

ИНСТИТУТ РУССКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Г. А. Антонова

**ЭТИКА ОБЩЕНИЯ
И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учебное пособие
для студентов и слушателей
института*

**Москва
2000**

ББК 65.050.2
УДК 658.331
А 72

Под научной редакцией
доктора экономических наук, профессора
Н.Ф. Пушкарева

Рецензенты: **Троицкая Е.В.**, доцент кафедры Государственной службы
и кадровой политики РАГС при Президенте РФ,
кандидат экономических наук

Травин В.В., директор «Школа кадрового менеджмента»
Академии народного хозяйства при Правительстве РФ,
кандидат философских наук, профессор

Рысь Ю.И., зав. кафедрой социальной психологии,
Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова,
доктор философских наук, профессор

А 72 Антонова Г. А.
Этика общения и управления персоналом организации: Учебное пособие.
– М.: Агенство печати «Наука», 2000. – 214 с.

В учебном пособии изложены вопросы переговоров при поиске работы, а также раскрыты проблемы формирования работоспособного коллектива. Кроме того, рассмотрены возможные конфликты и способы их устранения. Значительное внимание уделено организации общения персонала, роли руководителя и деловой этики в организации и проведении бизнеса.

Предназначено для слушателей, аспирантов, преподавателей и руководителей, обучающихся в институте.

ББК 65.050.2
УДК 658.331

Состав и содержание учебного пособия «Этика общения и управления персоналом организации» рассмотрено и одобрено на заседании кафедры «Управление персоналом» (Протокол № 15 от «28» мая 2000 г.)

© Антонова Г.А., 2000

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Раздел 1. ЭТИКА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ ПРИ УСТРОЙСТВЕ НА РАБОТУ В ОРГАНИЗАЦИЮ	
1.1. Особенности составления резюме (просительных писем)	7
1.2. Обязательная подготовка к собеседованию	14
1.3. Собеседование при устройстве на работу в организацию	18
1.4. Особенности проведения собеседования с руководством	21
1.5. Ведение переговоров в процессе поиска работы	26
1.6. Предварительная оценка персонала при устройстве в организацию	30
Раздел 2. ФОРМИРОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ СОВМЕСТИМЫХ ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ	
2.1. Особенности формирования персонала организации	35
2.2. Формирование неформальных групп внутри формальных	41
2.3. Формальные и неформальные группы	48
2.4. Лидерство в трудовых коллективах организации	56
2.5. Руководитель и его роль в деятельности организации	64
2.6. Стиль руководства коллективом организации	69
2.7. Современные подходы к руководству организации	75
Раздел 3. КОНФЛИКТЫ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ ОРГАНИЗАЦИИ	
3.1. Основные виды конфликтов и их содержание	83
3.2. Ошибочное поведение в конфликте	86
3.3. Способы разрешения споров в конфликтах	89
3.4. Стрессы и их влияние на работоспособность в коллективе	93
3.5. Способы выхода человека из стрессового состояния	98
3.6. Регрессивное восстановление персоны	106
Раздел 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	
4.1. Общение – игра по правилам и потребности, удовлетворяемые при взаимодействии	114
4.2. Основные способы и средства общения	118
4.3. Правила и технические приемы «позитивного общения»	121

4.4. Принципы этикета: вежливость, хорошие манеры, тактичность	125
4.5. Основные правила общегражданского этикета	132
4.6. Речевой этикет – основа делового общения	137
4.7. Деловой стиль и манера обсуждения	142

Раздел 5. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА – ОСНОВА БИЗНЕСА

5.1. Этика рынка: «наша» ситуация	147
5.2. «Честная конкуренция»	151
5.3. Этика и современное управление	156
5.4. Деловое общение и культура предпринимателя	163
5.5. Невербальные средства общения в коллективе	167
5.6. Поведение человека в обществе	171

Раздел 6. ВЛИЯНИЕ И ВЛАСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Значение влияния и власти руководителя	182
6.2. Способы влияния и власти руководителя на подчиненных	187
6.3. Убеждение работников и участие в деятельности коллектива организации	197

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА.....

ВВЕДЕНИЕ

В процессе реформирования экономики России возникает ряд ранее непредвиденных проблем. В частности, эти проблемы связаны, в первую очередь, с этикой ведения переговоров и взаимодействием работников с работодателями. Они требуют определенной подготовки со стороны работника, ищущего для себя определенную организацию и род деятельности в ней. От качественно проведенных переговоров, а вернее собеседования с руководителем, во многом зависит их результат.

Но, поступив на работу, претендент, в первую очередь, сталкивается с уже сформированным трудовым коллективом, имеющим свои взаимоотношения уже на протяжении длительного времени. Именно в коллективах возникают различные формальные и неформальные группы, которые во многом определяют систему поведения, как членов коллектива, так и его руководителей.

И если в этом процессе происходят значительные разногласия, то возникают конфликты, которые носят разнообразный характер.

Однако немаловажное значение имеет организация общения персонала в конкретной организации. В этом случае необходимо соблюдать основные формы, способы общения между работниками данного коллектива. В этом случае необходимо соблюдать правила и технические приемы «позитивного общения». Немаловажную роль играют и принципы общения, включающие вежливость, хорошие манеры, тактичность и т.д.

В целом требуется соблюдать основные правила общегражданского этикета и, в частности, речевой этикет. Также является частью взаимоотношений, когда в организации, т.е. в том или ином трудовом коллективе имеют место этнические (формальные или неформальные) группировки. Выходцы из других государств мира, как правило, слабо владеют или совсем не владеют особенностями менталитета граждан России, состоящие из различных наций, народов и народностей, а также исповедующие ту или иную религию. Несомненно, так называемые «мигранты» вносят определенный дискомфорт в организацию бизнеса и особенно деловой этики в процессе совместного сотрудничества с партнерами или потребителями. Все это необходимо учитывать будущим специалистам, получающим образование в учебных заведениях. Именно их выпускники и должны явиться тем стержнем, теми специалистами и руководителями Великой России, чтобы удерживать ее от окончательного распада. И особенно важно, чтобы они поддерживали Указ Президента по добровольному возвращению со-

отечественников в Россию, что во многом поможет избежать вышеизложенных проблем. В данном Указе излагаются дополнительные условия для обеспечения добровольного переселения в Россию соотечественников, проживающих за рубежом. В Указе предписывается федеральным органам власти обеспечить, в пределах своей компетенции, реализацию данной программы. Так же он является одним из направлений решения и демографической проблемы. Воспитанные в традициях русской культуры, владении русским языком и не желающие терять связи с Россией, соотечественники в большей мере способны к адаптации и скорейшему включению в систему позитивных социальных связей России. Все это в значительной мере окажет влияние на этику общения и психологию управления персоналом и, самое главное, это значительно повысит результативность работы трудовых коллективов и их практическую бесконфликтность.

Раздел 1. ЭТИКА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ ПРИ УСТРОЙСТВЕ НА РАБОТУ В ОРГАНИЗАЦИЮ

1.1. Особенности составления резюме (просительных писем)

Любой человек может рано или поздно поменять место работы. Причины для этого могут быть самые разные, но при приеме на работу в условиях рыночной экономики человеку, ищущему работу, придется вести конкуренцию за рабочее место. Существуют общие правила, которых лучше придерживаться при поиске работы. Помимо чисто практической цели — определить конкурентов, претендующих на то же самое рабочее место, знание этих правил может не раз пригодиться в жизни, причем в самых разных ситуациях. Работодатели хотят нанимать людей, которые могут выполнять именно ту работу, которая им поручена.

Чтобы выяснить, кто перед ними, что это за люди, работодатели используют краткие резюме или описания трудовой деятельности, анкеты, письменные тесты, медицинские заключения, просительные письма, собеседования или интервью с кандидатами на вакантное рабочее место. Каждая из этих процедур имеет свои преимущества и недостатки, и соответственно свою сферу применения.

Краткое **резюме**, с описанием трудовой деятельности, с одной стороны, и анкеты и бланки — с другой, — это два пути добиться одной и той же цели. Дать работодателю письменное свидетельство квалификации работника, его деловых качеств.

При заполнении анкеты и подготовке бланка работнику, претендующему на ту или иную должность, необходимо предоставить два вида информации:

1. Данные о самом себе.
2. Данные о работе, которую он хотел бы получить.

При этом работник естественно, имеет возможность представить себя в наилучшем свете, например, вписав наиболее яркие факты своей трудовой биографии, избегая при этом негативных сторон. Сделать это можно даже при заполнении анкеты, в которой указаны фиксированные позиции. Для того чтобы в случае необходимости подыскать новое место работы, быть во всеоружии, работнику надо начать сбор данных о себе пораньше. В любой анкете или бланке, в любом опросном листе есть ряд общих обязательных положений.

Работодатель требует:

1. Домашний адрес, телефон.

2. Название работы, которую вы ищете, или цель карьеры, к которой вы стремитесь.

3. Имеющийся опыт работы (оплачиваемой или на добровольных началах), включая дату поступления на прежнее место (места) работы, полное имя и адрес работодателя, название профессии, размер начального жалования при уходе с прежнего места работы, причину ухода (переезд, поиск лучшего места работы, другая приемлемая для нового работодателя причина, объясняющая ваш уход с прежнего места работы).

4. Образование — название учебного заведения, города, где оно расположено, продолжительность периода обучения в нем, указание о полученном дипломе или сертификате, подтверждающем уровень образования, перечень изучавшихся дисциплин.

5. Прочие сведения о себе: хобби, общественные организации, в которых вы состоите, полученные награды, руководящие посты, которые где-либо занимали.

В анкетах и резюме могут быть вопросы о таких личных качествах человека, как рост, вес, семейное положение и так далее.

В анкетах также могут быть вопросы об адресах места жительства в прошлом, также о сведениях, которые вам не хотелось бы разглашать (например о наличии судимости). Если все же такой вопрос будет, рекомендуется во всех случаях быть честным.

Следующий шаг человека, ищущего работу — собрать данные о профессии или месте работы, которые он хотел бы получить.

Прежде всего, нужно знать верхнюю и нижнюю границу заработка по данной специальности, требуемый уровень образования или стажа работы, который обычно требуется от кандидата на вакантное место, продолжительность рабочего дня и номер смены, в которой предстоит работать. Более важным является знание своих предполагаемых должностных обязанностей. Требуется внимательно изучить имеющееся описание работы. В некоторых объявлениях о найме на работу требуется умение дать количественную оценку своим качествам с тем, чтобы выявить наиболее важные качества. Увидев любое объявление о вакансиях, постарайтесь связаться с работодателем и выяснить, какого рода качествам он отдает предпочтение, если хотите получить работу.

Теперь, когда человек, подыскивающий себе работу, собрал всю необходимую информацию, предстоит подготовить краткое описание своей трудовой деятельности. Если работник хочет подать заявление о приеме на работу сразу в несколько мест, ему следует позаботиться о подготовке нескольких вариантов (образцов) такого документа. В про-

тивном случае краткое резюме может не вполне отвечать требованиям работы, которую человек стремится получить. Существует два способа подготовки кратких резюме о трудовой деятельности. Способ подготовки резюме зависит от того, насколько опыт и уровень квалификации работника соответствуют характеру работы, на которую он претендует.

Можно начать с описания характера работы, выполняемой на последнем месте работы, или (второй вариант) в порядке обратной хронологии — со своей базовой подготовки. Независимо от того, какой из подходов используется, следует придерживаться таких рекомендаций:

1. Быть как можно точнее в формулировках и помнить, что нечеткое описание выполнявшихся в прошлом обязанностей может дать о вас столь же неопределенное впечатление.

2. Опишите, каких результатов вы добились на своем прежнем рабочем месте. Если вы были руководителем проекта по повышению производительности, по снижению издержек производства, по подбору кадров или по достижении какой-нибудь еще цели, скажите об этом в своем резюме.

3. Резюме надо напечатать, используя стандартный шрифт. Напечатанное резюме во всех случаях предпочтительнее рукописного, хотя не все работодатели оговаривают это.

4. Объем резюме не должен быть более двух страниц,

5. Не надо указывать в резюме ничего негативного, но готовьтесь к тому, чтобы в позитивном тоне обсуждать эти вопросы в ходе интервью или собеседования.

6. Обязательно прочтите образец резюме на предмет устранения орфографических и стилистических ошибок.

7. Дайте еще кому-нибудь почитать ваш текст.

8. Используйте копировальную технику самого высокого качества и хорошую белую бумагу для размножения образца.

Хронологический порядок написания резюме — самый легкий метод. Он же и наименее эффективный, так как он не позволяет выделить самое важное из того, что вам приходилось выполнять раньше. Это также плохой способ подачи информации о себе, когда у вас был по каким-то причинам перерыв в трудовой деятельности или когда вы ищете работу, слишком отличающуюся от той, которой прежде занимались.

Помимо хронологического порядка изложения фактов своей трудовой деятельности может быть принят также функциональный, или аналитический, как его еще называют, подход, в рамках которого может найти более точное отражение проблема квалификационного роста, творческих способностей работника и т.п. Различий между хро-

нологическим и функциональным подходами куда меньше, чем общих черт.

Главное — делать акцент на всем том, на чем можно.

Преимуществом функционального подхода к подготовке резюме для потенциального работодателя и, следовательно, для успеха вашей компании за получение рабочего места являются ясность и очевидность. По такому резюме работодатель может немедленно определить, соответствует или нет работник тем обязанностям, которые ему предстоит выполнять.

Вы можете начать резюме с описания вашей квалификации в той специальности, которую ищет работодатель. Не забудьте при этом посмотреть описание профессии. Затем взгляните на ваш опыт и образование, с тем, чтобы увидеть, когда в своей трудовой деятельности вы в наибольшей степени соответствовали искомой профессии или должности. И уж потом сами подготовьте резюме, где бы в самом начале рельефно было продемонстрировано все то, что необходимо для занятия искомого места. В таком резюме должны быть подзаголовки, например «Инженерные знания», «Компьютерные языки», «Опыт участия в исследовательских проектах и разработках» и т.д. Такого рода подзаголовки выглядят куда более предпочтительно в сравнении с хронологическим порядком изложения.

Как соответствовать анкете?

Некоторые крупные организации-работодатели предпочитают, чтобы работник, претендующий на должность, заполнял анкету, а не писал резюме о своей трудовой деятельности. Анкета, естественно, более подходит стилю крупной организации, потому что люди быстрее находят нужную им информацию, если она всегда расположена на привычном, заранее определенном месте. Однако подготовка резюме до заполнения анкеты в любом случае будет для вас полезной. Вы можете использовать резюме, когда обращаетесь к работодателю с просьбой о приеме на работу на то или иное предприятие. Вы можете представить резюме даже в том случае, когда требуется заполнить анкету. Это лишь подтвердит ваши качества. Резюме окажет вам помощь и в том случае, когда нужно быстро заполнить анкету. В сущности анкета — это резюме, выполненное в иной форме. Неважно, насколько жесткой является по структуре анкета, у вас всегда есть возможность продемонстрировать работодателю, что вы тот человек, который ему нужен.

С первого взгляда кажется, что анкеты не оставляют человеку который ищет работу, никакого выбора. Конечно, анкета не обладает той

гибкостью, что резюме. Но вы также вполне можете использовать анкету к вашей выгоде.

Помните, что отношение человека, читающего анкету, вовсе не сводится к позиции: «Давайте-ка, выясним, в чем этот человек не подготовлен?»

Скорее он будет стремиться к тому, чтобы выяснить: «Может быть этот тот человек, который нам нужен?» Используйте все части анкеты (разделы об образовании, об опыте работы и т.п.), чтобы показать это.

Вот некоторые общие советы по заполнению анкет:

1. Попросите две копии анкеты.
2. Если же анкета только в одном экземпляре, сделайте ее копию, прежде чем начать заполнять ее. Вам понадобится более чем одна копия, чтобы подготовить наброски анкеты.
3. Прочитайте всю анкету с начала до конца, прежде чем начать ее заполнять.
4. Подготовьте образец самой анкеты, если в некоторых отделениях в рамках одной и той же компании или организации используется анкета одной и той же формы.
5. Не проставляйте в образце название специальности (оно не обязательно может совпадать с той, что требуется), дату заполнения и подпись. Проставьте все это в копии, когда будете ее подписывать.
6. Напечатайте анкету, если можете.
7. Если в форме анкеты имеется слишком мало пространства между строчками, чтобы можно было напечатать нужную информацию на машинке, сделайте следующее. Напечатайте всю информацию на чистом листе бумаги, затем наклейте этот лист бумаги на анкету и сделайте копии готового продукта. Такая процедура значительно облегчает чтение анкеты.
8. Не оставляйте пустого пространства в анкете.
9. Ставьте всегда слова «не имеется», если запрашиваемая в анкете информация не имеет к вам отношения. Это дает понять людям, которые будут читать вашу анкету, что вы не пропустили (сознательно или нет) какой-то вопрос.
10. Принесите с собой резюме и копию другой информации, которая может потребоваться (такой, как адрес предыдущего места жительства), когда придете к потенциальным работодателям в случае, если требуется заполнить анкету на месте.

Но по возможности стремитесь заполнять анкету дома и высылайте ее почтой вместе с резюме в запечатанном конверте, чтобы лучше подчеркнуть свои сильные стороны.

Умейте написать интригующее просительное или сопроводительное письмо.

Вам придется написать такое письмо, когда вы высылаете потенциальному работодателю резюме своей трудовой деятельности или заполненную анкету. Письмо должно привлечь внимание работодателя, показать ему, почему вы пишете, указать, почему ваш прием на работу будет выгоден компании, и содержать просьбу о собеседовании. Специфика информации, которая сообщается в письме, предполагает, что такое письмо должно быть написано и адресовано индивидуально. Каждое письмо должно быть отпечатано.

Содержание письма:

1. Приветствие.

Каждое письмо должно быть адресовано лично тому человеку, к которому вы хотите обратиться, то есть к тому, кто вас будет нанимать на работу.

Определенно это не какой-то клерк в отделе кадров и даже не начальник отдела кадров. Наиболее вероятно, что это тот человек, под непосредственным руководством которого вам предстоит работать. Позвоните в компанию (организацию), чтобы удостовериться в том, что вы правильно написали его имя и фамилию.

2. Вступительная часть.

Она должна содержать призыв к читателю.

Запечатанное письмо — всегда письмо с предложением о продаже чего-либо. Продажа начинается тогда, когда вам удалось привлечь чье-то внимание. Привлечь и удержать внимание лица, к которому вы обращаетесь гораздо легче, если вы говорите в первых строках своего письма не о себе, а о компании, в которой хотите работать. Обязательно упомяните в начале письма о проектах, которые разрабатываются компанией, полученных ею наградах и премиях, о любых других положительных отзывах о фирме, которые вам довелось слышать или прочесть. Эту информацию вы можете почерпнуть из деловой периодической прессы. Если вы обращаетесь по объявлению, можете упомянуть о нем в начале своего письма. Если вам кто-то посоветовал написать, используйте его имя (получив на это согласие).

3. Основная часть.

Эта часть письма дает краткое описание ваших качеств со ссылкой на резюме, которым ваша рекламная компания завершается.

4. Окончание письма.

