агрессивными. Интроверты (И) просто замыкаются в себе, исключая возможность общения, которое могло, бы привести к урегулированию ситуации.

#### *Краткие рекомендации по разрешению конфликтов*

*Экстравертам (Е).* Остановитесь, посмотрите и послушайте. Возможно, вы полагаете, что если говорить не переставая, то путь из любого конфликта будет найден. То, что для вас труднее всего, вполне вероятно, больше всего и требуется в сложившейся ситуации, а именно — выслушать точку зрения другого человека.

*Интравертам (I)*. Выражайте свое мнение. Хотя часто это очень трудно и может показаться излишним, тем не менее

совершенно необходимо, чтобы вы изложили свое видение дела и, может быть, даже не один раз, пока не убедитесь, что другой человек вас услышал. Когда дело касается конфликта, немного перестраховаться — не грех. Обязательно удостоверьтесь, что до собеседника дошло то, что вы говорите.

*Сенсорным (С).* Конфликт не сводится к одним фактам. Хотя это кажется вам пустой тратой сил, затемняющей суть дела, порой имеет смысл обратить внимание на сопутствующие обстоятельства. Если с вами не соглашаются, чтобы вы ни говорили, скорее всего, имеются требующие вашего внимания аспекты, находящиеся за пределами данной ситуации как таковой.

*Интуитивистам (И).* Не уклоняйтесь от проблемы. Когда возникает конфликт, вы хотите увязать его с картиной в целом. Это не всегда полезно и не всегда уместно. Может ускользнуть специфика данной ситуации, что затруднит решение. Иногда урегулирование простого спора, напротив, облегчает решение более глобальных вопросов.

*Мыслительным (Л).* Позвольте немного искреннего выражения эмоций. Вас передергивает, когда другие кричат на работе. Равным образом вам не по себе и когда они обнимаются или изливают теплые чувства. Но все это — неотъемлемая часть разрешения конфликтов. Если вы не способны выразить ваши чувства, предоставьте другим свободу в этом отношении.

*Чувствующим (Э).* Будьте прямолинейны и не бойтесь конфронтации. С миром ничего не случится, если вы скажете то, что думаете, даже если это и нечто негативное. То, что вам кажется резки», не обязательно будет воспринято как резкость другими людьми. Возможно, они даже одобряют вашу откровенность и отнесутся к ней с уважением. Если вы подвержены эмоциональным всплескам, не извиняйтесь за них и не терзайтесь чувством вины. Откровенное выражение чувств облегчает продвижение к конструктивному разрешению ситуации.



*Решающим (Р).* Вы вовсе не всегда правы. Как ни трудно, но вам стоит принять это на веру, если вы хотите, чтобы конфликт вообще когда-нибудь разрешился. Решающие (Р) видят мир в черно-белых тонах и делят все в нем на правильное и неправильное. Им трудно согласиться с противоположной точкой зрения. Но очень тяжело иметь дело с человеком, который во всем считает себя правым.

*Воспринимающим (В).* Займите четкую позицию. Воспринимающие (В) иногда принимают участие в споре на обеих сторонах, потому что они и в самом деле видят обе стороны. Порой это выглядит как дьявольская уловка. Однако гибкость и умение примирять разные вещи не всегда способствуют разрешению конфликта. Эти качества могут даже усилить спор. Если вы в чем-то действительно убеждены, займите соответствующую позицию и отстаивайте ее.

Пять шагов к разрешению конфликтов:

1. Четко уясните, какие вопросы оказались в центре конфликта.
2. Попробуйте вписать эти вопросы В типологическую структуру, в идеале соотнося их с буквенным обозначением психотипов.
3. Исследуйте наиболее вероятную причину конфликта также по возможности в терминах типологии поведения.
4. Попросите каждую из сторон встать на позицию другой стороны.
5. Ищите компромиссов и соглашений, которые могут продвинуть конфликт к разрешению.

Обычно участники конфликтной ситуации оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в сложившихся обстоятельствах. Известный российский конфликтолог Н.В. Гришин описывает их следующим образом:

- 1) путь «борьбы», направленный на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого;
- 2) уход от конфликта;
- 3) ведение переговоров с целью найти приемлемое решение возникшей проблемы.

Можно выделить три основные модели поведения в конфликте и соответствующие типы субъектов.

1. Деструктивный тип характеризуется постоянной готовностью к

развязыванию конфликта, не склонен к компромиссам и настроен на полное подавление противника. В быту — это эгоист, зачинщик ссор и скандалов; в учреждении — кляузник; в толпе — инициатор беспорядков и разрушительных действий; на межгосударственном уровне подобные субъекты конфликтного действия — милитаристские державы и различные экстремистские организации.

2. Субъекты конформистского типа пассивны, они скорее уступят, чем продолжат борьбу. Этот тип опасен, потому что

объективно способствует, а точнее, провоцирует и содействует чужим агрессивным устремлениям. Но может сыграть и позитивную роль, если противоречия между субъектами носят пустячный характер, и тогда компромисс является лучшим способом предотвращения и разрешения конфликта.

3. Конструктивный тип стремится погасить конфликт, найти решение, приемлемое для обеих сторон, ищет варианты удовлетворения обоюдных интересов.

Для описания стратегии конфликтного взаимодействия на практике часто применяют двухмерную модель К. Томаса. За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера.

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях (рис. 47).