Вы не можете получить того, о чем не просите. В конце письма должна быть просьба о собеседовании. Предложите в нем также возможную дату и время встречи, укажите, что вы обязательно подтвер-

дите назначенное время. В заключении используйте стандартные вежливые фразы вроде «Искренне благодарю...». Оставьте 3—4 строки для вашей подписи и ниже напечатайте ваше полное имя. Под вашим именем лучше подпечатать и номер телефона, по которому с вами можно связаться. Можно указать номер своего телефона и в основной части письма, но помните, что в этом случае найти его труднее, когда читающий ваше письмо решит вам позвонить.

Собеседование или тестирование

Тесты, которые предлагаются тем, кто готовится к собеседованию или тестированию при поступлении на работу, можно разделить на четыре категории:

1. Проверка общих способностей работника.
2. Проверка его практических навыков.
3. Определение быстроты реакции работника, его ловкости.
4. Медицинское обследование.

Вы можете попрактиковаться по первым трем категориям. В отношении вашего здоровья следует отметить, что рано или поздно оно все равно будет установлено. Поэтому постарайтесь заблаговременно выяснить соответствующие требования на возможном рабочем месте, чтобы не расходовать попросту силы на подготовку к той специальности, по которой вам нельзя будет работать.

Чтобы подготовиться к тестированию, вы должны выяснить, в чем оно заключается. Опять-таки вы должны хорошо знать свою профессию и характер предстоящей работы, а также под чьим руководством вы непосредственно будете трудиться. Некоторые учреждения, в которых при найме на работу особенно часто любят прибегать к разного рода тестированиям, обычно предоставляют соискателям образцы тестов, которыми они пользуются. Эти образцы могут быть вам полезны даже в том случае, если работодатель представит вам совсем другой тест. Одно это обстоятельство даст вам преимущества перед возможными конкурентами, претендующими на то же рабочее место. Вы также лучше справитесь со своим заданием во время тестирования, если будете придерживаться следующих советов:

1. Составьте список всего того, что вам может понадобиться в центре тестирования, включая карандаш.
2. Проверьте, все ли вы взяли перед уходом из дома.
3. Хорошо выспитесь ночью.
4. Будьте в центре тестирования пораньше, по меньшей мере за 15 минут до начала.
5. Прочитайте внимательно инструкцию к предоставленному тесту, прежде всего убедитесь, нет ли различий в данном тесте по сравнению с тем, к которому вы готовились.

6. В любом случае следите за скоростью своей работы над тестом, не тратьте много времени над более сложными вопросами, отвечайте на другие.

7. Выясните, штрафуются ли ответ, сделанный наугад, большинство тестов основаны на подсчете количества правильных ответов на вопросы. Другие — на подсчете числа правильных ответов и оценки степени достоверности в неправильных ответах, когда количество неверных ответов, явно сделанных наугад, просто вычитается из общего числа правильных. Поэтому слепое гадание может вам только повредить. Но если вы сумеете отсеять пару наиболее неправильных ответов, то даже предположительный, не совсем точный ответ может пойти вам в зачет.

Только серьезная подготовка к поиску будущей работы обеспечит вам полный успех.

1.2. Обязательная подготовка к собеседованию

Получить хорошую работу хотят многие. Но для этого недостаточно быть только специалистом в своем деле. Не менее важно владеть умением выгодно представить себя и свою квалификацию на рынке труда.

Рассматривая кандидатов на вакантную должность, работодатель или кадровое агентство могут применять различные методы оценки и отбора. Но при этом никого не берут на работу, не проведя с ним собеседования, не задав претенденту вопросы и не выслушав ответы. Для того, чтобы задаваемые вопросы не застали его врасплох, нужно готовиться к собеседованиям.

Собеседование делится на несколько этапов. На каждом этапе задаются вполне определенные вопросы, и на них надо правильно отвечать, чтобы не свести шансы на получение работы к нулю. Подготовиться к собеседованию надо всесторонне и обстоятельно. Тщательная подготовка — ключ к успеху.

Предварительная работа заключается в том, чтобы ознакомиться с организацией, хорошо представить претенденту собственные возможности и недостатки, понять смысл процедуры собеседования, а также осознать, что можно и чего нельзя допускать в первом общении с работодателем. Лишь проделав эту важную предварительную работу, можно будет войти в дверь, за которой ждет представитель организации, произвести должное впечатление и выйти победителем. При подаче заявления о приеме на работу необходимо сначала, как это было отмечено выше, собирать всю возможную информацию об организации, о характере предстоящей работы и о том, как эта организация представляет себе идеального сотрудника.

Примерный перечень вопросов об интересующей организации:

- Какова ее структура?
- Кто руководитель, кто занимает ключевые позиции?
- Сколько всего работников?
- Какой адрес главной конторы?
- Есть ли у организации филиалы?
- С чем фирма выходит на рынок, и какие предлагает услуги?
- В чем организация видит свои цели?
- Какая у нее репутация?

На большинство перечисленных вопросов найти ответ не так уж и трудно — стоит только захотеть. Надо внимательно прочитать объявление, на которое вы откликнулись. Изучить еще раз полученное письмо с приглашением на собеседование. В них уже содержатся зерна полезной информации о руководителях организации, ее местонахождении и т.п. Также можно просмотреть сайты, рекламные буклеты, годовые отчеты, каталоги и прейскуранты. Это сразу расширит знания об организации. Точно также как можно больше следует разузнать о работе, которую вы хотите получить. Опять требуются ответы на множество вопросов.

- Как называется должность?
- Каковы задачи, каков круг обязанностей занимающего ее работника?
- За кого и за что он отвечает?
- Кто будет непосредственным начальником?
- Есть ли какие-нибудь дополнительные условия и требования?
- Какая зарплата?
- Как обеспечены условия труда?
- Имеются ли перспективы роста?

Главное, ни в коем случае не забудьте попросить организацию, чтобы она прислала вам справку-описание обязанностей, которые возлагаются на работника, занимающего данную должность. Эта справка — описание занимает одну-две страницы, на которой указаны название должности, определено значение ожидаемой от вас работы, очерчены ваши будущие обязанности и задачи, перечислены должности ваших непосредственных руководителей и подчиненных. Это даст ясное представление о том, какое значение придается этой должности в организации.

Когда организация предлагает вакантную должность, то из этого вовсе не следует, что она ищет просто нового человека. Это означает, что эта организация ищет работника, обладающего некоторыми заранее заданными чертами. Справка с описанием должностных обязан-

ностей содержит те требования, которые предъявляются к работнику, находящегося на данной должности, какие у него знания, навыки и опыт работы. Собрав все нужные сведения об организации, предполагаемой работе и качествах, ожидаемых от будущего сотрудника, претендент должен критическим оком окинуть самого себя. Основная задача на данном этапе заключается в том, чтобы человек, ищущий работу, внутренне убедился, что он действительно хочет работать в этой организации, а ей действительно нужен такой работник, как он.

Очень важно почувствовать себя способным выполнять запрошенную работу, проникнуться уверенностью, что именно вы как раз соответствуете образу «идеального сотрудника» и, что сама организация будет того же мнения. Иначе, нет смысла двигаться дальше. Это будет пустой тратой времени.

Итак, работнику надо оценить самого себя:

- себя как личность,
- свои достоинства,
- свои слабости и недостатки.

Начиная с размышлений о себе как о личности, надо быть предельно честным перед собой. Можно попробовать подобрать десяток слов или коротких выражений, наиболее пригодных для характеристики личности. Это могут быть, например, прирожденный лидер, трудолюбивый или наоборот лентяй, а может человек, способный работать только за себя и он не сможет работать в группе.

Теперь следует соотнести свои личные качества и свойства с характером запрашиваемой работы. Если человеку с задатками лидера придется трудиться в одиночку, то может лучше переписать заявление и попросить другое место, где работа организована в коллективе.

Организация будет рада получить преданного делу, добросовестного, упорного трудягу, однако ей вовсе не доставит удовольствие, если этот одержимый будет терзать других требованиями следовать его примеру.

Обращаясь к своим знаниям, навыкам и опыту, который накапливался в течение многих лет, надо выделить все достижения за прошедшие годы. Просмотрев еще раз текст резюме и сопроводительного письма, которые были посланы в организацию, можно решить, что их оказалось достаточно, если уже пригласили на собеседование. Теперь, когда собрана необходимая информация об организации и предстоящей работе, надо постараться обнаружить у себя другие подходящие достоинства, не отмеченные в отправленных документах. Они могут сыграть решающую роль при выборе кандидата.

Продумать данную подготовку необходимо. Только после нее вы сможете приехать на собеседование с уверенностью, что вы и ваша будущая должность и организация созданы друг для друга.

Теперь пришло время собираться на собеседование, которое назначено на определенную дату и время. Лучше заранее перепроверить, когда именно вас ждут. Опоздания в данном случае исключены, потому что это только показывает вашу необязательность, которая никому не нужна. Для этого выезжайте, имея в запасе лишние полчаса, если задержится автобус или сломается ваша собственная машина.

Обратите внимание на свой внешний вид. Этому придают значение почти все наниматели, особенно если намечаемая работа предполагает непосредственное общение с клиентами. Надо одеться должным образом, применительно к вашей профессии, возрасту и положению, которые вы собираетесь занять в организации. Несколько эксцентричный вид, рубашку буйной расцветки и волосы, стянутые в косичку, легко простят сотруднику рекламного бюро, но, например, начинающий банковский служащий позволить себе этого не может. В любом случае не облачайтесь модно, кричаще. Обойдитесь без блеска экстравагантной бижутерии. Если выбор одежды повергает в сомнение, то лучше остановиться на строгом костюме, белой сорочке, галстуке, темных носках, черных ботинках. Это испытанная униформа отправляющегося на собеседование.

С внешним видом тесно связана личная гигиена. Удачно выбранная одежда не спасет того, у кого несвежее дыхание, если за ним следует запах потного тела, а брюки давно не были в чистке и усеяны пятнами. Работник, способный своей неопрятностью оттолкнуть и коллег, и клиентов, — для организации не находка. Перед собеседованием необходимо привести себя в должное состояние, а также непосредственно в собеседовании воздержаться от курения и алкогольных возлияний. Можно повременить и с приемом пищи. Те, у кого собеседование проходит впервые, чувствуют себя скованно. Но если тяжело преодолеть напряженность и сидеть сгорбившись, втянув голову в плечи, а в ответ на вопросы интервьюера мямлить что-то неразборчивое, впечатление у интервьюера останется самое неблагоприятное. Перед тем, как отвечать на заданный вопрос, лучше сделать глубокий вдох и сосчитать до десяти, что поможет расслабиться. Всем своим видом надо подтверждать, что вы полностью владеете собой. Надо постараться отвечать абсолютно на все вопросы. Вслушиваясь в вопрос, стараться понять, почему он задан, что имеется в виду выяснить. Ответ следует строить так, чтобы по возможности привлечь внимание к своим достоинствам, положительным качествам; хорошо, если в подкреплении удастся привести конкретные примеры.

Для себя надо уяснить правило: «Всегда говорю правду». Хотя, конечно, придется решать, что сказать, а о чем умолчать, чтобы привлечь внимание к своим положительным качествам и отвести от своих недостатков. Но каких бы то ни было преувеличений и неискренности следует избегать. Опытным интервьюерам не составляет труда установить, когда говорят то, о чем не знают. Немедленно будут замечены и противоречия, как только они появятся в высказываниях. Надо стараться говорить четко, связано и понятно. Нельзя бормотать себе под нос. Также речь не должна быть чересчур медленной. Следует избегать жаргонных слов, ругательных выражений и всегда раздражающих слов-паразитов: «знаете», «так сказать», «понимаете ли» ... Лучше говорить естественно и в обычной тональности. Собеседование может прервать звонок телефона или кто-нибудь войдет в комнату. При любых таких обстоятельствах сохраняйте спокойствие. Продолжение разговора будет после знака интервьюера. Такие передышки иногда позволяют лучше сконцентрироваться на заданном вопросе.

1.3. Собеседование при устройстве на работу в организацию

Многие из нас больше всего боятся именно собеседования при поступлении на работу. Но вместе с тем собеседование — наилучший способ показать работодателю свои лучшие качества. Собеседование куда более гибкая форма проверки работника, чем анкетирование или тестирование. Постарайтесь использовать эту гибкость в вашу пользу. Как и в случае с тестированием, постарайтесь заранее подготовиться к собеседованию, чтобы уменьшить волнение и улучшить его результаты. Начните с выяснения того, что именно ваш будущий собеседник стремится узнать в первую очередь. Любой претендент на рабочее место представляет определенный риск для работодателя. Ошибка при найме на работу — это немалые дополнительные расходы, связанные со снижением производительности средствами на обучение и поиск замены. Чтобы уменьшить этот риск, работодатель в ходе собеседования всегда ищет людей с высокой мотивацией к труду, понимающих, что значит их деятельность, и демонстрирующих степень своей подготовки к ней.

Покажите, что вы человек, очень заинтересованный в работе в данной организации. Сделать это можно, заранее разузнав о ней больше перед собеседованием. Оденьтесь соответствующим образом, продемонстрируйте хорошие манеры. Это означает, что вы должны вежливо приветствовать собеседника, не жевать резинку и не курить во время беседы, показать, что вы внимательно слушаете все, о чем вам говорят, и поблагодарите собеседника после окончания беседы. Вы

также покажете уровень своей мотивации, когда в конце беседы выразите заинтересованность в данном рабочем месте.

Вы должны показать, что понимаете характер предстоящей работы, что сможете с ней справиться, когда разъясните вашему собеседнику, что ваши личные качества помогли вам наилучшим образом подготовиться к специальности, в том виде, как она описана в перечне профессий организации.

Потом вежливо спросите о конкретном содержании работы и об условиях обучения и подготовки, предоставляемых новым работникам. Один из лучших путей подготовиться к собеседованию — провести пару занятий подобного рода с одним или двумя друзьями. Вот список некоторых наиболее часто встречающихся вопросов в ходе собеседования, с которых вам лучше начать подготовку:

1. Почему вы обратились о приеме на работу именно по этой профессии?
2. Что вы знаете об этой работе или об организации?
3. Почему вы выбрали именно эту карьеру?
4. Что вы собираетесь делать если... (обычно следует описание какой-либо критической ситуации на вашем рабочем месте)?
5. Как вы могли бы описать самого себя?
6. Каковы ваши главные сильные стороны?
7. Каковы ваши основные слабости?
8. Какого типа работу вы больше всего любите делать?
9. Каковы ваши интересы вне работы?
10. Какого типа работу вы не любите делать больше всего?
11. Какого рода достижения и результаты работы доставляют вам наибольшее удовлетворение?
12. Какая ваша серьезная ошибка?
13. Что бы вы хотели изменить в своем прошлом?
14. Какие предметы вам нравились больше и меньше всего в школе?
15. Почему вы оставили свою прежнюю работу?
16. Почему вы были уволены?
17. Какое отношение ваше образование или опыт трудовой деятельности имеет к данной работе?
18. Каковы ваши цели в жизни?
19. Как вы планируете их достичь?
20. Чем вы надеетесь заниматься через 5, 10 лет?
21. На какое жалование вы рассчитываете?

Варианты ответов на эти и подобные вопросы рассматриваются во многих книгах, посвященных искусству и науке найма на работу. Важно только, чтобы стратегия вашего поиска была, как можно более

сконцентрирована на самой работе, которую вы ищете, и на ваших возможностях справиться с нею, и тогда неважно, с какими вопросами вам придется столкнуться на собеседовании. Если вас спрашивают о ваших сильных сторонах, говорите о том, что имеет непосредственное отношение к предполагаемой работе. Если вас спрашивают о слабостях, обязательно упомяните в ответе ваши сильные стороны, опять же связанные с работой (например, вы привыкли уж слишком усердно работать, вас беспокоит, что вы уж много внимания уделяете деталям в процессе работы, вы всегда стремитесь рассмотреть всю картину происходящего в целом). Если вас спрашивают о том, с чем вам не удалось справиться в прошлом, или о какой-то особо негативной вашей черте в прошлом (судимость, неудачи в учебе, увольнение) будьте готовы показать, какой урок вы из всего этого извлекли и что он вам пошел впрок, продемонстрировать, как вы научились преодолевать преграды на своем пути и собственные недостатки, что сегодня вы чувствуете себя готовым к более сложной работе.

До сих пор рассматривались только вопросы работодателя. Но собеседование — это всегда диалог. Вам действительно нужно больше узнать о характере предстоящей работы, если вы хотите ее получить. Поймите, сколь разочарованным вы будете, если начнете искать работу, которая вам не нравится, когда через пару недель выяснится, что вы не можете здесь остаться и должны подыскивать новое место работы. Вот некоторые из вопросов, которые вам следует задать тому, кто будет проводить собеседование с вами:

1. Как будет примерно заполнен мой рабочий день?
2. Кому я непосредственно буду подчиняться? Могу я с ним встретиться?
3. Будет ли кто-то в подчинении у меня? Можно мне с ним встретиться?
4. Насколько важна эта работа для компании?
5. Какие программы обучения и подготовки предоставляются?
6. Какие имеются возможности для служебного или профессионального роста?
7. Почему это место оставил прежний работник?
8. Чем этот работник занимается теперь?
9. В чем состоит главная проблема данной работы?
10. Какие планы у компании в отношении?... Укажите на некоторые проекты развития или изменения, о которых вы читали или слышали.
11. Является ли организация быстрорастущей или нет?

После того как вы зададите все эти вопросы, выслушайте собеседника и затем, если возможно, упомяните о чем-нибудь в вашем образовании или из опыта вашей прежней работы, что имеет непосредственное отношение к полученным ответам. Заметьте, что вопросы о зарплате и премиальных не включены в указанный выше перечень, так как в центре ваших вопросов и ответов на первом собеседовании должна быть компания и то, что вы можете для нее сделать, а не то, что фирма будет платить вам. Размер зарплаты обычно указывается в объявлении о приеме на работу, а информацию о порядке премирования можно получить в отделе кадров. Но когда должность уже будет вам предложена, вы можете оговорить и размер своего жалования.

В конце собеседования вам надо выяснить, каковы будут последующие ваши действия. Следует ли вам снова встретиться с вашим собеседником, дать ли вам дополнительную информацию о себе, предстоят ли новые собеседования, когда будет вынесено окончательное решение.

Постарайтесь закончить собеседование в позитивном ключе, подтвердите свою заинтересованность в получении данной должности и отметьте, почему именно вы будете хорошим выбором для того, чтобы выполнять данную работу. Немедленно после собеседования набросайте комментарии о том, что прошло хорошо, а что нет. Над чем вам еще предстоит поработать. Чтобы лучше продемонстрировать вашу заинтересованность в получении данной работы, направьте в адрес вашего собеседника письмо, в котором содержалась бы дополнительная информация по некоторым пунктам, обсуждавшимся в ходе встречи, и еще раз выражалась благодарность вашему собеседнику. Помните, что с вами может беседовать как раз тот человек, который собирается принять вас на работу.

1.4. Особенности проведения собеседования с руководством

Первые вопросы. Некоторые интервьюеры не хотят сразу же задавать трудные вопросы о предметной специализации в аттестате, предыдущем месте работы или подробные вопросы, которые заставят напрячься даже самого успешного претендента. Таким образом, они начинают с легких вопросов типа:

- Сколько вам лет?
- Где вы живете?
- Чем занимаются ваши родители?

Ответы на эти вопросы интервьюер знает сам из документов, а спрашивает единственно с целью разговорить собеседника и облегчить начало разговора.

Иногда интервьюер может в самом начале беседы поставить своего собеседника в нелегкое положение, задав вопрос: что вы можете о себе рассказать? По ответу он будет судить, как соискатель сам себя оценивает. Услышав такой вопрос, не надо теряться. Хорошая подготовка поможет воспроизвести список положительных качеств, которые наиболее подходят для данной работы, а потом нарисовать автопортрет, в котором будет улавливаться образ «идеального сотрудника».

Образование. Когда первое напряжение спало и взаимопонимание установлено, интервьюер перейдет к серьезным, содержательным вопросам, имея в виду выяснить, в конце концов, подходите ли вы для запрашиваемой работы. И, скорее всего, первыми будут вопросы об общем образовании, а потом о полученных специальных знаниях. Особенно это касается молодых людей с небольшим опытом работы, либо совсем такого не имеющие.

Разговор об образовании начнется с обсуждения последнего учебного заведения — школа, училище, академия или университет. Поэтому надо мысленно настроиться на следующие вопросы:

- В каком последнем заведении вы учились?
- Почему именно в нем?
- Что вам в нем нравилось?
- А что не нравилось?
- Какой предмет был любимым?
- Чем занимались помимо учебы в то время?
- Что делали на каникулах?

Все эти вопросы помогут интервьюеру раскрыть вас в интеллектуальном плане и определить общий уровень. Когда молодые люди пожимают плечами на вопрос, о том почему они выбрали именно ту академию или университет, то это говорит о их несознательности. Юноша или девушка, ясно представляющее себе свое будущее, заслуживают большего уважения, чем те, которыми управляют родители или друзья.

Вопросы о том, что вам нравилось в вашем учебном заведении, раскрывают вкусы и пристрастия опрашиваемого. Эти вопросы также могут трактоваться, что вообще в жизни нравится, а что нет. И при этом интервьюер постоянно думает о том, подходит этот человек для предлагаемой работы или нет. Чтобы лучше ответить на поставленные вопросы, надо припомнить, каких качеств ждет организация от «идеального сотрудника», и построить ответ так, чтобы он свидетельствовал, что именно такими качествами и в достаточном наборе вы обладаете.

Важно не только то, что вы говорите, но и как. Некоторые молодые люди полагают, что, используя выражения вроде «клевая», «блеск», делают свою речь веселее и ярче. В серьезной обстановке, однако, так вот веселиться, предаваться словесному ерничеству — значит выглядеть довольно глупо. А дурачков брать на работу не любят.

Отвечая на вопросы, также лучше обойтись без шуточек и иронии. Интервьюер предполагает, что ответы об образовании подготовлены и продуманы, и они помогут составить приблизительное представление о пригодности опрашиваемого к намеченной работе. Для рассказа о любимом предмете лучше выбрать тот, который ближе к должности, на которую было подано заявление. Хорошо, если были достигнуты определенные успехи в его изучении. Когда беседа перейдет к теме занятий помимо учебы, надо будет показать свою заинтересованность в других делах, кроме учебы. Интервьюер захочет узнать, что за человек перед ним — робот, заикленный на одном деле, или личность с более или менее разносторонними интересами и способностями. Заодно он попытается понять, как характеризуют опрашиваемого появившиеся у него в школе (университете) склонности и увлечения: был ли старостой — значит прирожденный лидер, или был учеником (студентом), который шел за коллективом и не пытался внести что-то свое.

Выяснив вопросы, связанные с образованием, интервьюер перейдет к главной теме разговора — о работе. Вероятно, он захочет обсудить и прошлую трудовую, производственную деятельность, и соображения насчет должности, на которую было подано заявление. «Что можете сказать о вашей последней работе?» Такой вопрос возникает почти на каждом собеседовании, хотя ставится он по-разному. «Опишите типичный день на вашей последней работе» или «Каковы были ваши обязанности, и какие задачи вы выполняли на прежней работе?» — это варианты одного и того же вопроса. Но как бы он ни был поставлен, цель у интервьюера одна — он хочет сравнить вашу предыдущую должность с той, на которую вы подали заявление, чтобы узнать есть ли у вас нужные навыки, знания и опыт. При ответе на этот вопрос надо руководствоваться той информацией, которая была собрана о работе. То есть, если были изучены требования, изложенные в должностной инструкции, то ответить будет нетрудно.

Также может возникнуть у интервьюера вопрос: «Чем вам эта работа нравилась?» Так он может поподробней узнать о предыдущей работе, а еще отношение к работе вообще. Ему интересно, нравится ли вам в ней самое легкое и доставляющее удовольствие или же вы одинаково готовы выполнять как приятные, так и неприятные обязанности, зани-

маться делами как увлекательными, так и обременительными. Конечно, он ищет человека, который любит работать, и готового с необходимым усердием браться за всякие, пусть самые скучные поручения. Поэтому в ответе должна прозвучать интерес и любовь к работе.

Вопрос: «Чему научились на своем последнем рабочем месте?» дает возможность обобщенно представить интервьюеру опыт, полученный на последней работе, и снова попытаться показать себя самым подходящим кандидатом на запрашиваемую должность.

Интервьюера будет интересовать вопрос о том, сколько времени вы работали на последней работе. Он хочет знать причины той или иной продолжительности работы. Может вы склонны быстро терять интерес к работе, страдаете охотой к перемене мест. А это не те качества, которых ждет организация от своих работников. Может быть и по-другому: вы стремитесь к покою, боитесь перемен, готовы сидеть на одном месте годами. А ей нужен как раз энергичный работник, заинтересованный в постоянном продвижении по службе. Отвечать надо четко, то есть попросту можно дать календарно точные сведения, а потом подождать реакции интервьюера.

Когда о прежней работе будет все сказано, интервьюер перейдет к обсуждению должности, на которую было подано заявление. Независимо от вашего возраста и трудового опыта, надо успешно ответить на такие примерно вопросы:

- Что вы знаете о запрашиваемой вами должности?
- Что в этой работе вас более всего привлекает?
- Что кажется наименее привлекательным?

Какие качества считаете необходимыми для успешного выполнения этой работы?

Почему считаете, что Вы способны справиться с этой работой?

Интервьюеру важно понять, действительно ли вы заинтересованы в получении искомой должности, и судить об этом он может по тому, насколько обстоятельно вы постарались познакомиться с характером и особенностями предстоящей работы. Надо к тому же выяснить, составили вы себе реалистичное представление об этой работе, учитываете ли все плюсы и минусы. Ведь нет смысла нанимать на работу человека, который не отдает себе отчета в минусах предстоящей ему работы и который потом может уволиться, как только их обнаружит. Ответить легко, но только в том случае, если было выполнено «домашнее задание», то есть, как следует проштудировано объявление о работе, продумано описание предполагаемых должностных обязанностей. Надо кратко охарактеризовать работу на этой должности, оставившись на ее положительных и отрицательных сторонах.

Интервьюер может задать достаточно сложный и хитрый вопрос: «Сколько вы рассчитываете получать?». На этот вопрос ответить не так-то просто. Интервьюер держит, конечно, в голове и верхнюю, и нижнюю цифры допустимой вилки. Отвечающему надо попасть между этими двумя крайними величинами. Если будет названа сумма, не дотягивающая до нижнего предела, то вас примут за человека, лишенного честолюбия и самоуважения. Дело может кончиться тем, что будете работать за меньшую зарплату, чем организация первоначально хотела вам предложить. А если названная сумма превысит верхний предел, можете вмиг потерять работу, так как покажитесь чересчур корыстолюбивым. К тому же запрос может оказаться просто невыполнимым. Вероятно, в объявлении о работе называлась какая-то конкретная сумма или была указана определенная вилка. Может быть, вам удалось самостоятельно собрать на сей счет нужные сведения. Соответственно можно отвечать: «В объявлении говорилось о 9 тысячах в год; это меня устраивает» или «По-моему, вы собираетесь предложить от 8 до 10 тысяч; любая сумма в этих пределах мне подходит». А можно и так: «Сейчас сама должность интересует меня больше, чем деньги; я всегда хотел получить именно такую работу».

Личные качества. Каким бы ни были работник, какой бы опыт ни имел он за плечами, серьезный работодатель не забудет, что перед ним еще и просто человек, некая пока что не понятная ему индивидуальность. Поэтому обязательно последуют вопросы о личных качествах работника. Это неплохая возможность подкрепить свои прежние успешные ответы и утвердить представителя фирмы во мнении, что перед ним идеальный кандидат на замещение открывшейся вакансии.

Интервьюер попросит дать характеристику о себе. Заодно это будет и проверка: совпадает ли устное описание собственных качеств с тем, как они были представлены в поданных документах. Не менее важно для него будет послушать, в какой тональности будет человек рассказывать о самом себе. Для успешного ответа нужна хорошая подготовка, которая представляет собой сопоставление характеристики «идеального сотрудника» и сильных качеств и достоинств отвечающего. Также говорить лучше только о том, что увязывается с будущей работой.

Если работодатель считает, что перед ним сидящий человек — достойный кандидат на должность, то соответственно он захочет узнать о его личной жизни. Вопросы могут быть косвенным образом связаны с будущей работой, но часто никакого отношения к ней не имеют. Хотя многие интервьюеры стараются избегать расспросов о частной жизни и личных делах соискателя, понимая, что затрагивать эти темы неуместно и бестактно.

Когда интервьюер составил себе определенное представление о претенденте на должность, на прощание он задаст еще несколько вопросов. На них надо также правильно ответить. И даже после этого останется нерешенная задача — достойно покинуть помещение, где проходило собеседование. Закругляющим собеседование может быть вопрос: «За сколько времени вы должны предупредить об уходе с теперешней работы?» Его бы не задали, если бы не собирались предложить запрошенное место. Возможен ответ: «Я хотел бы начать работу у вас как можно скорее. Но своему начальнику я обещал, что предупрежу его за месяц. Ведь ему нужно время, чтобы подыскать замену. Отношения у нас с ним хорошие, и уверен, что он отпустит меня как только сможет». Если же в данный момент соискатель не работает, то ответ находится без затруднений: «Завтра, в девять утра».

Задав свой последний вопрос или сразу после ответа, интервьюер, скорее всего, встанет, улыбнется и подаст руку. Следует действовать также — встать, улыбнуться и пожать протянутую руку. Если собеседование было с комиссией, то поблагодарить надо каждого по очереди и каждому пожать руку. Возможно, будет предложение проводить вас к выходу. Лучше вежливо отклонить это любезное предложение. Дойдите до двери, обернитесь, еще раз всех поблагодарите, попрощайтесь — а дальше не страшно, даже если вы вконец заблудитесь.

1.5. Ведение переговоров в процессе поиска работы

Известно, что оказывается решающим для карьеры, является собеседование при устройстве на работу. Люди часто обращаются к психологам с просьбой посоветовать им, что надеть на собеседование и как вести себя. Этот вопрос заслуживает особого внимания. Прежде всего, следует сказать, что работу находят не самые квалифицированные люди. Преимуществом скорее обладает тот, кто умеет ловко убедить других, что именно он самый подходящий претендент на свободное место. И пусть у вас нет надлежащего образования и опыта, но вы мечтаете об этой работе и уверены, что справитесь с нею, вы должны прежде всего уметь себя преподать. У вас уйма неоспоримых достоинств: вы например, легко приспосабливаетесь, умеете интенсивно работать, налаживать контакты даже с трудными характерами — а это может более чем заменить недостающий диплом. Но самое главное вы должны гореть энтузиазмом.

Исследования показали, что более чем 90% начальников считают энтузиазм жизненно необходимым качеством для любой деятельности.

Тот, кто проводит с вами собеседование, уже в первые три минуты приходит к выводу что на работу вас не возьмет. По его поведению в течении 3—4 минут вам должно стать ясно, что вся эта проверка пустая формальность. Если же после трехминутного бега с препятствиями вы еще чувствуете к себе интерес, значит, окончательного решения о вашем зачислении на работу еще не принято, но у вас есть шанс. Чтобы первые препятствия проскочить с уверенностью в себе, чрезвычайно важен ваш внешний вид. При опросе ведущих сотрудников, проводящих набор служащих, и кадровиков установлено, что ключевыми факторами в создании хорошего впечатления на приемном собеседовании являются (в порядке важности):

- 1) элегантный костюм;
- 2) ухоженность;
- 3) хорошая физическая форма и внешний вид;
- 4) элегантный портфель или дипломат.

Несколько советов относительно одежды и общего вида для приемного собеседования, призванных помочь вам произвести хорошее впечатление, а именно:

- Наденьте лучший костюм, который вы можете себе позволить, или возьмите его в займы. Проверьте, хорошо ли он выглажен.
- Выберите лучше нейтральные, чем броские цвета. Если вы добываетесь места в творческой области, проявите большую изысканность.
- Следите за тем, чтобы выглядеть современно, но не модно (если конечно вы не хотите работать в области моды).
- Избегайте блестящих галстуков и аксессуаров.
- Не пользуйтесь туалетной водой после бритья.
- Высшая цель — неброская элегантность.
- Убедитесь, что у вас хорошо начищены туфли. Наденьте туфли со шнуровкой, не мокасины.
- Для заметок возьмите чистый блокнот и ручку.
- До собеседования пройдите бодрым шагом, что бы выглядеть здоровым.
- Тональным карандашом при необходимости заретушируйте прыщи.
- Вымойте волосы. Не наносите геля, не увлажняйте их. Не делайте экстравагантной прически.
- Если волосы до плеч, заколите их. Если вы хотите действительно найти работу, то сделайте короткую стрижку. В отношении длинноволосых мужчин до сих пор существуют предрассудки.

- Гладко побрейтесь (сможете снова отпустить бороду если вас примут).

- Ногти должны быть чистыми и ухоженными, они будут на виду, когда вы станете делать пометки в блокноте.

- Снимите пальто в холле.

- Украшения сведите к минимуму.

В последние годы было пересмотрено понятие «выражение удачливости». Вы не только должны носить подходящие костюмы хорошего качества, но и для того, чтобы быть элегантным, вы должны выглядеть здоровым. Быть здоровым и «в форме» стало метафорой того, что вы владеете собой, и ваша карьера в ваших руках. Мужчины, которые умеют владеть собой, прочно стоят на ногах и преуспевают в работе.

Многие, имеющие согласно диетологам, избыточный вес вполне здоровы и находятся в форме, но «технически» их вес относительно из роста и строения костей не отвечает принятому стандарту. Болезненного вида человек не обязательно должен иметь лишний вес — он может быть и худым и хрупким. Но тучных людей обычно считают ответственными за свою физическую форму. Объясняют это тем, что они переедают и не в силах покончить с этой слабостью ради того, чтобы достичь формы, считающейся «идеальной».

Как вести себя. То, что вы скажете на собеседовании, несомненно, важно, но следите еще пристальнее за тем, как вы говорите и как ведете себя. Ваш собеседник определяет не только то, годитесь ли вы на данное место, но и то, вольетесь ли вы в общий стиль и атмосферу организации.

- Проявите интерес. Но не впадайте в восторг.

- Хотя вы и смертельно напуганы, но не позволяйте своему телу выдавать вас. Перед собеседованием пробежитесь, чтобы разогнать скопившийся в теле адреналин. Но оставьте время, чтобы отдышаться.

- В начале встречи подайте данному лицу руку, глядя ему при этом в глаза и улыбаясь. При уходе снова протяните ему руку.

- Проявите себя человеком воспитанным. Когда, например, секретарша принесет кофе, скажите: «прошу Вас» и «благодарю». Не почесывайтесь, не сдирайте нервно кожу пальцев, не делайте чего-то еще худшего.

- Сядьте свободно, на стуле не горбитесь. Не наклоняйтесь вперед, разве что вы сидите в очень мягком кресле или на диване.

- Не принимайте слишком непринужденного вида, даже если вам кажется, что все идет гладко. Рассуждайте «профессионально».

- Не шутите, не проявляйте излишней раскованности, не острите. Никто не собирается брать на работу клоуна, если только это не то место, которого вы добиваетесь.

- В начале собеседования возьмите ручку и блокнот и предварительно сделайте несколько пометок. Проявите интерес и внимание к деталям.

- Если вашему собеседнику предстоит долгий телефонный разговор, по прошествии нескольких минут достаньте из портфеля или дипломата статью и начните ее читать. Это производит хорошее впечатление, кроме того, тем самым вы дадите понять, что не любите терять время зря. Проводящий с вами собеседование будет говорить по телефону без ощущения того, что вы подслушиваете разговор.

Успех многих политиков, актеров и предпринимателей в значительной степени приписывают звучанию их голоса. Какое впечатление производит ваш голос? Так ли незабываемо вы смеетесь, как Эдди Мерфи. Ваш голос составляет 38% от общего впечатления, производимого вами на окружающих; 55% падает на вашу внешность и поведение и лишь 7% на содержание ваших деклараций. Не думайте, конечно, что если у вас хорошие манеры, внешность и красивый голос, то вы можете говорить глупости. Разумеется, нет! В мире бизнеса и политики предполагается, что вы точно знаете, о чем говорите, и что за вами стоит определенное лицо. Хороший голос повышает вашу профессиональность и одновременно привлекает внимание слушателей к тому, что вы говорите.

Предполагаемые вопросы. Приемное собеседование — своего рода аукцион, толь единственным имеющимся у вас товаром являетесь вы сами. Не надейтесь, что каждое приемное собеседование будет проходить одинаково. У вас должны быть заготовлены ответы на все привычные вопросы. Ниже несколько примеров, хотя, несомненно, вы встретитесь и со многими другими. Так, например, вас спросят:

- Почему вас интересует эта работа?

- Почему вы уходите с вашей теперешней работы?

- Почему вы стали там лишним?

- Чем вы особенно гордитесь в своей предыдущей карьере?

- Каковы ваши сильные и слабые стороны?

- У вас совсем иной (или нет никакого) опыт? Как вы собираетесь исполнять эти функции?

- Почему мы должны вас принять?

- Какие у вас интересы?

Ответы на эти и подобные им вопросы должны быть у вас заготовлены. Но с ответами никогда не торопитесь. Оставьте время для обдумывания и отвечайте только при выдохе.

Попытайтесь угадать, какой ответ больше всего понравился бы спрашивающему и почему. Они бывают довольны, если вы на приме-

рах расскажете о своем опыте, другие хотят видеть примеры вашей работы. Некоторым хочется от вас лаконичности, а кому-то подробностей. Слушайте и следуйте за теми сигналами, которые исходят от вашего собеседника и постарайтесь соответствовать тому, что от вас хотят и в какой форме.

Воспользуйтесь опытом нескольких маловажных встреч, как генеральной репетицией перед жизненно важным собеседованием. Подумайте и найдите форму, в которой вы можете подать себя в наилучшем свете. На собеседовании при устройстве на работе большого успеха достигают те, кто уже изучил все его тонкости и приобрел опыт. Если вы приложите такие же усилия, победа будет за вами.

1.6. Предварительная оценка персонала при устройстве в организацию

Оценка персонала в организации происходит по специально подобранной методике, которая соответствует задачам приема нового персонала, должностям, целям. Для этого специально разрабатывается документация по анкетированию кандидатов, составляется программа отбора кандидатов. В основном оценка персонала осуществляется по следующим стадиям:

1. Анкетные данные.
2. Собеседование.
3. Конкурсный экзамен.
4. Экспертная оценка.
5. Тестирование.
6. Внешняя характеристика.
7. Оценка текущей деятельности.

Те или иные пункты могут быть опущены, но чаще всего эта программа расширена некоторыми специфическими особенностями.