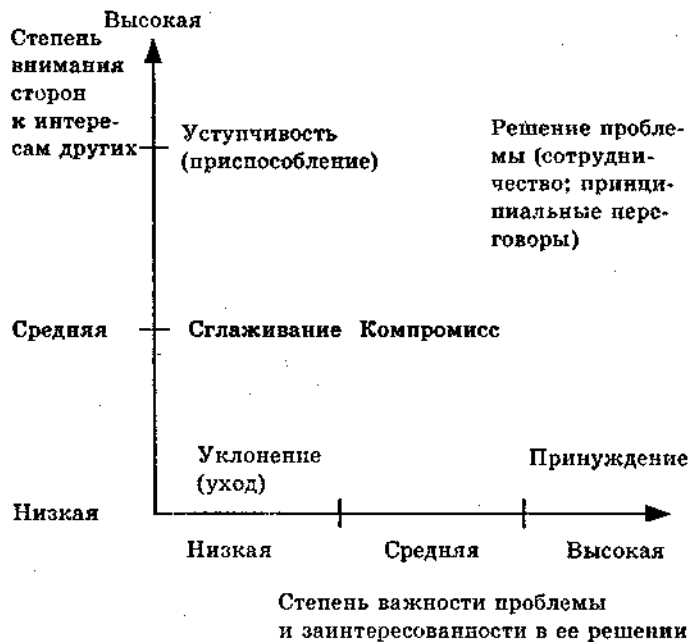


Рис. 47. Стратегии поведения менеджера при разрешении межличностных конфликтов

**1. Настойчивость (принуждение).** Тот, кто придерживается этой стратегии, пытается заставить принять свою точку зрения во что бы то ни стало, его не интересуют мнения и интересы других. При этом он либо игнорирует ту «цену» в своих отношениях с партнером, которая будет заплачена в результате его действий, либо просто не задумывается над этим. Принято считать, что чем более долговременные отношения связывают участников взаимодействия (как например, в семье или организации), тем более целесообразно заботиться не только о сиюминутном выигрыше, но и о сохранении взаимоотношений. Данный стиль связан с агрессивным поведением, для влияния на других людей здесь используется власть, основанная на принуждении, и традиционная власть.

Этот стиль может быть эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

**2. Уход (уклонение).** Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

**3. Приспособление (уступчивость)** предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем

взаимоотношения с противоположной стороной, когда он при «тактическом проигрыше», но не гарантирован «стратегический выигрыш». Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

**4. Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок.

Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например, неудовлетворенность «половинчатыми решениями». Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

**5. Сотрудничество (решение проблемы).** Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах — это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что пра-

- вильно, а что нет. При такой ситуации участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

**Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.**

Психологами разработаны некоторые общие рекомендации по

управлению конфликтами:

1. Надо знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит несколько этапов (рис. 48):

- 1) возникновение разногласий;
- 2) возрастание напряженности в отношениях;
- 3) осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников;
- 4) собственно конфликтное взаимодействие, использование различных межличностных стилей разрешения





Рис. 48. Этапы развития конфликта

конфликтов, сопровождающееся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности;

5) исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться функциональным. Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.

Если менеджер «входит и управляет конфликтом» в начальной фазе, он разрешается на 92 %; если на фазе подъема — на 46 %, а на стадии пика — менее 5 %, на стадии спа-

да — около 20 %, на стадии вторичный период роста — менее 7 %, на стадии вторичного пика — менее 2 %.

2. Выясните скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта.

3. Определите проблему в категориях целей, а не решений, проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

4. Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция — это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы — это [то, что побудило нас принять данное решение. Интересы — это наши желания и заботы. Именно в них — ключ к решению проблемы.

5. Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов). «Ваша проблема — не вина других», — утверждают известные американские специалисты по управлению конфликтами Р. Фишер и У. Юри. Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

6. Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта. Не забывайте, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.

7. Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

8. Придерживайтесь правила «эмоциональной выдержки». Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические.

Опишем пять типов конфликтных личностей.

Конфликтная личность демонстративного типа:

1. Хочет быть в центре внимания.
2. Любит хорошо выглядеть в глазах других.
3. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся.

4. Ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страданиями и стойкостью.

5. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.

6. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо эмоциональное поведение.

7. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь.

8. Кропотливой систематической работы избегает.

9. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.

10. Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

#### **Конфликтная личность ригидного типа:**

1. Подозрителен.

2. Обладает завышенной самооценкой.

3. Постоянно требует подтверждения собственной значимости.

4. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств.

5. Прямолинеен и негибок.

6. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.

7. Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное.

8. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается им как обида.

9. Мало критичен по отношению к своим поступкам. 10. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

#### **Конфликтная личность неуправляемого типа:**

1. Импульсивен, недостаточно контролирует себя.

2. Поведение такого человека плохо предсказуемо.
3. Ведет себя вызывающе, агрессивно.
4. Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы.
5. Характерен высокий уровень притязаний.
6. Несамокритичен.
7. Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других.

8. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь.

9. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами.

10. Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее.

**Конфликтная личность сверхточного типа:**

1. Скрупулезно относится к работе.  
2. Предъявляет повышенные требования к себе.  
3. Предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он придирается.

4. Обладает повышенной тревожностью.  
5. Чрезмерно чувствителен к деталям.  
6. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих.  
7. Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели.

8. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т. п.).

9. Сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях.

10. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

**Конфликтная личность бесконфликтного типа:**

1. Неустойчив в оценках и мнениях.
2. Обладает легкой внушаемостью.
3. Внутренне противоречив.
4. Характерна некоторая непоследовательность поведения.
5. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.
6. Недостаточно хорошо видит перспективу. '

7. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров.
8. Излишне стремится к компромиссу.
9. Не обладает достаточной силой воли.
10. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Это может показаться странным, но мы советуем с сочувствием относиться к людям, типичные особенности которых описаны выше. Конфликтность, ставшую свойством личности, трудно преодолеть рациональным контролем, усилием воли. Воспитательные воздействия со стороны руководителя здесь также редко приносят пользу. Конфликтность — не вина, а беда таких личностей. Реальную помощь им может оказать специалист-психолог.