Существует много различных теорий по тому, как оценивать персонал. Зачастую есть вероятность ошибки комиссии в своем выборе. Вот основные психологические ошибки оценщика:

- Ореол — одно положительное или отрицательное качество оцениваемого работника «заслоняет» все остальные.
- Усреднение — оценщик выставляет оценки в середине диапазона, избегая крайних значений.
- Снисходительность — происходит общее завышение выставленных оценок.
- Притяжение одноименных качеств — более высоко оцениваются качества принадлежащие самому эксперту.
- Эффект свежести — завышение значения последних по времени событий.

На собеседовании по мере возможности желательно оценивать качества эксперта и попробовать сыграть на некоторых из этих ошибок.

Пример анкеты поступающего на работу в организацию:

- Учебное заведение.
- Специальность.
- Профилирующие курсы, часы, оценка.
- Место в группе по успеваемости.
- Средний балл.
- Время на практику.
- Время на последнем месте работы.
- Причина увольнения.
- Недостатки здоровья.
- Рекомендующие лица.

Здесь можно заметить, что в иностранных кампаниях давно обратили внимание на физическое состояние сотрудников. Этот факт подтверждает то, что по исследованиям правительства США дешевле тратить деньги на агитацию против курения, чем оплачивать больничные листы людям, которые болеют в результате курения. Поэтому важно следить за своей физической формой. Даже фотография на документы может сыграть роковую роль в вашей профессиональной биографии.

По результатам собеседования и аттестации составляются следующие аттестационные показатели:

1. Знания
 - Уровень общей подготовки.
 - Уровень специальной подготовки.
 - Знание смежных вопросов.
2. Способности
 - Организаторские.
 - Творческие.
 - Управленческие.
3. Личные качества
 - Честность.
 - Здоровье.
 - Внешний вид.
4. Способности к общению
 - Выразительность речи.
 - Психологическая устойчивость.
 - Гибкость ума.
5. Опыт работы
 - Стаж.

- Должностное продвижение.
- Соответствие должности.

6. Желания

- Личные желания.
- Желания в работе фирмы.
- Устремленность в будущее.

Графоаналитический анализ. Графоаналитический анализ — это оценка человека по его почерку. Будьте готовы к тому, что решение о вашем зачислении будет отрицательным только благодаря тому, что из двух оставшихся кандидатов выбрали того, чей почерк характеризует хозяина с лучшей стороны. Поэтому стоит обратить внимание на почерк при заполнении декларации. Также подпись ваша должна быть не очень простой, но и не очень закрученной — вам ведь наверняка предстоит подписывать документы.

Цель этого анализа — оценить степень соответствия человека предполагаемой должности, выделить группы риска и группы предпочтения. Достоинства же этого метода в том, что проводится он без непосредственного контакта и быстро. С помощью этого анализа можно определить следующие показатели:

- способность контролировать свое поведение
- возможность адаптации в коллективе
- умение руководить подчиненными
- исполнительность
- настойчивость
- аналитическое мышление
- психические особенности
- способность к нестандартным решениям

Итак, если вы уже решили идти на собеседование и основательно к нему подготовились, то необходимо остановиться еще на нескольких нюансах собеседования. Первый пункт, по которому вас будут оценивать — это самое первое впечатление. Как вы поздороваетесь, и каким шагом войдете в помещение. Не стоит слишком нагло и слишком робко заглядывать и заходить. О вас может сложиться впечатление агрессивного или хлюпика. Если вы опоздаете, то вам придется отрабатывать потерянные баллы на других своих качествах. При собеседовании не забудьте поинтересоваться информацией, касающейся вас — зарплатой, социальными льготами, временем рабочего дня, попытайтесь выяснить атмосферу в коллективе. Так или иначе, это будет жизнь в которую вы вливаетесь, и думаю, что вам не безразлично как она отразится на вас самих.

РЕЗЮМЕ

Сегодня, в России, когда осуществляющие реформы несут необратимый характер, больше внимания уделяется этике ведения переговоров при устройстве на работу в организации или компании, осуществляющих свою деятельность в условиях рынка. Поэтому важное значение имеет своевременная и качественная подготовка резюме и просительных писем. При этом ищущий работу должен быть подготовлен к собеседованию с работодателем.

Зарубежный опыт показывает, что большое значение обращается на механизм этого собеседования, который имеет свои особенности. От успеха проведения переговоров в процессе поиска работы зависит и от его результата. Несомненно, важным моментом и при найме на работу влияет предварительная оценка работника.

Все вышеизложенное ориентирует студентов на усвоение основных положений, которые необходимо знать при устройстве на работу.

ВОПРОСЫ УСВОЕНИЯ ТЕМЫ

1. Что вы понимаете под резюме, прошение и описанием о трудовой деятельности?
2. Что входит в содержательный состав резюме?
3. Изложите краткое содержание резюме.
4. Как соответствовать анкете или резюме?
5. Изложите основные рекомендации при прохождении тестирования.
6. В чем заключается смысл обязательной подготовки к собеседованию?
7. Что требуется знать о фирме (компании) при устройстве на работу?
8. Каким образом влияет внешний вид при поступлении на работу?
9. Как лучше провести собеседование при устройстве на работу?
10. Перечислите перечень наиболее часто встречающихся вопросов в ходе собеседования?
11. Какие вопросы целесообразно задавать работодателю в процессе собеседования?
12. В чем заключаются основные особенности проведения собеседования с руководством организации?
13. Как отвечать на вопросы, касающиеся вашей будущей работы?
14. Что можно сообщить работодателю в своих личных качествах?
15. Как необходимо одеться перед проведением собеседования с организацией?
16. Как вести себя в процессе собеседования?

17. В чем заключается предварительная оценка персонала при найме в организацию?

18. Изложите краткое содержание анкеты поступающего на работу.

19. Перечислите основные аттестационные показатели по результатам собеседования.

20. В чем заключается графоаналитический анализ документов поступающего на работу?

ЛИТЕРАТУРА

1. Руденко Н.Н., Кулапов Н.Н., Карташов С.А. Рынок труда. М.: РЭА им. Плеханова, 1997
2. Поляков В., Яновская Ю. Как получить хорошую работу в новой России. М.: Инфра-М, 1998
3. Карташов С.А., Одегов Ю.Н. и др. Поиск работы: проблемы и решения. М.: РЭА им. Плеханова, 1995
4. Шекшня С.В. Планирование персонала и прием на работу. М.: Интел-Синтез, 1997
5. Борисов Б.А. Прием на работу. М.: Интел-Синтез, 1997
6. Ушаков А.А. Российский кадровик: тайны карьеры. М.: Интел-Синтез, 1998
7. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М.: Интел-Синтез, 1997
8. Хруцкий В.Е., Исаенко А.Н. Организация аттестации и оценки персонала. М.: АНХ при Правительстве РФ, 1998
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: Новосибирская госакадемия экономики и управления, 1998
10. Дуракова Н.Б. Управление персоналом: исследование зарубежного опыта. М.: Центр, 1999
11. Поляков В.А. Технология карьеры. М.: Дело, 1998

Раздел 2. ФОРМИРОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ СОВМЕСТИМЫХ ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ

2.1. Особенности формирования персонала организации

Этика и психология — область, имеющая непосредственное отношение к внутреннему климату в коллективе. Атмосфера в коллективе главным образом зависит от отношения между сотрудниками. Насколько устойчива и благотворна эта атмосфера — зависит главным образом от сотрудников, но руководитель здесь тоже играет далеко не последнюю роль. Часто именно руководитель изначально задает тон общения между подчиненными. Известно, что руководители, воспринимающие жалобы сотрудников друг на друга как вещь саму собой разумеющуюся, таким образом создают и поощряют обстановку в которой царит не поддержка, взаимопонимание и взаимовыручка, а подстрекательство, жалобы, конфликты и даже скандалы.

Люди далеко не всегда способны воспринимать те или иные инциденты. Однако, перерастет ли это в конфликт или недовольство, зависит от того насколько этичен этот человек.

Этика, по определению С.И. Ожегова, одна из форм идеологии:

- учение о морали, ее развитии, принципах, нормах и роли в обществе;
- совокупность норм поведения, мораль какой-нибудь общественной группы, профессии.

Руководитель, в свою очередь, обязан создать благотворный психологический климат в коллективе для достижения цели фирмы. Старший в группе может путем различных психологических воздействий на подчиненных оказывать влияние на уровень производства и производительности труда на фирме, один из ярких примеров такого влияния в менеджменте — мотивация.

Этика и психология важны, т.к. именно они, в конечном итоге, формируют и отношение к работе и заинтересованность в ней, а это — один из главных факторов для любой организации. Известно и то, что на поведение сотрудников в организации влияет ее организационная структура, которая зависит от многих переменных. Процесс организации является интерактивным, и руководство должно уделять ему много внимания, чтобы избежать крупных организационных неудач. На структуру организации воздействуют главным образом три фактора:

- вид бизнеса, которым занимается организация;
- ценности и приоритеты высшего руководства;
- размер фирмы.

С изменением любого из этих факторов меняется и организационная структура так же, как она меняется при смене производственной или маркетинговой стратегии, стиля управления. Особую роль в организационной структуре фирмы играют личностные характеристики персонала и высшего руководства, межличностные отношения, сложившиеся группировки (как формальные, так и неформальные). Организационная схема может указывать место каждого работника в организации и каналы взаимодействия между людьми. Также значительную роль играют формальные и неформальные группировки. Слово «группа» употребляется скорее случайно в обыденной речи — группы по интересам, этнические группы и т.д. Конечно, в психологии **группа** состоит из двух или более человек взаимодействующих между собой в процессе достижения какой-либо общей цели. Принадлежность — основной признак группы, предполагающий состав группы. Групповые отношения очень важны по двум причинам. Во-первых, группы оказывают огромное влияние на нас. Это социальные механизмы через которые мы получаем убеждения, ценности, отношения и манеры. Во-вторых, группы также важны, так как они создают условия для влияния одних людей на других.

Наиболее часто группы характеризуются как формальные и неформальные. **Формальные рабочие группы** — это группы, образованные организационной структурой предприятия для упрощения достижения целей организации. Они намеренно подобраны и служат источниками индивидуальных усилий, которые используются руководством для достижения поставленной перед организацией целей. В общих чертах, формальные группы состоят из начальника и подчиненных. В небольших производящих компаниях одна такая группа может состоять из менеджера по производству и шести сменных начальников основных рабочих групп. Таким образом, иерархия большинства организаций состоит из серии формальных незамкнутых групп.

Наравне с формальными, группами существуют и неформальные. **Неформальные группы** — группы, которые возникли естественным образом в соответствии и общими интересами членов организации. Неформальное воздействие некоторых работников создает неформальную структуру. На состав неформальных групп может воздействовать психологическое расположение работников, а также особые интересы. Они редко бывают санкционированы организацией, и их структура обычно существует в разрез формальных групп. Неформальные группы могут помогать или мешать организации и влиять на ее мораль.

Одной из очевидных предпосылок формирования группы является удобство взаимодействия. Когда люди имеют возможность взаимодействовать друг с другом, проявляются общие идеи, которые позволяют одним воздействовать на других.. Этика в отношениях между служащими тесным образом связана с неформальными группами, так как в любой неформальной группе существует лидер (либо претендующие на эту роль), вокруг которого (или которых) сплачивается группа. Это может быть и непосредственный руководитель.

Роль руководителя в группе. Руководитель — человек оказывающий влияние на людей в процессе организации. Теоретически, любой член организации может оказывать влияние на других членов организации и, таким образом, стать лидером. На практике, одни люди имеют более выгодную позицию в этом отношении, чем другие. Служащие, такие как менеджер, исполнительный директор, начальник отдела и прочее занимают официальные руководящие должности. Эти должности изначально предполагают влияние на людей, т. к. обладают полномочиями для руководства подчиненными. Однако, занимаемая должность еще не гарантия эффективности руководства. Некоторые менеджеры и руководители не в состоянии оказывать какое-либо влияние на подчиненных в силу разных причин. Они, как правило, признаются неэффективными руководителями, поэтому, когда идет речь о руководстве, стараются подобрать человека, который в состоянии возглавить работу и влиять на персонал. Лидер может проявиться и в неформальной среде. Так как неформальный лидер не имеет официальных полномочий, его влияние на людей зависит от личностных характеристик.

Высокоэффективный коллектив. Высокоэффективный коллектив формируется под воздействием различных факторов. Основой любого коллектива является его организационная структура, а главный фактор успеха такого коллектива зависит от того, насколько сама структура подходит для деятельности организации. Под структурой обычно подразумевают внутреннее состояние или устройство какого-либо объекта или процесса. Развернутая формулировка структуры определяет ее как организацию связей и отношений между подсистемами и элементами системы, а также как собственно состав этих подсистем и элементов, каждому из которых соответствует определенная функция.

Структуру коллектива можно определить как совокупность взаимосвязей между системообразующими элементами, в качестве которых выступают должности или конкретные члены коллектива. В практике управления в основном имеют дело с организационно-должностной структурой трудового коллектива. Различают такие основные разновидности

ности организационно-должностных структур: линейные, функциональные, линейно-функциональные и программно-целевые (матричные). Организационная структура не отражает всех сторон жизнедеятельности коллектива, в частности, такой, как социально-психологические отношения членов коллектива. Структура деловых отношений возникает путем интеграции всех структур коллектива и поэтому представляет собой некоторое сложное переплетение отношений, имеющее новые свойства. Деловые отношения не могут быть оценены механическим суммированием составляющих эту оценку факторов.

Важнейшие принципы руководства персоналом — это возложение ответственности на каждого работника за его работу; четкое представление каждого работника о том, кому он подчинен и от кого получает указания. Большое значение в процессе управления персоналом имеют психологические и этические качества руководителя, профессиональные знания, умения и навыки. Для формирования эффективного коллектива надо учитывать различные составляющие, такие как личностные характеристики (мотивация, восприятие, ценности, убеждения, отношения), структура коллектива, отношения внутри коллектива, грамотное руководство.

Личностные характеристики. Термину «мотивация» не легко дать определение. Конечно, относительно организации, можно говорить о чувствах человека, которые возникают при выполнении какого-либо задания, в котором есть заинтересованность. Эта заинтересованность может выражаться в особенно активной работе. Роль руководителя при этом — определить, в чем может быть заинтересован человек. То, что эффективно для одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Один из наиболее действенных методов мотивации — вознаграждение. Оно побуждает людей к эффективной деятельности. Вознаграждение может выражаться в удовлетворении работой или в премии за выполненную работу — в любом случае, человек должен ощущать свою необходимость, свою значимость, свою ценность для организации.

Восприятие — процесс интерпретации наших чувств в предусмотренном порядке и значений для среды. Люди часто базируются свои действия на восприятии реально происходящих событий. Если вы воспринимаете вашу зарплату слишком низкой, вы, скорее всего, будете искать новую работу. Некоторые из наиболее важных типов восприятия, влияющих на поведение в организации, — восприятия (отношения), которые члены коллектива испытывают друг к другу. Данные восприятия имеют сильное влияние на отношения в коллективе. Любое воспринимаемое событие состоит из трех компонентов:

замечание, цель восприятия и некоторые ситуации, способствующие восприятию.

Ценности — тенденция к предпочтению отдельных критериев. Предпочтения — обозначает, что ценности должны обосновываться чувствами и эмоциями, которые мы определяем как хорошие или плохие. Обычно ценности классифицируются на категории: интеллектуальные, экономические, эстетические, социальные, политические и религиозные. Однако не все они содержат одинаковые ценности. Менеджеры могут ценить высокую производительность (экономическая ценность), когда союз служащих может предпочитать членов с высшим образованием (социальные ценности).

Отношения — довольно прочная эмоциональная тенденция отзываться последовательно на некоторые специфические ситуации, предметы, людей или категории служащих. Заметим, что отношения усложняют эмоции по отношению к специфической цели. Это определение обозначает, что отношения — тенденции к отзыву на цель отношения. Таким образом, отношения влияют на наше поведение относительно некоторых объектов, ситуаций, людей или группы.

Конечно, не каждый кому нравится его начальник будет восхвалять его на людях из опасения быть неправильно понятым, также как и тот, кому не нравится начальник из опасения быть отомщенным. Откуда берут начало отношения? В общих чертах это функция, с помощью которой мы думаем и чувствуем. Вера — одна из составляющих отношений. То во что мы верим, в конечном итоге играет основную роль в формировании отношений. Если, например, мы уверены, что четырехдневная рабочая неделя увеличивает удовлетворение от работы, то мы так и будем относиться к этому. Какая же связь между верой и отношениями? Наша вера обозначает уровень развития наших отношений. Если вы думаете, что ваш босс компетентен и руководит вами во многих вопросах, ваши отношения к нему будут зависеть отчасти от того, как вы воспринимаете эту консультацию — хорошо, плохо или посредственно. Таким образом, ваши ценности главенствуют над этим эмоциональным или чувственным аспектом, и в этом отношении, возможно, уровень по отношению к которому ваши ценности большей или меньшей силы находится между вами и вашим руководителем:

ВЕРА + ЦЕННОСТЬ = ОТНОШЕНИЕ > ПОВЕДЕНИЕ

Таким образом, отношения лишь продукт взаимодействия веры и ценностей.

Например: Работа Натальи влияет на ее семейную жизнь, (Вера)

Наталье не нравится что-либо, причиняющее вред ее семье, (Ценность)

Наталья ненавидит свою работу, (Отношение)

Она будет искать другую работу. (Поведение)

Конфликтогены. 80% конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знают о них, либо не придает им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены. Конфликтогены – слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту. Слово «могущие» является здесь ключевым. Оно раскрывает причину опасности конфликтогена. То, что оно не всегда приводит к конфликту, уменьшает нашу бдительность по отношению к нему. Например, неучтивое обращение не всегда приводит к конфликту, поэтому и допускается многими с мыслью о том, что «сойдет». Однако, часто не «сойдет» и приводит к конфликту.

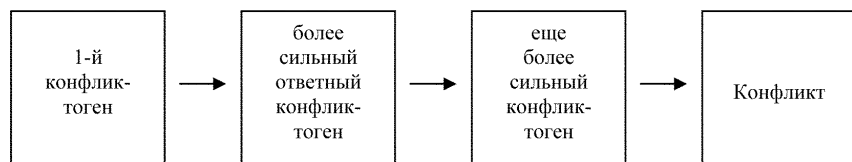


Рис. 1. Схема возникновения конфликта

Эта схема помогает понять, почему 80% конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания всех, ставших их участниками, без всякого желания всех, ставших их участниками.

Причины конфликта. Сложность в том, что истинные причины нередко маскируются, ибо могут охарактеризовать инициатора конфликта не с лучшей стороны.

Формула конфликта:

$$K = KC + И$$

К – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

КС – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

И – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, т.е. ни одно из них не является следствием или

проявлением другой. Для разрешения конфликта, как правило, нужен посредник (миротворец).

Посредник. Порой приходится сталкиваться с такой точкой зрения: если уж стороны сотрудничают, занимаются общим делом, то какие могут быть между ними конфликты? На самом деле конфликты бывают очень часто и весьма серьезные. Например, невыполнение ранее принятых на себя обязательств одним из партнеров, или поставка товара не того качества (хотя этот вопрос заранее не обсуждался), да мало ли возникает проблем? Конечно, можно обратиться в суд или арбитраж и там попытаться урегулировать спорные вопросы. И все же практика западных стран показывает, что даже многие вопросы, связанные с гражданским правом, легче и быстрее решать не через судебные инстанции, а еще в досудебном порядке, путем переговоров и посредничества. В США таким образом урегулируются 90–95% всех гражданских исков. Только в том случае, когда переговорные возможности исчерпаны, а согласия не достигнуто, стороны обращаются в суд.

Вот один из примеров. В течение ряда лет IBM (США) обвиняла Fudzitsu в использовании ее компьютерных программ. В итоге конфликт был урегулирован с помощью посредников. На первом этапе посредники, выступившие в роли независимых экспертов, определили насколько правомерны обвинения IBM. В результате стороны пришли к заключению, что Fudzitsu должна выплатить компенсацию IBM. На втором этапе, опять-таки с помощью посредников, была установлена сумма этой компенсации.

Обычно *под посредничеством* понимается участие третьей, нейтральной стороны с целью оптимизации процесса переговоров и нахождения такого решения, которое бы удовлетворяло обе стороны. Однако, в задачи посредника не должно входить рассмотрение вопроса о том, кто прав или виноват в конфликте. Поиск виноватых ведет, как правило, к усилению конфликтных отношений. Поэтому основное внимание должно быть сосредоточено на решении проблемы с наименьшими потерями для обеих сторон.

2.2. Формирование неформальных групп внутри формальных

Когда же речь идет не о неформальной группе, а о трудовом коллективе, то необходимое количество его членов определяется, как правило, целями и задачами совместной деятельности.

Степень развития группы определяется по параметрам:

- достаточная психологическая общность (сплоченность);
- сложившаяся структура;

- четкое распределение обязанностей;
- наличие признанных лидеров ;
- налаженные деловые и личные контакты.

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 групп. Поведение индивидуумов в таких группах обычно претерпевает существенные изменения под влиянием коллектива.

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**). Это общность 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 (одежда, знаки).

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 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 отличает 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 «ареала» — влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности. Если в группе или у руководителя сложив-

лось 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 положительные несуществующие качества, а сталкиваясь с его неадекватным представлением поведением, разочаровываются, огорчаются. Еще один эффект — «проецирование на других людей собственных свойств», что 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 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 действительно, 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 свои 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. 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 выборов 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).

Группа дифференцируется внутри несколькими слоями: 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 (не замечаемые). Кого любят в группе: универсалов — людей веселых, общительных, 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. Число взаимных выборов:

$K_{уд} = \text{число выборов, сделанных данным человеком.}$

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 социометрическо-

го 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 «пренебрегаемых» и «изолированных» членов группы. Средний уровень благополучия группы фиксируется в случае примерного равенства («звезды» + «предпочитаемые») = («пренебрегаемые» + «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 (т. е. неформальные группы).

Важные условия для формирования неформальных 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 неформальных групп. Наиболее важными представляются следующие: общее отождествление вне рамок организации; сходный образ мышления; символы и эмблемы; лидерство.

Рабочие ситуации, привязанности вне организации, сходство мышления, символы и эмблемы представляют лишь некоторый материал, на котором вырастает или может быть построено самоотождествление человека с группой. Очень часто важную роль в том, что потенциальные задатки отождествления выкристаллизовываются в крепкие, сплоченные рабочие группы, играют люди, которые берут на себя роль лидера. Лидер, даже обладающий большими природными способностями, не сможет сформировать коллектив, если для него нет опоры в общих задачах, в вере во что — то общее, в единых привязанностях, но он часто способен выступать как катализатор для образования коллектива.

Обычно члены коллектива 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. Члены этого коллектива начинают называть друг друга по именам. И постепенно коллектив превращается не только в формальный, но и в неформальный (или разбирается на несколько неформальных групп).

2.3. Формальные и неформальные группы

Организация любого размера состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). В большой организации может существовать десяток уровней управления и множество мелких подразделений. Таким образом, большая организация может состоять буквально из сотен и даже тысяч малых групп (формально образованных групп). Группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными группами.

Формальные группы создаются руководством на определенный срок, временно или постоянно, в целях выполнения какой-то конкретной 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.

Для формальных организаций первичная функция по отношению к организации в целом — выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретно поставленных целей организации.

В практике существует, как правило, 3 типа формальных групп :

1. Группа руководителей — командная (соподчиненная). Состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые в свою очередь, также могут быть руководителями.

2. Рабочая (целевая) производственная группа — состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда .

3. Комитеты.

Формальные группы должны эффективно работать — как единый слаженный коллектив. Если футбольную команду сформировать из классных игроков, которые никогда вместе не играли, и немедленно включить в игру, они будут испытывать затруднения от того, что не знают возможностей друг друга.

Эффективное управление каждой группой внутри организации имеет решающее значение. Эти группы образуют организацию как систему. Организация в целом сможет эффективно выполнять свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждой группы определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа, чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем выше производительность организации в целом.

Каждая формальная группа имеет свою 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. 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.

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 человеку 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 жестоки, рациональны, но и 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.

Конфликтность формальной группы может объясняться 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, формальному лидеру) 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 исполнительен, но чаще сторонится людей;
- 5) искатель выгоды, интересующийся внешней стороной дела. Исполнительен 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 ни чье 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 личности 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 формального лидера.

Можно провести классификацию групп с точки зрения специфики распространения информации и организации взаимодействия между членами группы. Так, выделяют:

- *пирамидальная группа*, 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;
 - *случайная группа*, 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;
 - *открытая группа*, в которой каждый имеет право на инициативу, но все вместе открыто обсуждают вопросы. Главное для них — общее дело. Свободно происходит смена ролей, присуща эмоциональная открытость, усиливается неформальное общение людей;
 - *группа синхронного типа*, когда все люди находятся в разных местах, но все двигаются в одном направлении, так как все знают, что надо делать, 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 беспрекословно верят и подчиняются ему.
- Когда в группе сложилась определенная система межличностных отношений, спонтанно возникает множество неформальных групп, вместе образующих неформальную организацию. Обычно они существуют в каждой формальной организации. Независимо от нашего

желания и желания руководства складываются невидимые на первый взгляд внутренние группы. 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. Т.е. неформальные группы создаются не по воле руководства. Влияние их может быть очень серьезно, они являются мощной силой, которая может стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства. Неформальная группа — спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Отличие: формальные группы создаются по заранее продуманному плану, а не спонтанно, как неформальные группы.

Неформальные группы имеют свои особенности:

- небольшое число людей, что определяется возможностью личных контактов, непосредственных связей лицом к лицу;
- складываются на основе чувства симпатии, единства интересов и увлечений, общих черт характера и поведения;
- имеют своих лидеров;
- в них возникают свои ритуалы, традиции, правила, обязанности и санкции.

Западные специалисты выделяют ряд ступеней процесса образования неформальных групп.

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 спланируется, 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.

Цели, для достижения которых люди объединяются в неформальные группы, но делают это неосознанно:

1. Чувство принадлежности, идентификации (установление соответствия представления о себе и реальности, самооценка).
2. Помощь (советы, обсуждение проблем).
защита («сила — в единстве»), чувство безопасности.
3. Потребность в общении (слухи, социальные сплетни из официальных источников).
4. Тесное общение, симпатия, интересы.
5. Общие, объединенные потребности.

Принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды, не менее важные для них, чем получаемая заработанная плата.

Цели и процесс развития неформальных групп способствуют образованию у них своих свойств.

Характеристики неформальных организаций:

1. Социальный контроль.

Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Устанавливаются нормы приемлемого и неприемлемого поведения; это могут быть нормы одежды, нормы приемлемых видов работ и т.д. Кто их нарушает, того может ждать отчуждение.

2. Соппротивление переменам.

Это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой техники, появление новых сотрудников могут привести к распаду неформальных групп.

Сила неформальных групп в том, что их очень трудно юридически и организационно уловить, в них имеются неписанные правила, обязательные для всех членов группы. Эти группы могут как помогать официальному руководству коллектива, так и вставать к нему в оппозицию, оказывать постоянное сопротивление.

Руководителям надо учиться сотрудничать с этими группами, а также уметь создавать неформальные группы, объединяя людей, тянущихся друг к другу, общими делами, задачами, интересами. Это очень помогает созданию благоприятного психологического климата в группе.

Под неформальной группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, способствующем возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых интересов.

В неформальной группе высокого уровня возникает соответствующее групповое сознание, групповые ценности, интересы и т.д. В неформальной группе можно выделить внешнюю и внутреннюю структуры, охватывающие деятельностную и личностную ее стороны.

Внешняя структура группы определяется деятельностью, а внутренняя — общением. В связи с этим важно отметить, что когда на внутреннем уровне (уровнем межличностного общения) возникает конфликтная ситуация, то даже хорошо отлаженная совместная деятельность (производственный процесс) не спасает коллектив от развала.

Отличительные признаки неформальной группы:

I. Пространственное и временное соприсутствие людей. Это соприсутствие людей дает возможность для личных контактов.

II. Наличие постоянной цели совместной деятельности. Реализация общей цели как некоего превосходящего результата какой-либо деятельности способствует в некотором смысле реализации потребностей каждого и в то же время соответствует общим потребностям. Цель как прообраз результата и начальный момент совместной деятельности определяет динамику функционирования неформальной группы.

Общественно-ценное содержание совместной деятельности должно стать лично значимым для каждого члена группы. Важна не столько объективная цель группы, сколько ее образ, т.е. как она воспринимается членами группы. Цели, характеристики совместной деятельности цементируют группу в одно целое, определяют внешнюю формально-целевую структуру группы.

III. Наличие в группе организующего начала. Оно может быть персонифицировано в ком-либо из членов группы (в лидере, руководителе), а может и нет, но это не означает, что нет организующего начала. Просто в этом случае функция руководства распределена между членами группы и лидерство носит ситуативно-специфический характер (в определенной ситуации человек, более продвинутый в данной сфере, нежели другие, принимает на себя функции лидера).

IV. Разделение и дифференциация персональных ролей (разделение и кооперация труда, властное разделение, т.е. активность членов группы не является однородной и они вносят свой разный вклад в совместную деятельность, играют разные роли).

V. Наличие эмоциональных отношений между членами группы, которые влияют на групповую активность, может приводить к разделению группы на подгруппы, формирует внутреннюю структуру межличностных отношений в группе.

VI. Выработка специфической групповой культуры — нормы, правила, стандарты жизни, поведения, определяющие ожидания членов

группы по отношению друг к другу и обуславливающие групповую динамику. Эти нормы — важнейший признак групповой целостности. О сформировавшейся норме можно говорить, если она детерминирует поведение большинства членов группы, несмотря на все различия членов группы. Отклонение от групповых стандартов, норм, как правило, допускается только лидеру.

Таким образом, группа имеет следующие психологические характеристики групп: групповые потребности, интересы, мнения, цели, ценности, нормы.

Группе присущи следующие общие закономерности:

- 1) группа неизбежно будет структурироваться;
- 2) группа развивается (прогресс либо регресс, но динамические процессы в группе происходят);
- 3) 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 приобщиться.

2.4. Лидерство в трудовых коллективах организации

Лидерство есть и в формальной и в неформальной группе.

Лидерство — это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей.

Большинство неформальных групп объединены, в своего рода, сеть. У них тоже есть иерархия, лидеры, задачи, нормы поведения. Неформальные группы, как правило, возглавляются неформальными лидерами.

Формальные группы возглавляются официальным лицом — формальным лидером. Формальный лидер имеет официальные полномочия. Опора неформального лидера — признание его группой.

Лидер — это такой человек, который по отношению к группе может рассматриваться как его зеркало. Им может быть только тот, кто несет на себе черты, приветствуемые и одобряемые именно в данной группе.

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.

Неформальные лидеры выполняют 2 функции:

- 1) помогают группе в достижении целей;
- 2) укрепляют ее существование.

Кто станет лидером неформальным? Это зависит от системы ценностей группы. Может быть возраст, должностное положение, профессиональная компетентность, отзывчивость, свобода передвижения по рабочей зоне, сила характера, тип темперамента и т.д. Выделяют следующие типы неформальных 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 мастером 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 трудно минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Лидер вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Группа, решающая значимую проблему, всегда выдвигает для ее решения лидера. Без лидера ни одна группа существовать не может. Многие считают, что все проблемы решаются, если менеджеру удастся совместить в своей деятельности функции лидера и руководителя. Идеальный случай, когда руководитель является не только формальным лидером, но и неформальным одновременно или, по крайней мере, формальный лидер должен стремиться к этому. У формального лидера могут возникать конфликты с коллективом, но умный руководитель будет использовать неформального лидера для мобилизации коллектива для достижения поставленной задачи.

Но эти функции на практике часто не только не совмещаются, но и, противоположны. Руководитель может лишь частично брать на себя функции лидера. Если для лидера нравственные критерии стоят на первом плане, то руководитель занят главным образом функциями контроля и распределения.

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 (формального лидера).

Особенности администраторских и лидерских качеств руководителя определяет и его управленческий стиль. Здесь существует определенная классификация.

Авторитарный. Наилучший с точки зрения администратора, который в любом деле, прежде всего, ценит единоначалие.

Авральный. «Давай-давай, потом разберемся» — девиз руководителя — авральщика. Мера, подходящая для исключительной ситуации, став системой, дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам, недовольству в коллективе, не говоря уже о скромных трудовых результатах.

Деловой. Он противоположен авральному лидеру, предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа позволяет это: не содержит неожиданных сюрпризов и поддается прогнозу.

Демократический. К нему склонны лидеры-организаторы, управляющие по принципу: «Моя точка зрения — одна из возможных».

Именно такой стиль способен давать наилучшие результаты, но до известных границ, за которыми дело подменяется его обсуждением.

Либеральный. Годится для сплоченного коллектива единомышленников. Вместо самостоятельности способствует безответственности и уверенности в том, что «работа не волк».

Компромиссный. В его основе — способность руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится.

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. 1).

Первая называется притиркой. На этой стадии люди еще присматриваются друг к другу, решают, по пути ли им с остальными, стараются

Таблица 1

Характеристика двух типов руководителей

Низкая способность	Высокая способность
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 результатах 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

ся 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 воз-

можно 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 результаты работы и стандарты поведения. Далеко не все коллективы выходят на высшие (4, 5) уровни.

Итак, каковы же основные факторы, влияющие на эффективность работы группы? Это следующие четыре типа факторов:

- 1) организационные — статус, размер и состав группы;
- 2) среда, в которой функционирует группа, состояние коммуникаций и конкретное место, где группа работает;
- 3) важность и характер задач, стоящих перед людьми;
- 4) свобода организации собственной работы, позволяющая людям на деле трудиться более слаженно и заинтересованно.

Какими же основными путями обеспечивается эффективная работа коллектива?

1. Прежде всего как у формального, так и у неформального коллектива должен быть сильный лидер, заинтересованный в его успехах. Каждая группа, как правило, имеет собственный способ работы и свои конкретные традиции, которые управляют ее каждодневным поведением. Влияние на сообщество людей означает, что установившиеся в них образцы поведения должны измениться, а этого легче всего добиться, вступая во взаимодействие с теми, кто обладает властью внутри таких групп.

2. Успех коллективу обеспечивает нормальный морально-психологический климат в нем. О его наличии свидетельствует взаимная поддержка людей, открытое обсуждение разногласий, нежелание переходить на новое место. Лучше, чтобы коллектив был разнообразным, состоял из непохожих людей, что сулит большую эффективность работы. Психологи подметили, что сплоченность заразительна и может благоприятно влиять на окружающих, поэтому советуют ее целеуст-

ремленно укреплять, в том числе и с помощью формальных и неформальных коллективных мероприятий — от собраний и совещаний до вылазок на природу и устройства торжественных обедов.

Наука об управленческом поведении придает важнейшее значение развитию контакта, консультаций и личных связей между руководителем и подчиненными. Такой упор на человеческие отношения служит противовесом против эксплуататорских и механистических взглядов на обыденную управленческую деятельность.

Руководитель коллектива берет на себя личную ответственность относительно других членов прямо и честно. Вряд ли какая-то другая профессия в обществе столь же полно раскрывает суть личности, как руководство. Руководителей, использующих свою власть для того, чтобы манипулировать людьми и унижать их, очень скоро выявляют и награждают презрением и недоверием. Доверие — вот ключ к становлению здорового и производительного коллектива. Доверие рождается, когда люди говорят то, что думают, а области неопределенности и профессиональной слабости ликвидируются.

3. Работоспособный коллектив должен иметь оптимальные размеры.

4. Важная черта здорового коллектива — четкость целей. Каждый должен представлять себе, к каким результатам стремиться, ясно понимать и разделять цели коллектива. И тогда люди скорее себя посвятят им, и будут искать оптимальный компромисс между личными и коллективными интересами.

Энергия человека — это наиболее важный ресурс, находящийся в распоряжении управления. Люди способны посвящать свою энергию тому, чтобы удовлетворять свои нужды или нести ответственность за свое дело. Ведь когда человек понуждаем к работе против своего желания, он теряет способность выразить скрытую в нем энергию и одушевленность. Задача обладающего интуицией менеджера состоит в том, чтобы высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации. Это показывает на языке науки управления заботу менеджера о мотивации подчиненных.

5. Коллективные цели, как правило, предполагают получение высоких результатов, а последние требуют соответствующих норм и стандартов, которые показывают, какое поведение ожидается от членов коллектива. Только при соблюдении этих норм отдельная личность может рассчитывать на поддержку и признание других, а также на соответствующее стимулирование своего вклада в общее дело.

6. Для хорошего коллектива характерно постоянное пребывание в состоянии поиска новых знаний, идей, перспективных методов ра-

боты. Поиск становится в таком коллективе внутренней потребностью людей, стимулируя развитие индивидуальных творческих способностей каждого работника. Эффективность управления зависит от того, насколько руководитель сумеет создать и поддерживать в коллективе творческую атмосферу.

Итак, общие закономерности становления жизнеспособного и эффективно функционирующего коллектива таковы:

- условием формирования эффективно функционирующего трудового коллектива является наличие в группе нормальных межличностных связей и гармонии между формальными и неформальными отношениями;
- последнее должно выражаться в успешном взаимодействии в процессе управления руководителя и неформального лидера группы.

Тест «Лидер или администратор?». 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, 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 заставлять 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. Я согласен с тем, что основное для достижения успеха в управлении — умение любыми средствами заставлять 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; 2) просуммируйте отдельно все баллы по высказываниям, имеющим четные номера.

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 обоим шкалам, то вас нельзя назвать ни «лидером», ни «администратором». В этом случае ваша активность в управленческой деятельности очень низка.

2.5. Руководитель и его роль в деятельности организации

Организация представляет собой структуру, составленную из рабочих групп. Эту структуру можно представить в виде большого треугольника, внутри которого имеется много меньших, накладывающихся друг на друга треугольников, как это показано на рис.

Треугольники пересекаются, показывая, что отдельные люди являются подчиненными (в группах сверху) и руководителями (в груп-

пах внизу). В основании пирамиды — люди, которые ни перед кем не несут ответственности руководителя.

Слово руководитель буквально означает «ведущий за руку». Смысл этого лучше выражает практически неупотребляемое ныне слово надсмотрщик. Для организации оказалось нужным иметь человека, отвечающего за надзор за всем подразделением в целом, а не только полностью поглощенного выполнением специализированных задач. Этот вид деятельности — следить за целым — составляет суть работы руководителя. Он не подразумевает выдающихся талантов, но требует более широкого взгляда и способности выполнять различные задачи.