Предлагаем принципы, разработанные австралийской организацией по разрешению конфликтов.

**ВОЕВАТЬ - ТАК ЧЕСТНО.**

(Приемы разрешения конфликтов)

**ХОЧУ ЛИ Я РАЗРЕШИТЬ ЭТОТ КОНФЛИКТ?**

(Будь готов решить проблему)

**ВИЖУ ЛИ Я ВСЮ КАРТИНУ ИЛИ ТОЛЬКО СВОЙ УГОЛОК?**

(Смотри шире)

**КАКОВЫ НУЖДЫ И ОПАСЕНИЯ ДРУГИХ?**

(Опиши их объективно)

**КАКИМ МОЖЕТ БЫТЬ СПРАВЕДЛИВОЕ РЕШЕНИЕ?**

(Давайте поговорим об этом)

**ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ**

(Придумайте их как можно больше. Отберите те, которые наиболее соответствуют нуждам всех участников)

**МОЖЕМ ЛИ МЫ РЕШИТЬ ЭТО ВМЕСТЕ?**

(Давайте вести дело на равных)

**ЧТО Я ЧУВСТВУЮ?**

(Я чересчур эмоционален? Могу ли я:

а) посмотреть на факты; б) дать остыть эмоциям;

в) поделиться своими чувствами?)

**ЧТО Я ХОЧУ ИЗМЕНИТЬ?**



(Будь честен. Нападай не на личность, а на проблему)  
КАКИЕ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОТКРЫВАЮТСЯ  
ПЕРЕДО МНОЙ?

(Смотри на плюсы, а не на минусы)

КАК БЫ Я ЧУВСТВОВАЛ СЕБЯ В ИХ ШКУРЕ?

(Дай знать, что ты понимаешь их)

НУЖЕН ЛИ НАМ НЕЙТРАЛЬНЫЙ ПОСРЕДНИК?

(Поможет ли это нам лучше понять друг друга и прийти к  
обоюдоприемлемым решениям?)

КАК МЫ ОБА МОЖЕМ ВЫИГРАТЬ?

(Ищите решения, учитывающие нужды всех участников)

Для разрешения конфликтов надо учитывать, что конфликт — это конфликтная ситуация + инцидент.

*Конфликтная ситуация* — это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

*Инцидент* — это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, не являются следствием или противоречием друг друга. Поэтому разрешить конфликт — это значит:

1) устранить конфликтную ситуацию и 2) исчерпать инцидент.

Понятно, что первое сделать сложнее, но более важно.

Но в практической жизни дело часто ограничивается лишь исчерпыванием инцидента (например, извинились друг перед другом за неудачные обидные слова), но конфликтная ситуация сохраняется и увеличивается вероятность новых конфликтов.

В ряде случаев устранить или нейтрализовать конкретную ситуацию удастся с помощью специальных переговоров с тем человеком, который «включен» вместе с вами в эту конфликтную ситуацию, но инициатором разрешения конфликта должны стать вы сами. Методика переговоров состоит из четырех шагов: 1) договориться о встрече с человеком, с кем вы конфликтуете; 2) организовать место встречи; 3) встреча; 4) соглашение. Например, договориться о встрече следует так: «Я бы хотел встретиться и переговорить по поводу одной проблемы, которая меня волнует, и я хотел бы, чтобы вы помогли решить мне эту проблему. Вы согласны? В какое время вам было бы удобно поговорить? Мне было бы удобно завтра, в 3 часа. Вы согласны уделить полчаса завтра в 3 часа? Я хотел бы поговорить так, чтобы нам никто не мешал, наедине и чтобы хотя бы полчаса нас никто не отвлекал. Я хотел бы договориться, что мы оба не прервем встречу, пока мы оба не придем к выводу, что разговор надо прекратить. Вы согласны? Мы

договорились о времени, месте и условиях встречи?»»

В момент встречи вы должны не прерывать общение ни при каких обстоятельствах (даже при обиде), стремясь достичь взаимного понимания законных интересов ваших и вашего собеседника, прийти к соглашению с ним о разумном варианте справедливого решения с учетом интересов вашего собеседника и ваших собственных интересов. Все

правила ведения «принципиальных переговоров» и сотрудничества следует применить для разрешения конфликта.

*Выход из конфликта... Как этого лучше достичь?*

*Четко и сознательно двигайтесь к целям.*

Цели конфликта не всегда обозначаются, оговариваются, но они всегда хотя бы подразумеваются. Иногда они не осознаются. Но если мы их не достигаем, то очень расстраиваемся вместо того, чтобы радоваться. Цели обычно конкретны, и число их бесконечно. Между тем есть всего три главные цели, к которым надо идти в конфликтной ситуации:

1. Разрешение конфликта, т. е. поиск такого решения, которое устроило бы обе стороны и сняло внутреннее напряжение.

2. Сохранение своего достоинства так, чтобы потом не было стыдно за свое поведение или неловко или не возникло ощущение, что вел себя некрасиво.

3. Продолжение отношений с партнером. Ведь вы не желаете превратить его во «врага».

Очень часто конфликтующие стремятся бессознательно к совершенно противоположным целям, не думая об интересах противника, не заботясь о своем «лице» и не желая иметь никаких дел со своим «обидчиком» в дальнейшем.

Чем отличается человек, способный предупреждать и - разрешать конфликты (назовем его «мудрым»), от неспособного (назовем его «незрелым»)?

*Первый признак «мудрого» поведения — «открытость» ума.* Человек с «открытым» умом настроен на понимание доводов и аргументов, которые ему самому не пришли бы в голову. Он как бы «открыт» для восприятия того, что не видит сам по своей позиции. Он допускает многоальтернативный подход и понимает, что лучше иметь выбор.

*Включайтесь в конфликт последним.*

Он не ограничивает свое восприятие и ориентируется не только на «здесь и сейчас», но и заглядывает вперед, предвидя и анализируя последствия. Он не ограничен анализом прошлого (не ищет причины данного конфликта и его ви-

новников), а занимается поиском выхода, то есть ориентирован на будущее — что делать?

Он допускает противоречия и спокойно к ним относится. Видит, что любая позиция или предложение в конфликте несут в себе как выгоды, так и потери.

*Второй признак «мудрости» — позитивное отношение к оппоненту.*

Как обычно ведут себя люди в конфликте по отношению к другим? Это — столкновение интересов, ценностей. Конфликт всегда возникает, когда ущемляют интересы, либо нам кажется, что их ущемляют. И тот, кто это делает, — враг.

Что мы видим у врага? Худшую часть его личности. Как мы относимся к врагам? С подозрением, настороженностью.

«Мудрый» человек в отличие от «незрелого» даже в конфликте пытается увидеть «друга» и лучшую часть его личности. И это рационально. С кем легче договариваться: с врагом или другом?

Друг не агрессивен, он настроен на взаимопонимание, он хочет договариваться, он открыт и не подозревает вас в нечестных намерениях и т. д.

Прежде чем убеждать в чем-то человека или договариваться с ним при противоречивых интересах, прикажите себе «полюбить» его. Подумайте о его достоинствах, о его благородстве, о всех хороших проявлениях его личности. И с этим настроением вступайте во взаимодействие с ним.

*Третий признак «мудрого» человека — рациональное мышление.*

Что доминирует у «незрелого» человека в процессе конфликта? Разум или эмоции? Безусловно, эмоции.

К чему это ведет? К аффекту, когда сознание просто отключается и человек не отвечает за свои действия. К смешению дела и отношений к оппоненту. Человек как бы застревает на выяснении своих отношений. А дело (поиск выхода из конфликта, сама проблема) стоит и не решается. Если

конфликт не разрешается, то разрывается либо сильно ухудшаются (на какое-то время) отношения.

У «мудрого» человека разум контролирует эмоции. И он отдается не стихии и порывам, а дипломатии и трезвым мыслям. Он умеет отделять свои отношения, эмоции от самой проблемы и не смешивает их.

13. Зак. 512

Он решает две самостоятельные задачи. Одна — найти разрешение конфликта. Вторая — упорядочить при этом свои взаимоотношения с оппонентом. Главное — найти решение. И важно сохранить хорошие отношения, даже если решение конфликта не найдено. К поиску решения можно вернуться и позднее.

*Четвертый признак «зрелости» — сотрудничество.*

Типичное поведение (по статистике оно составляет 77 % всех случаев) в конфликте — стремление к односторонним выигрышам, ориентация на стандартную победу, где есть победитель и побежденный.

Из этого проистекает желание надавить и самоутвердиться, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Исключается уважение к личности партнера, равенство с ним, принятие и учет его интересов и целей. Ориентация на победу, где оба стали бы победителями, отсутствует. В результате — тупик в отношениях.

Только ориентация на равенство и сотрудничество дает выход из конфликта.

*Пятый признак «мудрости».*

Незрелый человек нетерпим к людям, их особенностям. Его раздражают их эмоции, непонимание, иная позиция или точка отсчета, другие ценности.

«Мудрый» всегда терпим. Он признает право людей быть такими, какие они есть, и их право думать так, как они думают. Даже если оппоненты проявляют деструктивное поведение, «мудрый» воспринимает это как беду человека, а не его вину.

***Кодекс поведения в конфликте***

Шестнадцать правил:

1. *Дайте партнеру «выпустить пар».*

Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно



или невозможно.

Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он — страдающий человек, независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Наилучший прием в эти минуты — представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.

2. *Потребуйте от него спокойно обосновать претензии.*

Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства: Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отмечайте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?»

3. *Сбивайте агрессию неожиданными приемами.* Например, попросите доверительно у конфликтующего

партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас связывало в прошлом, и было очень приятным. Сделайте комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...»). Выразите сочувствие: например, тому, что он (она) потерял слишком много.

Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

4. *Не давайте ему отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах.*

Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым».

Не говорите: «Вы — грубый человек», лучше скажите: «Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

5. *Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.*

Проблема — это то, что надо решать. Отношение к человеку — это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к

клиенту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать. А вот этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять вами! Определите вместе с ним проблему и сосредоточьтесь на ней.

*6. Предложите клиенту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения.*

Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на пер-

**13'**

вом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Потом из него выберите лучший.

При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и клиент должны быть удовлетворены взаимно. И вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным.

Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т. д.).

7. *В любом случае дайте партнеру «сохранить свое лицо».* Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на

агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы — необязательный человек».

8. *Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий.* Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас

понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения, и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает его агрессию.

9. *Держитесь как на острие ножа в позиции «на равных».* Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху — «родительская» или снизу — «детская») неэффективны.

Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных — «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает

обоим не «потерять свое лицо».

10. *Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину.* Во-первых, это обезоруживает оппонента, во-вторых,

вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

11. *Ничего не надо доказывать.*

В любых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не может доказать, даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность пони-

мать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это — бесполезное, пустое занятие.