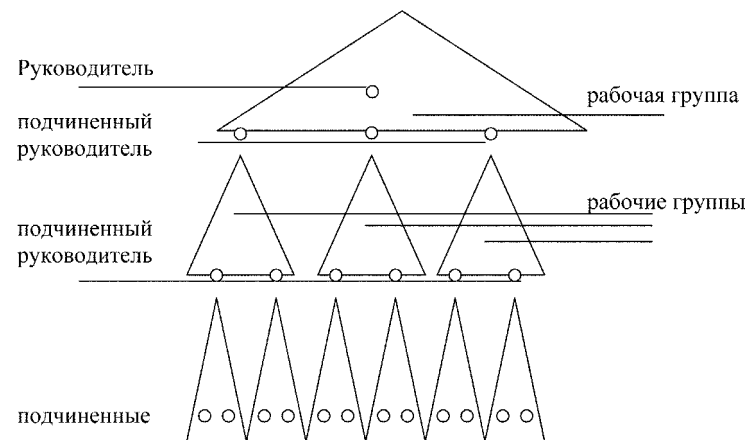


Рис. 2. Структура трудового коллектива организации

Роль руководителя претерпела много изменений за прошедшие годы, большинство из которых привело к увеличению ее сложности и содержащегося в нем напряжения.

Фундаментальные перемены в отношении к работе, в образовании, технологии, стиле жизни, личных ожиданиях изменили характер общества. В производстве, по-видимому, никто не был затронут больше, чем руководитель, то есть человек, так часто оказывающийся в «в центре всего». Все, практически без исключения, новые тенденции в обществе и технологии делали его жизнь более трудной. В настоящее время люди лучше образованы, более свободно мыслят и менее склонны к чинопочитанию. Стремление усердно работать и подчиняться правилам, без сомнения, ослабло, но ведь это именно то, на что рассчитывали руководители. С каждым годом все труднее бороться с потоком общественных перемен.

Навыки, требующиеся руководителю, изменяются в соответствии с преобладающим управленческим и организационным климатом. Требования и трудности, с которыми сталкивается руководитель, стали очень сложными, основные воздействия изображены на рис. 3.

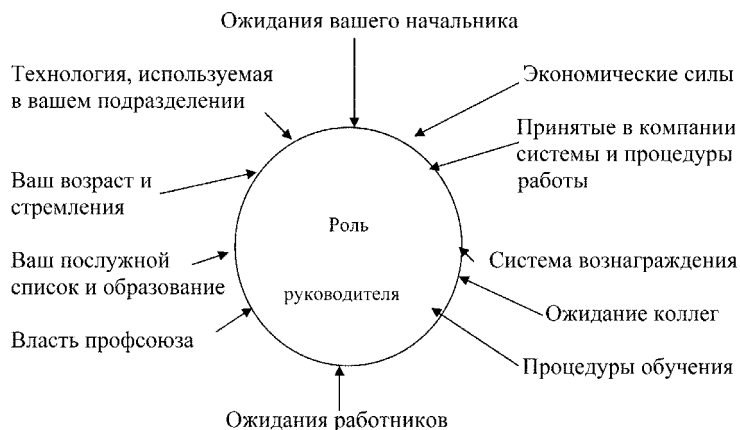


Рис. 3. Значимые факторы, влияющие на деятельность руководителя

Каждый из этих факторов давления влияет на то, как человек выполняет роль руководителя. Сила давления постоянно изменяется, возникают новые факторы. Руководитель вынужден искусно прокладывать курс между противоположными требованиями, так что неудивительно, что многие считают эту задачу слишком сложной и отрицательно настраиваются.

Во многих организациях можно столкнуться с тем, что руководители — самые несчастные и деморализованные работники. Руководители могут помочь себе, подвергая систематическому анализу воздействия, которые на них оказываются, чтобы сделать свою работу и вверенного ему коллектива более эффективной.

Итак, каков же он, эффективный руководитель (менеджер)? И что значит — руководить эффективно? Вероятно, в ответах многих из нас на этот счет обнаружится немало общего. Тем не менее, учитывая контекст нашего обсуждения, давайте обратимся к данным психолого-управленческой науки. Посмотрим, как ее представители трактуют понятие «эффективность руководства». Руководство — феномен, имеющий место в системе формальных (или, как еще говорят, официальных) отношений и роль руководителя заранее определена «на табло» социальной организации, оговорен круг функций реализующего ее лица.

Руководитель коллектива назначается из вне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, имеет право на применение санкций (как позитивных, так и негативных). И руководителя нередко назначают на этот пост независимо от того, воспринимают его подчиненные соответствующим этой роли или нет.

Исследуя, политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие на нас, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно прийти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя. Эти обобщения позволили нам предсказать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем. Эти исследования позволили выделить одиннадцать факторов, которые очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия:

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Падение традиционных ценностей привело к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора.

4. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.

5. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны, гибко реагировать на изменения ситуации.

6. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

Чтобы судить, насколько эффективен тот или иной руководитель, нужны, конечно, какие-то критерии, позволяющие такую оценку произвести. Выбор их отнюдь не так прост, как может показаться. В самом деле, что брать за точку отсчета: деятельность самого конкретно взятого руководителя, трудовые показатели возглавляемого им коллектива, особенности исполнителей или что-то еще?

Об одном руководителе нам порой говорят:» Хороший работник, да вот коллектив подобрался никуда не годный, попробуй, добейся с такими людьми чего-нибудь». О другом же приходится слышать: «Сам – то он ничего собой не представляет, но коллектив у него отличный, благодаря ему и процветает».

Для того, чтобы работа продвигалась руководителю необходимо как-то влиять на людей, стимулировать подчиненных для выполнения поставленных задач. К каждому из нас в течение нашей повседневной жизни обращаются с просьбами или требованиями, порой просьба носит обязывающий характер. Вы обращали внимание на то, что человек обращается к вам, употребляя какие-то конкретные слова, мимику, жесты, интонацию. И один и тот же человек может просить об одной и той же вещи по-разному в зависимости от того к кому он обращается, какое у него настроение или вашего настроения, важности выполнения для него данной просьбы. А теперь представьте рабочую обстановку, где все завязано на выполнении конкретных задач, условий. И здесь мы можем наблюдать все методы воздействия на подчиненных.

Если руководитель обладает полномочиями, для него становятся возможными методы более прямого влияния. Все они имеют свои достоинства и недостатки:

Туманные приказы. Да мы часто видим, как руководители пытаются контролировать окружающих, отдавая общие и неуточненные указания типа: «Тебе известно, что надо работать лучше». Туманные приказы почти не имеют шансов привести к полезным результатам.

Уговоры. Руководитель может обращаться к логике, чувству личной заинтересованности или лояльности другого человека, используя такие выражения как: «Если нам не удастся обеспечить производство, мы потеряем крупный экспортный заказ». Подход на основе уговоров может быть эффективным, если он хорошо применен и другой человек понимает, почему ему необходимо изменить свое поведение. Однако он только тогда полезен, когда человек разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом.

Угрозы. Иногда можно слышать :»Если ты не увеличишь производство до двенадцати штук в час, я тебя уничтожу». Угрозы на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, и на короткое время они могут сработать. Однако чувство обиды может усилиться и сказаться на самом руководителе. Так тактическая мера, угроза вызывает борьбу характеров, и здесь обязательно будет проигравший.

Просьбы. Здесь руководитель пытается взывать к лучшей стороне натуры другого человека и обеспечить себе сочувствие, используя такие фразы: «Пожалуйста, увеличь производство, а то мне влетит от

начальства». Порой могут сработать, но только если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Подкуп. Руководитель может предоставить своему служащему какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. Типичным для такого подхода является следующее предложение: «Я сделаю так, что у тебя будет завтра легкий день, если ты завершишь этот заказ к вечеру». В некоторых ситуациях подкуп срабатывает. В определенном смысле это честный подход, предоставляющий подчиненному неординарные вознаграждения за усилия. Однако когда в попытках подкупа нарушается честность, метод становится обманным и воспринимается предполагаемым получателем *дивидендов с насмешкой*.

Четкие указания. Руководитель, заботящийся о том, чтобы давать четкие указания, может использовать следующую фразу: «Увеличьте выпуск до двенадцати штук в час к четвергу». Этот подход может вызвать обиду, особенно если это высказано резко и грубовато. Однако у него есть преимущество четкости, и он требует той или иной реакции.

Требование. Руководитель может использовать правила обычной субординации, чтобы предложить работнику приняться за работу, например фразой: «Будьте добры, увеличьте производство до двадцати штук в час». Этот подход не слишком оригинален, но у него есть такие преимущества, как простота и демонстрация уважения к другому человеку.

Каждый из семи методов может сработать, и именно поэтому большинство менеджеров продолжают ими пользоваться.

Но всеми этими методами можно варьировать, выбирая в каждом конкретном случае выгодный или удобный вариант влияния. Но существует некий общий подход к руководству, присущий находящемуся на руководящем посту человеку, в рамках которого он волен прибегать к различным методам влияния на подчиненного. Этот общий подход называется *стилем руководства*. Попробуем разобраться, какие же существуют стили руководства, и какое они имеют значение для эффективности работы предприятия.

2.6. Стил ь руководства коллективом организации

Изучение стилия руководства ведется психологами уже более полув ека. Так что исследователями накоплен к настоящему времени немалый эмпирический материал по этой проблеме. И поскольку научные представления о стилие руководства претерпели за указанный период значительные изменения, то вначале остановимся на традиционном подходе к проблеме, а затем перейдем к анализу данных современного ее освещения.

Традиционный подход. Изучение стиля руководства и само возникновение этого понятия связаны, прежде всего, с именем выдающегося немецкого психолога К. Левина. В 30-е годы вместе с группой своих сотрудников он провел в США, куда вынужден был эмигрировать из фашистской Германии, серию экспериментов, в ходе которых выявил три ставших классическими стиля руководства: *авторитарный, демократический, нейтральный (или анархический)*. Названия стилей были явно навеяны К. Левину политическими событиями той эпохи, хотя по своей сути они отражали всего лишь характер принятия решений в социальной группе. Позднее принимались попытки терминологических изменений, и те же самые стили руководства нередко обозначают теперь как *директивный, коллегиальный и попустительский*. В чем же различия между ними?

Чтобы показать наиболее наглядно и вместе с тем сделать это достаточно лаконично, я воспользуюсь схемой, разработанной Г.М. Андреевой. Она представляет собой двухмерное описание каждого стиля, включая его содержательную и формально-технологическую стороны (табл. 3).

Таблица 3

Характеристика стилей руководства

Формальная сторона	Содержательная сторона
<p>Авторитарный</p> <p>Деловые краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и порицания субъективны Эмоции в расчет не принимаются. Показ приемов – не система. Позиция руководителя – вне группы Позиция руководителя – вне группы</p>	<p>(директивный) стиль</p> <p>Дела в группе планируются руководителем заранее (во всем их объеме) Определяются лишь непосредственные цели, дальние – не известны. Голос руководителя решающий</p>
<p>Демократический</p> <p>Инструкция в форме предложений Не сухая речь, а товарищеский тон. Похвала и порицание – с советами. Распоряжения и запреты – с дискуссиями. Позиция руководителя – внутри группы.</p>	<p>(коллегиальный) стиль</p> <p>Мероприятия планируются не заранее, а в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются.</p>

<p>Нейтральный</p> <p>Тон – конвенциальный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция руководителя – незаметно от группы.</p>	<p>(попустительский) стиль</p> <p>Дела в группе идут сами собой. Руководитель не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от лидеров подгрупп.</p>
---	---

Если суммировать, исходя из таблицы, отличительные признаки каждого стиля, то можно очевидно, сказать о них следующее. Для авторитарного (директивного) стиля характерно жесткое единоличное принятие руководителем всевозможных касающихся группы решений, а так же слабый интерес к работнику как к личности.

При демократическом (коллегиальном) стиле управления руководитель стремится к выработке коллективных решений, демонстрируя при этом интерес к неформальному, человеческому аспекту отношений. Нейтральный (попустительский) стиль означает полную устраненность руководителя от коллектива.

Думаю, что в жизни каждому из нас приходилось сталкиваться с проявлениями всех этих стилей. Однако следует иметь в виду, что далеко не всегда они выступают в чистом, «академическом» виде. Во-первых, не редки случаи, когда форма и содержание действий руководителя далеко не совпадают между собой. Скажем, авторитарный по сути своей руководитель внешне ведет себя достаточно демократично. Это нередко достигается за счет отработки совершенной техники общения, повышенного интереса к ним, их идеям, подчеркнутой вежливости и т.п., что само по себе можно было бы только приветствовать, если бы за всем этим, увы, не скрывались сугубо прагматические цели.

Такой руководитель с удовольствием вас выслушает, попросит внести предложения по обсуждаемому вопросу, поблагодарит за активное участие в дискуссии, но... решение, к выработке которого он, казалось бы, так заинтересованно приглашал сотрудников, в действительности им давно уже для себя принято. Однако вы узнаете об этом слишком поздно.

Впрочем, довольно вероятен обратный вариант: вполне демократичный по внутреннему своему содержанию руководитель выглядит автократом. Он недостаточно воспитан, не приобрел соответствующих манер, порой грубоват в общении с коллегами. Ну, а для того, чтобы проникнуть в сущность исповедуемого им управленческого стиля, подчиненному требуется определенное время. Во-вторых, существен-

ный момент связан с тем обстоятельством, что в чистом виде тот или иной стиль руководства в каком-то конкретном эпизоде организационной жизни может себя и не обнаружить. Он обусловлен рядом социально-психологических факторов, которые с неизбежностью приходится иметь в виду руководителю, а именно: специфику наличной ситуации, своеобразие решаемых задач, квалификацию и сработанность членов коллектива, их личностные особенности и т.д.

Совершенно очевидно, например, что ситуации, характеризующиеся экстремальностью условий, даже от очень демократичного руководителя потребуют жесткости в управлении группой. В то же время спокойное течение событий способно побудить и самого отъявленного автократа к более «мягким» формам руководства. Ясно также, что для управления людьми, имеющими высокую квалификацию, большой опыт совместной работы и достаточный уровень сплочения, потребуются иные методы управления, нежели в том случае, когда руководитель взаимодействует с людьми, чьи индивидуальные и групповые показатели носят диаметрально противоположный характер. И вообще, искусство управления предполагает гибкость, но применительно к выбору того или иного стиля вполне резонно спросить: зачем, для чего?

Дело в том, что любой стиль руководства, взятый исключительно сам по себе, не дает еще основания для каких-то умозаключений. Действительно, чем, например, авторитарный стиль руководства хуже или лучше демократического? Очевидно, должен быть определенный критерий этого «хуже или лучше» и он, между прочим, действительно существует. Таким критерием является групповая эффективность.

Вопрос о связи стилей с групповой эффективностью (в различных исследованиях чаще всего брались такие параметры, как продуктивность группы и удовлетворенность ее членов трудом) был поставлен уже в экспериментах К. Левина, а затем рассматривался во многих последующих работах. И общий итог, к которому пришли исследователи, таков: как правило, демократическое и авторитарное руководство имеет своим результатом примерно равные показатели, но что касается удовлетворенности трудом, преимущество здесь — за демократическим стилем руководства, и это преимущество весьма серьезное.

Впрочем, руководителям, тяготеющим к директивным методам руководства, не стоит особенно огорчаться. Существует немало ситуаций, в которых именно такое поведение от них и ожидается. Руководителю необходимо иметь в виду и еще один важный момент. Люди, с которыми он работает, весьма различны по своей культуре и взглядам на жизнь. И в силу этого их реакция на один и тот же стиль руководства может оказаться далеко не однозначной. В частности, чем

ниже квалификация и культура работника, тем легче навязать ему жесткий стиль и даже, более того, вызвать удовлетворение этим стилем. И понятно почему: человек ведь зачастую просто ничего иного в жизни не видел.

Кроме того, предпочтение людьми определенного управленческого стиля может быть вызвано их принадлежностью к тому или иному личностному типу. Возьмем, к примеру, так называемый авторитарный тип личности, характеризующийся политическим и религиозным консерватизмом, эмоциональной сухостью, неприятием гуманитарных ценностей, противодействием переменам, тяготением к власти и т.п. Известно, что люди подобного личностного склада предпочитают, как правило, руководителей директивного стиля, испытывая удовлетворение от их действий.

Выше подчеркивалось, насколько важно руководителю уметь гибко использовать соответствующие стили. Но вопрос заключается еще в другом: в уяснении, в каких именно элементах управленческой деятельности наиболее желательны черты того или иного стилизованного поведения. В частности, должны, по-видимому, существовать некие ключевые элементы организационной практики, возможно, тесно сопряженные с определенной ролью менеджера, в отношении которых от руководителя требуется немалая твердость и, если так сложатся обстоятельства, директивность. Но можно ли в таком случае считать подобный стиль управления демократическим или, напротив, он должен все же именоваться авторитарным?

Содержание и суть авторитарного и демократического стилей неплохо отражены в так называемой «управленческой матрице» рис. 4.

Матрица имеет два значения. Первое из них — «забота о людях» — подразумевает степень личного участия работника в процессе достижения цели, поддержание его самоуважения, развитие ответственности, создание хороших условий труда и развитие благоприятных межличностных отношений. Второе измерение — «забота о производстве» — предполагает отношение руководителя к широкому кругу производственных вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора персонала, организации людей и трудового процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т.д.

Как видно на рис. 4, среди возможных комбинаций элементов двух указанных измерений модель 1.9, несомненно, тяготеет к демократическому стилю руководства, в то время как модель 9.1 представляет собой довольно типичный сколок с авторитарного стиля. Что же касается управленческого стиля, то вполне адекватной его репрезентацией является модель 9.9. Интересно, что, как можно будет увидеть да-



Рис. 4. Управленческая матрица

лее, эта модель весьма созвучна духу современных научных представлений об эффективном руководстве. Перечисленные выше стили руководства рассмотрению интересующего нас вопроса, однако, не исчерпываются. Научные разработки последних десятилетий содержат попытки построения более совершенных стилевых конструкций, гораздо полнее, нежели это удавалось сделать ранее, схватывающих современную организационную реальность.

2.7. Современные подходы к руководству организации

Хотя представления последних лет о стиле руководства «вышли» из традиционного континуума «автократ – демократ», сравнительно с исходной схемой они претерпели несомненные изменения. Объясняется это главным образом стремлением исследователей как можно точнее представить в своих моделях особенности поведения руководителя в процессе разрешения организационных задач.

Опираясь на идеи ряда американских специалистов в области менеджмента, японские психологи построили четырехстилевую модель поведения высшего, хозяйственного руководителя. Причем каждый стиль содержит соответствующие менеджерские качества. Согласно этому, стили (или, как он их называет, типы) руководства могут быть обозначены следующим образом: новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный. Поскольку в преуспевающих крупных японских корпорациях наиболее популярен новаторско-аналитический стиль и именно он, как полагают психологи, единственный, способный обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции, остановимся подробнее на его характеристиках.

Они отражают следующие элементы менеджерского поведения: преданность организации, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, генерирование большого числа идей и альтернатив, быстрое принятие решений и хорошая интеграция коллективных действий, четкость в формулировании целей и установок, готовность учитывать мнение других, терпимость к неудачам.

Хотя сами психологи склонны квалифицировать данный тип менеджерского поведения как проявление так называемого соучаствующего (буквально-партиципативного) стиля руководства, в данном случае разумнее говорить просто о рациональном типе или стиле управления. Учитывая своеобразие деятельности многих современных хозяйственных руководителей, подобный стиль следует признать вполне уместным, отвечающим реалиям естественного организационного процесса. Исповедующего этот стиль менеджера нельзя назвать ни демократом, ни автократом. Скорее перед нами человек, в поведении которого элементы технократизма соседствуют с широким видением ситуаций и умением работать с людьми, не входя, однако, глубоко в их личные проблемы.

Другой стилевой вариант современного эффективного руководства – соучаствующее (или партиципативное) управление. Правда, справедливости ради надо сказать, что попытки выделения этого стиля наблюдались за рубежом еще в 60-е годы. Причем результаты мно-

гочисленных его исследований имеют отношение не только к вопросам руководства, но самым непосредственным образом затрагивают проблематику мотивации человеческой деятельности. В последнем случае соучастие в качестве одного из четырех важнейших способов стимулирования организационного поведения. Вернемся к рассмотрению соучастия как именно своеобразного стиля руководства. Каковы же основные его черты? Принимая во внимание данные, полученные ведущими исследователями менеджмента, соучаствующему руководству можно приписать следующие черты:

А. Регулярные совещания руководителя с подчиненными

Б. Открытость в отношениях между руководителем и подчиненными

В. Вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений

Г. Делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий

Д. Участие рядовых работников, как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений

Е. Создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений (например, широко известные «кружки контроля качества»)

Ж. Предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать те или иные проблемы, формулировать новые идеи, внося тем самым вклад в развитие инновационных процессов.

Все эти признаки соучаствующего руководства безусловно весьма привлекательны. Но следует иметь в виду, что этот стиль, как прочем и всякий другой, не может в равной мере использоваться любым руководителем в любой ситуации. Каковы же наиболее благоприятные условия его реализации?

По мнению американских исследователей, эти условия предполагают учет трех групп факторов: во-первых, характеристик руководителя; во-вторых, характеристик подчиненных; в-третьих, стоящих перед группой задач.

Что касается руководителей, способных к реализации соучаствующего стиля, то, как правило, это достаточно уверенные в себе люди, более старшего возраста, с высоким образовательным уровнем, ценящие способности и предложения подчиненных, ориентированные на оценку с их стороны и ожидающие от них креативных (творческих) решений и развитых моральных качеств.

Но соучаствующий стиль управления предполагает не только особого по своим характеристикам руководителя, но он предназначен

весьма специфичному, имея в виду личностные проявления, подчиненному. Последнему присущи, как правило, высокий уровень знаний, умений, навыков, выраженная потребность в независимости, сильная тяга к творчеству, личностному росту, интерес к работе, ориентация на дальние цели, стремление к равенству в отношениях. Желательный источник оценки для него — мнение коллег. Такой работник имеет высокий статус в организации.

Теперь несколько слов о третьем, существенном элементе нашего обсуждения — групповой задаче. Естественно задаться вопросом, какой ее тип наиболее подходит соучаствующему стилю руководства? Наверное, речь должна идти о таких задачах, которые предполагают множество решений, требуют теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, работа над которыми осуществляется средними по напряжению усилиями.

Ну, а что же препятствует реализации соучаствующего стиля, какие условия способны свести на нет возможные его влияния? К их числу следует отнести:

а) поведение руководителя, не желающего делиться властью с подчиненными и вследствие этого вводить элементы соучастия в повседневную организационную практику;

б) низкий профессиональный уровень подчиненных, их неуверенность в своих силах, боязнь самостоятельного выполнения задания;

в) плохое информационное обеспечение членов организации, препятствующее выработке необходимых решений;

г) недостаток организационных стимулов для включения в процесс соучастия;

д) дефицит времени, отводимого для работы над заданием;

е) специфику задачи, требующей применения более жестких методов руководства.

Здесь, пожалуй, стоит поставить точку в разговоре об особенностях соучаствующего стиля руководства. Правда, как уже говорилось, соучастие это не только определенная характеристика управления, но еще и метод улучшения мотивации работников. Необходимо подчеркнуть, что обращение к соучаствующим формулам и методам управления целесообразно скорее всего, по-видимому, в наукоемких производствах (не говоря уже о чисто научных организациях), где и квалификация, и чувство собственного достоинства работника как профессионала достаточно высоки. Здесь, однако, требуется существенная оговорка. Речь идет о наукоемких производствах и научных организациях, функционирующих в условиях нормальной экономики и общественного признания, престижности интеллектуального тру-

да. По этой причине реальное внедрение в настоящее время соучаствующего стиля руководства в нашу отечественную практику представляется весьма нелегким занятием.

И еще один заслуживающий внимания момент. Стиль руководства (шире — управления) во многом определяется некоей общей философией менеджмента, осознанно формулируемой или хотя бы интуитивно исповедуемой руководителем. Вместе с тем он задает некую общую организационную атмосферу, представленную системой норм, традиций, отношений, мотивационным фоном и т.д. Поэтому подчеркнем, что материалами настоящего параграфа обсуждение стилевой компоненты руководства никоим образом не исчерпывается. Вопрос представляется гораздо более значительным и, если так можно выразиться, широким, нежели это вытекает из его традиционного освещения в учебниках по социальной и управленческой психологии. О чем же, собственно, идет речь? Как можно было убедиться из предшествующего изложения, рассматривать тот или иной стиль руководства, взятый сам по себе, вне определенного контекста и вполне конкретных последствий (в виде показателей групповой эффективности) — занятие, прямо скажем, малоперспективное. Иное дело, и на этот счет приводились соответствующие данные, понимание того капитального факта. Во-первых, стиль руководства всегда соотносится с эффективностью функционирования возглавляемого руководителем коллектива, а, во-вторых, связь между стилем и эффективностью обусловлена наличием целого ряда факторов (например, особенностями коллектива и его членов, спецификой решаемых коллективом задач и т.п.), придающих ей вероятностный характер. Иными словами, судить об эффективности стиля руководства мы можем, лишь исходя из учета наличных условий его реализации. Одной из популярнейших моделей руководства, известной среди специалистов как Вероятностная модель эффективности руководства. В ней только что указанные черты современной трактовки стиля руководства представлены чрезвычайно демонстративно. Суть разработанной им вероятностной модели вкратце сводится к следующему. Согласно модели, эффективность стиля руководства опосредствована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует. Ситуация представлена в модели тремя параметрами: степенью благоприятности отношений руководителя с подчиненными; величиной позиции власти (влияния) руководителя в группе (имея в виду, в частности, его возможности в контроле за действиями подчиненных. Использование различных средств стимулирования их активности, структурой групповой задачи (включающей четкость поставленной цели, пути и способы ее достижения).

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.

В соответствии с постулатами модели, и это показано очень большим числом эмпирических работ, руководитель директивного типа наиболее эффективен (в качестве аналога эффективности, как правило, берется продуктивность группы) в ситуациях с высоким или низким СК, т.е. для него крайне благоприятных или неблагоприятных. Руководитель же, склонный к коллегиальным методам управления, наиболее эффективен в ситуациях с умеренным СК, т.е. для него умеренно благоприятных или неблагоприятных. Эти положения модели графически отображены на рис. 5.

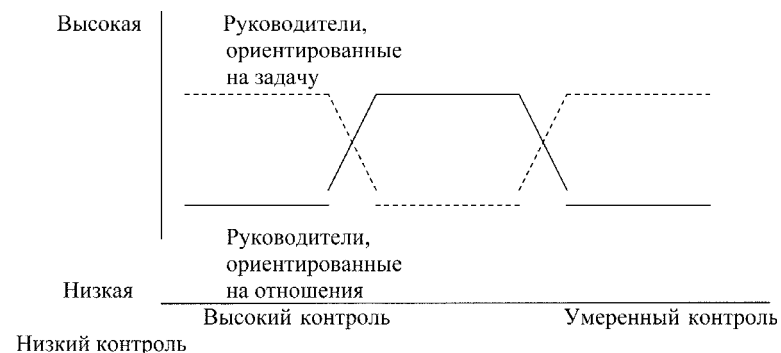


Рис. 5. Графическое отображение вероятностной модели эффективности руководства (по Ф. Фидлеру)

Говоря о «вероятностной модели», отмечу еще и такой момент. Стиль руководства измеряется приверженцами этого подхода посредством специальной шкалы. Но дело в том, что получаемый с ее помощью показатель имеет несколько интерпретаций. В частности, по одной из них — это характеристика именно стиля руководства согласно нескольким другим — личности руководителя. В любом, случае эти интерпретации вписаны в вероятностную организацию модели. Иными словами, влияние не только стиля, но и личностных особенностей руководителя на эффективность работы коллектива осуществляется по принципу вероятностной связи. Подобное понимание, должен подчеркнуть, не плод произвольных теоретических изысканий ученых мо-

дели, но конкретная реализация принципа системности в анализе социально-психологических (собственно групповых) явлений.

РЕЗЮМЕ

Организация работы трудовых коллективов во многом зависит от психологической совместимости. Поэтому каждому необходимо знать особенности формирования персонала фирм и компаний, а также, каким образом возникают формальные и неформальные группировки в коллективах. Не маловажное значение имеет лидерство в трудовых коллективах, что в первую очередь, определяется руководителем и его ролью. Из теории и практики известно, что в трудовых коллективах используют различные стили поведения руководителя. От использования тех или иных стилей, как правило, зависят успехи деятельности каждого работника и коллектива в целом. Поэтому, каждый студент, обязан знать современные формы, методы и подходу к руководству трудовыми коллективами.

ВОПРОСЫ ДЛЯ УСВОЕНИЯ ТЕМЫ

1. В чем заключаются основные особенности формирования персонала организации?
2. Дайте краткие определения формальных и неформальных группировок в трудовом коллективе.
3. В чем заключается роль руководителя в группе?
4. Что Вы понимаете под высокоэффективным коллективом?
5. Изложите состав личностных характеристик работника трудового коллектива.
6. Что Вы понимаете под термином «ценности», «отношения», «убеждения»?
7. Дайте понятие «конфликтен».
8. Сформулируйте причины конфликта.
9. Прокомментируйте кратко схему возникновения конфликта на конкретном примере.
10. Изложите роль и значение посредника урегулирования конфликта.
11. В чем заключаются особенности формирования неформальных групп?
12. Раскройте кратко установку на восприятие другого человека.
13. Изложите психологический механизм общения и взаимовлияние членов группы.
14. Что такое «соучаствующий» статус человека и как он определяется?
15. Изложите принципы формирования формальных групп.

16. Каким образом формируются неформальные группы?
17. Изложите профессионально-квалификационные характеристики группы трудового коллектива.
18. Приведите классификацию групп с позиции распространения информации.
19. Перечислите основные ступени процесса образования неформальных групп.
20. Изложите основные отличительные признаки неформальных групп.
21. Сформулируйте роль и значение лидера группы.
22. В чем заключаются особенности роли неформального лидера?
23. Изложите основные администраторские и лидерские качества руководителя.
24. Перечислите основные характеристики различных типов руководителя.
25. В чем заключается эффективность работы группы?
26. Какие основные факторы влияют на работу группы?
27. Какими путями обеспечивается эффективная работа коллектива?
28. Перечислите факторы, влияющие на деятельность руководителя.
29. Раскройте методы воздействия руководителя на подчиненных.
30. В чем заключается стиль руководства коллективом?
31. Изложите содержание основных стилей руководства.
32. Приведите конкретные примеры использования стиля руководителя.
33. Раскройте разницу стилей авторитарного и демократического.
34. В чем заключается современные подходы к руководству организации?
35. Что такое «соучаствующий» стиль руководства и его основные черты?
36. В чем заключается вероятность модель эффективного руководителя?

ЛИТЕРАТУРА

1. Розанов В.А. Психология управления. Учебно-практическое пособие: ч. I, II. М.: «Управление персоналом», 1997
2. Донцов А.И. Психология коллектива. М.: МГУ, 1984
3. Кабаченко Т.С. Психология управления: ч. I. Управленческая деятельность. М.: Российское педагогическое агентство, 1996
4. Питер Э. Ленд. Менеджмент – искусство менеджмента. М.: Инфра-М, 1995

5. Пушкарев Н.Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт. М.: РЭА им. Плеханова, 1996
6. Шепель В.М. Управленческая психология. М.: Экономика, 1984
7. Фаткин Л.В., Петросян Д.С. Психология руководства. М.: РЭА им. Плеханова, 1992
8. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1995
9. Нэлли Власова. ...И проснешься босом: справочник по психологии управления. Новосибирск: Экор, 1994
10. Герман А. Шредер. Руководить сообразно ситуации. М.: Интерэкспорт, 1994

Раздел 3. КОНФЛИКТЫ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Основные виды конфликтов и их содержание

Понятие конфликта. Понятие «конфликт» характеризуется исключительной широтой содержания и употребляется в разнообразных значениях. Самым общим образом конфликт можно определить как «предельное обострение противоречий». Психологи также подчеркивают, что такое трудно разрешимое противоречие связано с острыми эмоциональными переживаниями.

В специальной литературе конфликты рассматриваются на социальном, социально-психологическом или психологическом уровнях. Ниже мы будем говорить о конфликтах в социально-психологическом плане. На основе анализа большого числа отечественных и зарубежных работ предлагается определять социально-психологический конфликт как возникающее и протекающее в сфере общения столкновение, вызванное противоречивыми целями, способами поведения, установками людей, в условиях их стремления к достижению каких-либо целей. Определяющим в происхождении конфликтов выступает соответствующее сочетание объективных и субъективных факторов.. Факторы, объективно обуславливающие возникновение конфликтов, интерпретируются как некоторый набор объективных параметров, вызывающих объективное конфликтное состояние системы межличностного взаимодействия. При этом подчеркивается также существенная зависимость конфликта от внешнего контекста, в котором данный конфликт возникает и развивается. Важной составной частью этого контекста является социально-психологическая среда, (различные социальные группы с их специфическими особенностями), понимаемая достаточно широко и не ограничиваемая лишь ближайшим окружением личности.

Определяющую роль в восприятии человеком конфликтности ситуации играет субъективная значимость противоречия, лежащего в основе конфликта, или тот «личностный смысл», который это противоречие имеет для данного индивида. Этот личностный смысл определяется всем индивидуальным жизненным опытом человека, точнее — такими характеристиками его личности.

Очень важна роль общественно-экономической формации в формировании социально-психологического климата производственного коллектива. В соответствии с этим наиболее значимыми факторами, определяющими, в конечном счете, характер межличностных взаимоотношений в коллективе, являются совокупность обществен-

ных отношений данного общества, его социально-экономическая структура, и, как следствие, содержание общественного сознания. Данный фактор детерминирует межличностные отношения как на уровне основного производственного коллектива, так и на уровне всех его структурных подразделений, вплоть до первичного коллектива. Однако эта детерминация на уровне отдельных производственных коллективов не может носить жесткого характера. Так, отмечается возможность несовпадения черт конкретной структуры отношений на отдельных предприятиях с характерными для всего общества в целом отношения взаимопонимания.

Основные виды конфликтов. Задача оптимизации социально-психологического климата коллективов диктует настоятельную необходимость выявления причин возникновения конфликтов между их членами. Один из первых шагов на пути решения этой задачи — разработка социально-психологической типологии конфликтов. Такая типология предлагается на основе исследования на различных предприятиях. В основе этой типологии лежат взаимосвязи людей в рамках их отношений в первичном производственном коллективе.

Во-первых, это взаимосвязи функционального характера, определенные совместной трудовой деятельностью. Данные взаимосвязи носят как непосредственный, так и опосредованный характер.

Во-вторых, это взаимосвязи, вытекающие из принадлежности работников к одному первичному производственному коллективу.

В-третьих, это взаимосвязи психологического характера, вызванные потребностями людей в общении.

Исходя из указанных взаимосвязей, которые в норме должны иметь согласованный характер, выделены следующие основные типы конфликтов, нарушающих успешное осуществление соответствующей связи (табл. 4):

1) конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия достижению основных целей трудовой деятельности (например, трудности выполнения данного делового задания, неправильное решение какой-либо производственной проблемы и т.д.);

2) конфликты, возникающие как реакция на препятствия достижению личных целей работников в рамках их совместной трудовой деятельности (например, конфликт из-за распределения деловых заданий, считающихся «выгодными» или «невыгодными», недовольство предложенным графиком отпусков и т.д.);

3) конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой деятельности (например, конфликт, вследствие

нарушения трудовой дисциплины кем-либо из членов передовой бригады с общим высоким уровнем отношения к труду);

4) сугубо личные конфликты между работникам, обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик — резкими различиями потребностей, интересов, уровня культуры в целом.

Данная классификация в табл. 4, как и любая другая, включает в себя рассматриваемые явления в «чистом» виде. В реальной деятельности коллективов чаще встречаются конфликты, представляющие собой сочетание нескольких из указанных типов.

Таблица 4

Классификация типов конфликтов в организации

Тип конфликта	Горизонтальный конфликты	Вертикальные конфликты снизу вверх	Вертикальные конфликты сверху вниз
1. Препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности.	Действия одного препятствуют успешной деятельности другого. Организационный конфликт.	Руководитель не обеспечивает возможности успешного достижения цели деятельности подчиненным.	Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности выполнения основной цели его деятельности.
2. Препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности.	Действия одного препятствуют достижению личных целей других. Организационный конфликт.	Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения его личных целей.	Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем его личных целей.
3. Противоречие действий принятым нормам.	Конфликт поведения и норм в группе.	Противоречие деятельности руководителя его стилю работы ожиданиям подчиненных.	Противоречие деятельности подчиненного как носителя определенной социальной роли ожиданиям руководителя.
4. Личные конфликты.	Личная несовместимость.	Лидеры и авторитеты коллектива не оправдывают ожиданий последователей.	Члены коллектива не оправдывают ожиданий его лидеров и авторитетов.

3.2. Ошибочное поведение в конфликте

Если внимательно присмотреться к стилю общения отдельных руководителей в конфликтных ситуациях, можно заметить типичность этого поведения. Для одного характерным лозунгом является: «Лучшая защита — нападение» (свойственно «практикам»). Для другого — «Лучше плохой мир, чем хорошая война» (чаще проявляется в поведении «собеседников»). Для третьего — «Пускай думает, что он победил» (отличает «мыслителей»). «Собеседники» не способны на длительное противостояние. Иначе протекает конфликт у «мыслителей» и «практиков». Погруженность в себя, медлительность мыслителя способствует затяжным состояниям напряженности отношений. «Действенность» практического типа также увеличивает продолжительность конфликта. Самые опасные конфликты для деловых и личных отношений длительные конфронтации. Ведь они препятствуют выяснению отношений в общении. Конфликтующие личности закрепляют при очень долгом напряжении свое негативное состояние. Практический тип личности компенсирует сложности отношений ориентацией либо на длительность, либо на поиск других контактов. «Мыслитель» выстраивает в уме сложную систему доказательств собственной правоты и неправоты своего оппонента. И только изменившиеся жизненные обстоятельства или третий соучастник-арбитр могут вывести конфликтующие стороны из тупика.

«Собеседник» умеет так выйти из этой неприятной ситуации, что меньше затрагиваются глубинные чувства личности. Он более чувствителен к изменениям настроения партнера и своевременно пытается снять недоразумение, напряженность в отношениях.