12. *Замолчите первым.*

Если так уж получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное — замолчите. Не от «противника» требуйте: «Замолчите!.. Прекратите!», а от себя! Добиться этого легче всего.

Ваше молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна исчезла — с кем ссориться?

Если же ни один из участников не склонен замолчать, то обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реакции участников только подливают масла в огонь. Чтобы погасить это возбуждение, нужно убрать то, что его разжигает.

Молчание не должно быть обидным для партнера. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, оно может подействовать, как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, отрицательное возбуждение партнера, как если бы ничего этого не было.

13. *Не характеризуйте состояние оппонента.*

Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку!... А чего ты нервничаешь, чего злишься?... Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

14. *Уходя, не хлопайте дверью.*

Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из

комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

*15. Говори, когда партнер остыл.*

Если вы замолчали и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите

паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна исключать полностью что бы то ни было обидное и оскорбительное для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт вначале, не даст ему разгона.

*16. Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушить отношения.*

Выразите свое уважение и расположение клиенту и выскажите соглашение по поводу возникших трудностей. И если вы сохраните отношения и дадите клиенту «сохранить свое лицо», вы не потеряете его как будущего клиента или партнера. Найти нового, надежного, неконфликтного — тоже задача не из легких в условиях конкуренции.

### ***11 табу в конфликтной ситуации***

Нельзя:

- 1. Критически оценивать партнера.*
- 2. Приписывать ему низменные или плохие намерения.*
- 3. Демонстрировать знаки превосходства.*
- 4. Обвинять и приписывать ответственность только клиенту.*
- 5. Игнорировать его интересы.*
- 6. Видеть все только со своей позиции.*
- 7. Уменьшать заслуги партнера и его вклад.*
- 8. Преувеличивать свои заслуги.*
- 9. Раздражаться, кричать, нападать.*
- 10. Задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера. П.*

*Обрушивать на партнера множество претензий.*

Десять типичных ошибок конфликтующего человека:

- 1. Отстаивает свою точку зрения и не думает, как решить проблему.*
- 2. Ведет себя негибко, не способен изменить тактику, переключиться на другое.*



3. Нетерпим к инакомыслию, не может перейти на другую позицию, пойти на компромисс.

4. Мыслит стереотипно, стремится втиснуть решение в рамки существующих норм, традиций, правил.

5. Отвлекается от основной цели на другие, побочные, уходит в сторону от главной проблемы.

6. Видит только один путь решения или одну альтернативу, а не их многовариантность.

7. Работает только в предметной области, не может рефлексивно анализировать и двигаться к взаимодействию.

8. Создает препятствия для свободной творческой полемики, генерированию идей, излишне критикует, нагнетает страх и т. п.

9. Без нужды соглашается с мнением других, если они уступают, приспособляются или уходят от решения проблемы.

10. Боится риска.

В психологическом плане устранение причин конфликта тесно связано с воздействием на мотивацию участников и предполагает выдвижение контрмотивов, которые устранили бы первоначальные агрессивные намерения противоположной стороны.

Каковы же пути предотвращения конфликтов на межличностном уровне общения? Возьмем, к примеру, семейные, в частности, супружеские взаимоотношения. Существуют многочисленные рекомендации по предотвращению и разрешению семейных ссор и конфликтов. Вот некоторые из них.

1. Если чувствуете, что «созреваете» для конфликта, то предупредите супругу(а), например, так: «Прости, но я сегодня перенервничал(а), очень устал, не готов говорить на эту тему. Давай через час? Я пойду немного пройду. Тебе что-нибудь надо купить в магазине?».

2. Стремитесь чувствовать, когда супруг находится в состоянии усталости, нервозности, и своевременно «разрядить» его отрицательные эмоции, сказать друг другу ласковые слова, утешить, дать возможность выговорить накопившееся недовольство, повозмущаться вместе. Ласка, поцелуй, нежность исключают назревающую ссору.

3. Еще до того как недовольство выльется в столкновение, старайтесь найти и устранить его главную причину. Для этого требуется в подходящий момент мягко и тактично

рассказать друг другу обо всем, что вызывает беспокойство, неудовлетворенность.

4. Не обнажайте перед посторонними свои конфликты, противоречия. Наедине, а не при людях, анализируйте свое поведение, разбирайтесь, кто прав, а кто виноват.

5. Не позволяйте вмешиваться в конфликт ни родителям, ни собственным детям, ни тем более посторонним. Не рассказывайте про собственного мужа или жену порочащие их истории, факты, не жалуйтесь на их недостатки.

6. Помните, что умен не тот, кто прав, а кто понимает, когда надо остановиться в возникшем споре, чтобы не допустить его разрастания, «перехода на личности».

7. При разрешении спора не пользуйтесь «волевыми аргументами» типа: «Я так хочу!», «Как сказал, так и будет!», «Не уступишь — хуже будет».

8. Говорите только о самом разногласии, только о самом предмете спора. Старайтесь не обобщать и не вспоминать прежние промахи («Ты всегда так...»).

9. Избегайте делать контрвыпад на замечание («А ты сам...»).

10. Не позволяйте даже в пылу ссоры бранных слов. Думайте не о том, чтобы «ударить» побольнее, а об убедительности аргументов, ибо резкость вызывает ответную резкость.

11. Чтобы спор не перерос в конфликт, чтобы вежливость не уступила место злобным обвинениям, представьте, что спор слышит посторонний человек, мнением которого вы дорожите (например, ваш начальник, коллега, знакомый). Наверняка вы станете говорить на тон ниже. Ведь в присутствии другого человека вы вряд ли позволите потерять от возбуждения голову, накричать, оскорбить кого-то.

12. Если в ходе ссоры вы поняли, что действительно неправы, будет самым уместным открыто признать свою вину. Самокритичность всегда вызывает уважение! (Другому супругу, в свою очередь, не стоит добиваться «безоговорочной капитуляции» — удовлетворитесь достигнутым и покажите, что конфликт исчерпан.)

13. Если вы осознаете бессмысленность ссоры и желаете ее прекратить, а человек, с которым вы спорите, еще находится во власти агрессии и отвечает на дружеский шаг

очередным выпадом, не следует отступать от своей «мирной линии». Спокойный, доброжелательный тон даст возможность партнеру остыть, одуматься. Если же он не идет на примирение, прекратите разговор, не откликайтесь на его выпады (но не превратите такой прием в настоящую игру «в молчанку»).

14. Если спор зашел так далеко, что грозит семейной катастрофой, попытайтесь пересилить себя и признать свою вину, подчинитесь другой стороне, даже если уверены в своей правоте. (Позже, успокоившись, партнер оценит ваше великодушие, истина восторжествует.)

В случае невозможности предотвращения конфликта и вступления его в зрелую стадию встает задача разрешения и благополучного завершения. Завершение и разрешение конфликта — неоднородные понятия: первое более широкое, чем второе. Под завершением конфликта понимается всякое его окончание, прекращение по любым причинам. Разрешением же конфликта является только то или иное положительное действие (решение) самих участников либо третьей стороны, прекращающее противоборство мирными или силовыми средствами.

Уже было отмечено, что в основе конфликта лежат противоречия между интересами субъектов. Поэтому устранение этих противоречий является наиболее результативным путем разрешения конфликта. Основные способы устранения противоречий, лежащих в основе конфликта, следующие:

- устранение объекта конфликта;
- раздел объекта конфликта между сторонами;
- установление очередности или иных правил обоюдного использования объекта;
- компенсация одной из сторон за передачу объекта другой стороне;
- разведение сторон конфликта;
- перенос отношений сторон в другую плоскость, предполагающую

выявление у них общего интереса.

Существуют определенные правила и приемы разрешения конфликтов. Например, в случае служебного конфликта можно воспользоваться следующими приемами его разрешения:

1. Следует уяснить ситуацию и ответить себе на такие вопросы:

а) насколько велика доля субъективных факторов в конфликте, в чем истоки яростного ожесточения одной или обеих сторон?

б) достижению каких целей другой стороны вы, быть может, препятствуете?

в) с каким именно личностным барьером — установки темперамента характера, «нервозности» или другими — вы столкнулись?

г) что важнее для дела — возможные последствия конфликта или сама проблема, из-за которой произошло столкновение?

2. Первому сделать шаг к нормализации взаимоотношений, тем более, что в конфликте чаще всего виноваты обе стороны (хотя кто-то и был инициатором). Открыто взять на себя долю вины (особенно если в споре был высокий удельный вес эмоций) и предложить спокойно отыскать приемлемое для обеих сторон решение.

3. Иногда следует прямо сказать человеку, что он препятствует чему-то очень важному для общего дела или даже для вас лично («От вас зависит дело, которому я отдал 10 лет своей жизни!»).

4. Прибегнуть к мнению третьего, незаинтересованного и авторитетного лица, которое должно рассматривать деловую, а не эмоциональную сторону конфликта

Таким образом, подводя итог, можно сделать ряд выводов следующего содержания.

1. Конфликты возникают в случае обострения противоречий между противодействующими сторонами, которые преследуют различные потребности и интересы, мотивы деятельности.

2. Основные причины конфликтов — социально-экономические, социально-психологические и социально-демографические причины.

3. Причины конфликтов коренятся также в таких субъективных факторах, как характеры людей, их настроения и вкусы.



4. Развитие конфликта сопровождается изменяющимся поведением его участников.

5. Основными моделями поведения в конфликте и соответствующими им типами субъектов являются: деструктивный, конформистский и конструктивный типы.

6. Наиболее рациональным отношением к конфликту будет его предотвращение на ранней стадии развития.

### **ПРАКТИКУМ**

#### **Тест «Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации»**

(методика К. Томаса)

Позволяет выделить типические способы реагирования на конфликтные ситуации. Можно выявить несколько человек, склонных к соперничеству или сотрудничеству в группе, команде, стремящихся к компромиссам, избегающих конфликтов или старающихся обострить их, а также старающихся оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности.

По каждому из разделов опросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) подсчитывается количество ответов, совпадающих с ключом. Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта, тенденцию его взаимоотношений в сложных условиях.

#### **КЛЮЧ**

№	С	С	К	И	П
	соперничество	сотрудничество	компромисс	избегание	приспособление
1	2	3	4	5	6
1				а	б

2		б	a		
3	a				б
4			a		б
5		a		б	

## Окончание

	1	2	3	4	5	6
6	б	б			а	
7				б	а	
8	а		б			
9	б					
0	1	а		б		
1	1		а			б
2	1			б	а	
3	1	б		а		
4	1	б	а			
5	1				б	а
6	1	б				а
7	1	а			б	
8	1			б		а
9	1		а		б	
0	2		а	б		
1	2		б		а	
2	2	б		а		
3	2		а		б	
	2			б		а

4					
5	2	а			б
6	2		б	а	
7	2			а	б
8	2	а	б		
9	2			а	б
0	3		б		а

Инструкция

Выберите в каждом вопросе предпочитаемый вами вариант поведения и укажите его букву в ответах.

ВОПРОСЫ К МЕТОДИКЕ К. ТОМАСА

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3. а) Я обычно стремлюсь добиться своего.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение, б) Я стараюсь не задеть чувства другого.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.

б) Я стараюсь делать все, чтобы избегать бесполезной напряженности.

6. а) Я пытаюсь избегать неприятностей для себя, б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего, б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы.

б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я постараюсь, чтобы все было сделано по-моему.

14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б) Я показываю другому логику и преимущество моих взглядов.

15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить отношения.

б) Я стараюсь делать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего, б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия, б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.

б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и другого человека.

б) Я отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я озадачен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность при решении спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

б) Я стараюсь убедить другого идти на компромисс.

25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.



26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.

б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность постоять на своем.

28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего, б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое конфликт ?

2. Чем реалистические конфликты отличаются от нереалистических?

3. Какие типы конфликтов выделяют?

4. В чем отличие внутриличностных и межличностных конфликтов ?

5. Какими проявлениями сопровождаются межгрупповые конфликты?

6. Что такое социальный конфликт и социальная напряженность? Могут ли конфликты быть полезными?

7. Позитивные функции конфликта и деструктивные проявления. В чем они выражаются ? Каковы функциональные и дисфункциональные проявления конфликта ?

8. Каковы основные элементы, критерии конфликта и динамика его развития ?

9. Каковы основные причины конфликтов в организации ?

10. Какие психологические различия могут способствовать появлению конфликта?

11. Что такое непреднамеренные конфликты и какие конфликтогены их вызывают?

12. *Что такое структурные и межличностные способы управления конфликтами?*

13. *Как ведут себя в ситуации конфликта люди с разными психотипами? Каковы рекомендации по разрешению конфликтов для людей с различными типологическими особенностями?*

14. *Какие стратегии конфликтного взаимодействия являются негативными, какие — позитивно эффективны? Вспомни правила ведения «принципиальных переговоров».*

15. *Какие рекомендации по разрешению конфликтов вы можете взять себе на вооружение?*

## Рекомендуемая литература

1. *Агеев В.С.* Межгрупповые взаимодействия. М., 1980."
2. *Белков И.Г.* Личность руководителя и стиль управления. М., 1992.
3. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. СПб., 1992.
4. *Бодалев А.А.* Личность и общение. Л., 1987.
5. *Бородкин Ф.М.* Внимание. Новосибирск, 1989.
6. *Брэмсон Р.М.* Общение с трудными людьми. Киев, 1991.
7. *Веснин В.Р.* Менеджмент для всех. М., 1994.
8. *Вишнякова Н. Ф.* Конфликт — это творчество. Минск, 1994.
9. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
10. *Гарбузов В.И.* Практическая психотерапия. СПб., 1994.
11. *Громова О.Н.* Конфликтология. М., 1993.
12. *Дебольский Н.* . М., 1992.
13. *Джеймс У., Джонсвард Д.* Рожденные выигрывать. М., 1993.
14. *Дизель П.М., Мак-Кинли Ранъян.* Поведение человека в организации. М., 1993.
15. *Ермолаева Л.И.* Психотерапия личного самочувствия. М., 1992.
16. *Жуков В.* Коммуникативная компетентность. М., 1991.
17. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. М., 1990.

18. *Иеннекенс Ж.* Менеджмент в условиях рыночной экономики. Минск, 1992.
19. *Иосефович Н.* Ты — босс! М., 1995.
20. *Кабушкин И. И.* Основы менеджмента. Минск, 1996.
21. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. М., 1992.
22. *Кричевский Р.Л.* Если вы руководитель. М., 1996.
23. *Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М.* Психология малой группы. М., 1981.
24. Курс практической психологии. Ижевск, 1995.
25. *Лабунская В.А.* Невербальное поведение. Ростов н/Д, 1986.
26. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. М., 1992.
27. *Лебедев В.И.* Психология и управление. М., 1990.
28. *Леонгарт К.* Акцентуированная личность. Киев, 1980.
29. *Линдеман Х.* Аутогенная тренировка. Путь к восстановлению здоровья и работоспособность. М., 1980.
30. *Лисицкая Т.А.* Организация и управление коллективом. Саратов, 1988.
31. *Лупьян Я.А.* Барьеры общения, конфликты, стресс. Минск, 1989.
32. *Лурия А.Р.* Язык и сознание. М., 1979.
33. *Марченко И.П.* Какой руководитель вам нужен. М., 1993.
34. *Минаев Э.С.* Основы теории менеджмента. М., 1993.
35. *Митич П.* Как проводить деловые беседы. М., 1987.
36. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.
37. *Нуренберг Дж., Каяеро Г.* Как читать человека словно книгу. М., 1988.
38. *Паркинсон С.И.* Как преуспеть в бизнесе. Тула, 1992.

39. Лиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. М., 1996.

*Рекомендуемая литература*

403

40. Практическая психология для менеджеров. М., 1996.
41. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом. М., 1998.
42. *Рахматшаева В.* Грамматика общения. М., 1995.
43. *Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В.* Менеджмент в организациях. М., 1995.
44. *Селье Г.* Стресс без дистресса. М., 1992.
45. *Снелл Ф.* Искусство делового общения. М., 1990.
46. Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие. М., 1990.
47. *Старобинский Э.Е.* Как управлять персоналом. М., 1995.
48. *Столяренко Л.Д.* Основы психологии. Ростов н/Д, 2000.
49. *Утюжанин А.П., Устюмов Ю.А.* Социально-психологические аспекты управления коллективом. М., 1993.
50. *Филатова Е.С.* Соционика для вас. Новосибирск, 1993.
51. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 1990.
52. *Франкл В.* Человек в поисках смысла. М., 1990.
53. *Храмов О.В.* Методы познания и преодоления конфликтных ситуаций. Л., 1989.
54. *Швальбе Б.* Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. М., 1993.
55. *Шейное В.П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1996.
56. *Шейное В.П.* Психология и этика делового контакта. Минск, 1996.
57. Школа выживания. Ростов н/Д, 1996.
58. *Шострем Э.* Человеческий выбор — манипуляция или актуализация. М., 1989.
59. *Шрайдер К.* Как снять стресс. 30 способов улучшить свое

самочувствие за 3 минуты. М., 1993.



60. *Эрнст О.* Слово предоставлено Вам. М., 1989.
61. *Юри У.* Преодолевая «нет» или переговоры с трудными людьми. М., 1993.
62. *Ягер Д.* Деловой этикет. М., 1994.
63. *Якокка Л.* Карьера менеджера. М., 1991.

## Содержание

1. ....	3
1.1. Виды, функции общения.....	3
1.2. Общение как восприятие людьми друг друга.....	6
1.3. Структура и средства общения.....	16
1.4. Коммуникационный процесс.....	27
1.5. Общение как взаимодействие.....	34
1.6. Синтоническая модель общения.....	47
<i>Основные умения общения.....</i>	<i>49</i>
1.7. Манера общения, взаимодействия с людьми.....	58
1.8. «Я-высказывания».....	64
1.9. Виды и техника слушания.....	65
1.10. Наши собеседники.....	71
1.11. Этапы общения.....	75
1.12. Деловая беседа.....	79
1.13. Деловые переговоры.....	89
1.14. Деловые совещания.....	94
1.15. Деловые дискуссии.....	97
<i>Правила, которые помогут вам</i>	
<i>убедить собеседника.....</i>	<i>101</i>
<i>Законы аргументации и убеждения.....</i>	<i>103</i>
<i>Практикум.....</i>	<i>110</i>
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>117</i>
.....	118
2.1. Этика делового общения.....	118
<i>Вопросы для самоконтроля.....</i>	<i>128</i>
2.2. Этикет и культура поведения делового человека	128
2.2.1. Культура общения по телефону.....	134
2.2.2. Работа с деловой корреспонденцией.....	139

2,2.3. <i>Шесть основных заповедей делового этикета</i> .....	142
<i>Практикум</i> .....	144
<i>Ваш стиль делового общения</i> .....	144
<b>3. ....</b>	<b>153</b>
3.1. <i>Детерминация поведения</i> .....	153
3.2. <i>Поведение человека в организации и типы сотрудников</i> .....	156
3.2.1. <i>Типы сотрудников</i> .....	165
3.3. <i>Психологические типы людей и их проявления в работе, бизнесе, общении</i> .....	178
3.3.1. <i>Типология темперамента и акцентуаций характера</i> .....	178
3.3.2. <i>Характеристика психосоциотипов</i> .....	191
<i>Практикум</i> .....	219
<i>Контрольные вопросы</i> .....	231
<b>4. Руководство и лидерство</b> .....	<b>233</b>
4.1. <i>Менеджер и психологические требования к менеджеру</i> .....	233
<i>Биологические качества менеджера</i> .....	236
4.2. <i>Власть, авторитет менеджера и стили управления</i> .....	248
4.3. <i>Теории и типы лидерства</i> .....	267
<i>Природа лидерства</i> .....	271
<i>Мотивация лидерства и типы лидерства</i> .....	277
4.4. <i>Мышление руководителя и принятие решения</i> .....	286
4.5. <i>Основные правила (техника) делегирования</i> .....	293
4.6. <i>Распорядительная деятельность</i> .....	296

4.7.	Критерии	оценки	эффективности
руководства.....		300	
<i>Практикум.....</i>		<i>305</i>	
<i>Опросник УСК.....</i>		<i>307</i>	
<i>Контрольные вопросы.....</i>		<i>317</i>	

<i>Содержание</i>	407
<b>5. Управление коллективом.....</b>	<b>319</b>
5.1. Классификация и формирование групп.....	319
5.2. Социальная и социально-психологическая структура группы.....	324
5.3. Основные характеристики коллектива, его формирование и управление.....	335
<i>Практикум</i> .....	343
<i>Контрольные вопросы</i> .....	351
<b>6. Типы конфликтов и управление конфликтной ситуацией.....</b>	<b>353</b>
<i>Краткие рекомендации по разрешению конфликтов</i> .....	372
<i>Выход из конфликта... Как этого лучше достичь?</i> .....	384
<i>Кодекс поведения в конфликте</i> .....	386
<i>11 табу в конфликтной ситуации</i> .....	390
<i>Практикум</i> .....	395
<i>Контрольные вопросы</i> .....	399
Рекомендуемая литература.....	401

*Учебник*

Столяренко Людмила Дмитриевна

ПСИХОЛОГИЯ

ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

И УПРАВЛЕНИЯ

Ответственный редактор Э. Юсупянц

Технический редактор Л. Багрянцева

Обложка А. Пашенко

Корректоры: Н. Передистый, Н. Иванова

Сдано в набор 20.05.2005. Подписано в печать 20.07.2005.

Формат 84x108 1/32. Бумага тип № 2. Гарнитура Newton.

Печать высокая. Усл. п.л. 21,84. Тираж 4000 экз.

Заказ №512.

Издательство «Феникс» 344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский,  
80.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ЗАО «Книга».

344019, г. Ростов-на-Дону, ул. Советская, 57. **Качество печати  
соответствует предоставленным диапозитивам.**

Текст взят с психологического сайта <http://www.myword.ru>

Текст взят с психологического сайта <http://www.myword.ru>

Текст взят с психологического сайта <http://www.myword.ru>