«Практик», в силу «действенности» своих побуждений, мотивов, потребностей, склонен недооценивать последствия конфликтов, менее восприимчив к мелким недомолвкам. Поэтому факт конфликта свидетельствует о большой глубине нарушения отношений.

«Мыслитель» более осторожен в действиях, он больше продумывает логику своего поведения, хотя и менее чувствителен в отношениях, чем «собеседник». На производстве, в широком кругу общения более дистантен в отношениях, поэтому ему сложнее попасть в конфликтную ситуацию. Но за то он больше раним в близких отношениях. В этой сфере глубина конфликта и степень включенности у него будет больше. Конфликт протекает по-разному, в зависимости от психологических типов спорщиков. Реже всего вступают в него «собеседники», так как их ориентированность на общение, коммуникативные способности своевременно снимают напряженность. Этот тип лично-

сти более открыт для принятия позиций «соперника», не стремится изменить его мнение и поведение. Другое дело — «практик». Его немалая потребность преобразования внешнего мира, и в том числе позиций окружающих, может приводить к разнообразным столкновениям. Естественно, что, вступая даже в мимолетный контакт, два таких человека будут испытывать межличностную напряженность. А если им совместно придется решать задачу и отношения «руководства-подчинения» заранее не заданы официальной инструкцией? Конфликт практически неизбежен.

Специфичны взаимоотношения двух или более «мыслителей» в силу их ориентированности на себя и плохой управляемости извне (сотрудничают малоэффективно, так как межличностная дистанция взаимна и вследствие этого они будут больше действовать самостоятельно). Конфликт «мыслителей» специфичен тем, что для них чрезвычайно важно интенсивное общение в этот момент, позволяющее лучше осознать причину, обстоятельства, позицию сторон. Без осознания им очень трудно разобраться в том, что происходит с ними.

Типы руководителей по — разному чувствительны к противоречиям и конфликтам, затрагивающим различные сферы личности. Так, «мыслители» острее всего принимают противоречия в сфере духовных ценностей, идейного родства. «Практику» важно единство практических исходов, целей совместной деятельности. Если в сфере целей и средств деятельности, влияний и управления возникает противоречие, они очень быстро вступают в конфликт.

Более благоприятная позиция «собеседника». Ему обычно выпадает роль арбитра в конфликтных ситуациях. Не случайно неофициальными эмоционально-исповедными лидерами в коллективе становятся именно эти личности. Правда, и они имеют уязвимые места и чрезвычайно чувствительны к оценке их эмоционально-коммуникативных способностей. В отличие от «мыслителей», для которых основной ценностью является интеллектуальный, духовный мир, их меньше трогает оценка интеллектуальных способностей и практичности. «Практик» так же чувствителен к несправедливым высказываниям по поводу его работоспособности, пунктуальности, успешности деятельности. Острота реакции на оценку указанных сфер может ослабляться, если такой человек удовлетворен достижением практических, интеллектуальных целей. Чувствительность возрастает, если на пути удовлетворения личностно-значимых потребностей и целей есть препятствия.

Виды выхода из конфликта. Попытаемся дать характеристику типов выхода из конфликтной ситуациях.

Первый вариант — уход от разрешения возникшего противоречия, когда одна из сторон, к которой предъявлено «обвинение», переводит тему разговора в другое русло. При этом «обвиняемый» ссылается на недостаток времени, несвоевременность спора, и «оставляет поле брани».

Уход как вариант исхода конфликта более всего свойственен для «мыслителя», который не всегда сразу готов к разрешению сложной ситуации. Ему необходимо время для продумывания причин и способов решения конфликтной задачи. Такой тип разрешения использует и «практик», добавляя при этом элемент взаимности обвинения. Но в общем «практику» более свойственна активность позиции, поэтому она чаще всего избирается в межличностных противоречиях. Тактика ухода нередко обнаруживается у «собеседника», что объясняется основным его свойством — «сотрудничество при любых обстоятельствах». «Собеседник» лучше других понимает ситуацию взаимодействия. Он также более податлив в отношениях и общении, предпочитает уход от конфликта, нежели конфронтацию, и тем более принуждение.

Второй вариант исхода — сглаживание, когда одна из сторон либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией, но только в данный момент. Оправдание себя полностью не решает конфликта и даже может усугублять его, так как внутреннее, мысленное противоречие усиливается.

Этот прием чаще всего использует «собеседник», так как для него предпочтителен любой, даже самый плохой, неустойчивый мир, чем самая «хорошая война». Конечно, это не означает, что он не может использовать прием принуждения ради сохранения взаимоотношений, но с целью устранения, а не усугубления противоречий.

Третий вариант — компромисс. Под ним понимается открытое обсуждение мнений, направленных на поиск наиболее удобного для обеих сторон решения. В этом случае партнеры выставляют аргументы в свою и в чужую пользу, не откладывают решения на потом и не принуждают в одностороннем порядке к одному возможному варианту. Преимущество этого исхода — во взаимности, равенности прав и обязанностей и легализации (открытости) претензий. Компромисс при соблюдении правил поведения в конфликте действительно снимает напряженность или помогает найти оптимальное решение.

Четвертый вариант — неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, когда никто из участников не принимает во внимание позицию другого. Он обычно возникает, когда одна из сторон накопила достаточно мелких обид, собралась с силами и выдвинула сильнейшие аргументы, которые не сможет снять другая сторона. Единственным положительным моментом конфронтации является то, что

экстремальность ситуации позволяет партнерам лучше увидеть сильные и слабые стороны, понять запросы и интересы друг друга.

Пятый вариант — самый неблагоприятный — принуждение. Это тактика прямолинейного навязывания того варианта исхода противоречия, который устраивает его инициатора. Например, начальник отдела, пользуясь своим административным правом, запрещает разговаривать по телефону по личным вопросам. Он будто бы и прав, но так ли уж универсально его право? Чаще всего к принуждению прибегает «практик» уверенный в своем абсолютном влиянии и власти над партнером. Конечно, такой вариант возможен между «собеседником» и «мыслителем», но совершенно исключается в отношениях двух «практиков». Обвиняемый «практик» скорее всего использует в этом случае конфронтацию и только в крайнем случае уход, но только для того, чтобы «взять реванш» в другой раз.

Этот исход конфликта в некотором смысле действительно быстро решает и решительно устраняет причины недовольства инициатора. Но он самый неблагоприятный для сохранения отношений. И если в экстремальных условиях, в официальных отношениях военнослужащих, регламентированных четкой системой прав и обязанностей, он отчасти оправдан, то в системе современных личных, родственных, супружеских отношений он все больше изживает себя.

3.3. Способы разрешения споров в конфликтах

При искреннем желании разрешить спорный вопрос, нужно следовать плану ведения разговора. Лучше, если с вашим планом разбора конфликтной ситуации ознакомлен соперник. Разговор на чистоту лучше вести в специально выбранное время и в помещении, где не будет посторонних свидетелей.

Конструктивный спор как сознательно организованное выяснение противоположных точек зрения способствует разрешению конфликтных ситуаций в межличностных отношениях. Методика проведения его достаточно проста и может быть использована в деловых и личных сферах. Она позволяет активно развивать психологическую структуру взаимных отношений.

Развитие конструктивного спора должно иметь три четкие и последовательные фазы.

1 фаза — вводная. «Пострадавший» должен сказать, что хочет спросить. Например: «Я хочу выяснить то-то и то-то, почему вы поступили так-то и не сделали того-то?»

2 фаза — средняя (собственно спор). Говорите о сути дела, а не вокруг да около. Обязательно отреагируйте на высказанное недоразумение, критику. Изложите свое мнение конкретно и четко.

3 фаза — заключительная, когда принимается решение по вопросу, вызвавшему противоречие. Признайте свою ошибку или докажите обратное. Найдите у другого что-нибудь приятное, положительно его характеризующее.

Типичные ошибки, возникающие в споре. В процессе ведения спора могут обнаруживаться положительные и отрицательные тенденции. Первые облегчают его ход, вторые заводят в «тупик». Рассмотрим типичные ошибки руководителя в разрешении конфликта и пути их решения (табл. 5).

Таблица 5

Ошибки руководителя в разрешении конфликтов

Ошибки	Пути решения
<p><u>Обобщенность:</u> - вспоминаются другие спорные события, факты, которые не имеют с данной темой ничего общего или же произошли давно; - поведение «обвиняемого» называется «типичным», например: «все мужчины... все женщины» и т.д.</p>	<p><u>Конкретность:</u> - необходимо признать, что спор имеет причину; - «атака или защита» направлены на выяснение только этого спорного вопроса, и только «сейчас и здесь».</p>
<p><u>Отгороженность:</u> - одна сторона не включается в спор, избегая его; - кто-то обижается и заканчивает спор преждевременно.</p>	<p><u>Включенность:</u> Оба включаются в спор, признавая, что он будет полезен.</p>
<p><u>Непродуктивное общение:</u> - постоянное повторение одного и того же, нежелание посмотреть на спорный вопрос глазами другого; - «глухота» к высказываниям другого; намеки, неясности в объяснении, двусмысленные высказывания.</p>	<p><u>Продуктивное общение:</u> - четкое, ясное, открытое общение; - каждый говорит только сам за себя; - все говорится, как думается; - каждый слушает не только себя, но и другого.</p>
<p><u>Нечестный спор:</u> - доказательства, факты не относятся к делу и направлены в слабое, чувствительное место соперника.</p>	<p><u>Честный спор:</u> - <i>исключение</i> «ударов ниже пояса» при отсутствии веских доказательств своей правоты; - учитывая, сколько соперник способен спорить, не испытывается его выносливость.</p>

Результаты спора могут разрешить ситуацию или завести в тупик. Но в том и в другом случае соперники должны на заключительной фазе подвести итог для себя и друг друга.

Различаются четыре заключительные фазы. Они имеют положительное и отрицательное значение для участников (табл. 6).

Таблица 6

Заключительная фаза конфликта

Отрицательное значение	Положительное значение
<p><u>Отрицательная информация</u> - я ничего не узнал из того, чего раньше не знал;</p>	<p><u>Положительная информация</u> - я узнал что-то новое по спорному вопросу и о собеседнике</p>
<p><u>Отрицательное эмоциональное состояние</u> - напряжение осталось или же усилилось; - наступило чувство разочарования;</p>	<p><u>Положительное эмоциональное состояние</u> - в результате спора пришло расслабление; - «обида» ушла и наступило облегчение</p>
<p><u>Обособление</u> - соперники еще больше удалились друг от друга, отчуждение стало еще сильнее; - возникло чувство еще большего непонимания спорного вопроса и, главное, друг друга;</p>	<p><u>Сближение</u> - спор помог понять друг друга; - соперники почувствовали себя собеседниками и даже союзниками в этом спорном вопросе;</p>
<p><u>Неразрешенность</u> - ничего не решилось, все осталось по-прежнему; - никто не хочет исправляться; - никто не хочет прощать;</p>	<p><u>Исправление</u> - проблема, разделявшая соперников решилась в пользу обоих; - появился опыт для будущего; - обязательное извинение и прощение обеих сторон;</p>

Конкретность, честная борьба придает спору разумность, ироничность по отношению к себе, без чего межличностное общение, деловые и личные отношения затрудняются. Результат спора дает возможность оценить информационную пользу общения, эмоциональное состояние, единство — разность позиций и отношений. *Предупреждение конфликтов.* Тот, кто первым скамандует себе: «Стоп! Никакой грубости и бестактности!», тот предотвращает ссору. Это называется «взять себя в руки». Мастеру часто приходится сталкиваться с подобной ситуацией.

Разобраться в причинах и источниках конфликта любому человеку может помочь совет старшего, более опытного товарища, вышестоящего руководителя. Но главное, не спешить объективировать конфликт, предать его гласности или публичной оценке. Этим можно только обидеть человека.

Лучше видеть добрые намерения в каждой из конфликтующих сторон. Если же видеть их только с одной стороны, то другая будет обречена на роль ябедника.

Чтобы ликвидировать конфликт, не нужно торопиться сказать что-то резкое, оскорбляющее или угрожающее. В такой ситуации психологи советуют прежде всего избавиться от внутреннего беспокойства или волнения. Растревоженное чувство — плохой советчик разуму. Для того, чтобы хорошо овладеть собой в конфликтной ситуации, полезно сделать паузу в разговоре, глубоко вздохнуть, встать, пройтись, либо перевести разговор на другую тему, либо перенести его на другое время.

С целью овладения собственной речью, эмоциями и поведением в конфликтной ситуации руководителю производства могут быть полезны приемы аутогенной тренировки, сознательной концентрации волевого усилия на мысли о необходимости быть спокойным, быть выдержанным, быть доброжелательным. Для начала следует нащупать у себя пульс, подсчитать его удары, сконцентрировать волю, произнося про себя нужные слова команды. Если периодически применять этот прием, можно избавиться от лишнего напряжения в конфликтных ситуациях. Чтобы легче найти индивидуальный подход в разрешении конфликта, полезно определить возможный тип взаимной реакции конфликтующих, вспомнить о темпераментах. Холерик отличается повышенной возбудимостью, меланхолик — наоборот. Но зато меланхолик дольше помнит и переживает обиду. Флегматик труднодоступен для убеждения, сангвиник легко успокаивается, но ему также бывает трудно сдерживать свои чувства.

Одним из эффективных средств предупреждения конфликта является их запрещение на работе. Руководитель как властное лицо в коллективе просто может приказать: «Не ссориться!» Но не всегда такой приказ целесообразен и выполним. Иногда предотвратить межличностный конфликт не удастся. В этом случае можно ослабить его силу разными приемами. Один из них — перевести участников на другие места, загрузить работой так, чтобы им некогда было конфликтовать и др.

Лучшие способы разрешения производственно-организационных конфликтов — постоянная забота руководителя о совершенствовании условий труда, своевременная информированность рабочих о производственной ситуации.

3.4. Стрессы и их влияние на работоспособность в коллективе

В течение веков наивное самолюбие человечества вынуждено было претерпеть от науки два великих оскорбления. Первое, когда оно узнало, что наша земля не центр вселенной, а крошечная частичка мировой системы, величину которой едва можно себе представить. Оно связано для нас с именем Коперника, хотя подобное провозглашала уже александрийская наука. Затем второе, когда биологическое исследование уничтожило привилегию сотворения человека, указав ему на происхождение из животного мира и неискоренимость его животной природы. Эта переоценка произошла под влиянием Ч. Дарвина и его предшественников не без ожесточеннейшего сопротивления человечества. Но третий, самый чувствительный удар по человеческой магии величия было суждено нанести психоаналитическому исследованию, которое указало Я, что оно не является даже хозяином в своем доме, а вынуждено довольствоваться жалкими сведениями о том, что происходит в его душевной жизни бессознательного.

Еще З. Фрейд выдвинул на первый план бессознательное в душевной жизни человека в теории неврозов. В своей теории он утверждал, что невротические симптомы, как ошибочные действия, как сновидения, имеют свой смысл и ток же, как они, по-своему связаны с жизнью лиц, у которых они обнаруживаются. Нужно просто уметь толковать эти симптомы. Он также использовал классические толкования симптомов, в первую очередь, Брейера (истерия). В процессе анализа Фрейд приходит к двум интересным следствиям. Первое: пациенты как будто фиксированы на каком-то определенном отрезке своего прошлого, не могут освободиться от него и поэтому настоящее и будущее остаются им чуждыми. Они прячутся в своей болезни. Встает вопрос о том, как, каким путем и в силу каких мотивов может возникнуть такая странная и невыгодная жизненная установка. И как выясняется далее это общая, практически очень значимая черта всякого невроза.

В близкой аналогии с этим поведением Фрейд обнаруживает заболевания, которые возникают во время страшных жизненных катастроф — так называемые травматические неврозы (которые мы рассмотрим отдельно позже). В своей основе травматические неврозы не то же самое, сто спонтанные неврозы, но в этом одном пункте мы можем подчеркнуть их полное сходство. Травматические неврозы носят явные признаки того, что в их основе лежит фиксация на моменте травмы. Переживания во время травматического стресса в течение короткого времени приводит в душевной жизни к такому сильному увеличению раздражения, что освобождение то него или его нормаль-

ная переработка не удастся, в результате чего могут наступить длительные нарушения в расходовании энергии.

Таким образом, Фрейд приходит к тому, что невроз следовало бы уподобить травматическому заболеванию, а его возникновение объяснить неспособностью справиться со слишком сильным аффективным переживанием. Фрейд также отмечает, что всякий невроз несет в себе такую фиксацию, но не всякая фиксация приведет к неврозу, совпадет с ним или встанет на его пути.

Обозначив наличие бессознательного и того, что в подобных случаях люди фиксированы на травме, Фрейд переходит к следующему своему положению, что сами навязчивые представления и навязчивые импульсы не бессознательны, и так же мало выполнение навязчивого действия ускользает от сознательного восприятия. Они не были бы симптомами, если бы не проникли в сознание. Но психические предпосылки, раскрываемые анализом, связи, которые устанавливаются благодаря толкованию, являются бессознательными, по крайней мере, до тех пор, пока мы не сделали их сознательными путем аналитической работы. Фрейд утверждает, что во всех симптомах всех невротических явлений всегда и везде смысл симптомов неизвестен больному, что анализ постоянно показывает, что симптомы — производное бессознательных процессов, которые, однако, при разных благоприятных условиях можно сделать сознательными. Опираясь на второе открытие Брейера (о связи бессознательного и невротических симптомов) он утверждает, что каждый раз, сталкиваясь с симптомом, мы можем заключить, что у больного имеются определенные бессознательные процессы, в которых содержится смысл симптома. Но для того, чтобы образовался симптом, необходимо также, чтобы смысл был бессознательным. Из сознательных процессов симптомы не образуются; как только соответствующие бессознательные процессы сделаются сознательными, симптом должен исчезнуть. Невольно проглядывается путь к терапии, путь к уничтожению симптома.

Образование симптома — это замещение чего-то другого, что не могло проявиться. Определенные душевные процессы нормальным образом должны были бы развиваться настолько, чтобы они стали известны сознанию. Этого не случилось, но зато из прерванных, каким-то образом нарушенных процессов, которые должны были бессознательными, возник симптом. Таким образом, получилось что-то вроде подстановки; если возвратиться к выше изложенному, то терапевтическое воздействие на невротические симптомы достигнет своей цели.

Следует отметить, что под «смыслом» симптома понимается одновременно два момента: откуда он берется и куда или к чему ведет,

т.е. впечатления и переживания, от которых он исходит, и цели, которым служит.

Таким образом, задачу психоаналитического лечения Фрейд сформулировал как превращение всего патогенного бессознательного в сознательное.

Но с течением времени эта проблема не стала менее актуальной.

Стрессы — настоящий бич нашего времени — явление неоднозначное.

Исследования знаменитого канадского физиолога Ганса Селье показали, что определенная степень стресса может быть даже полезной, так как играет мобилизующую роль и способствует приспособлению человека к изменяющимся условиям. Но если стресс силен и продолжается слишком долго, то он перегружает адаптационные возможности человека и приводит к психологическим и физиологическим «поломкам» в организме.

Г. Селье выделяет три основные стадии развития стресса.

Первая стадия — стадия тревоги, когда происходит мобилизация адаптационных ресурсов организма. На этой стадии человек находится в состоянии напряженности и настороженности. Это своего рода подготовка к следующему этапу, поэтому иногда первая стадия называется «предстартовой готовностью». Физически и психологически человек чувствует себя очень хорошо, пребывает в приподнятом настроении. На этой фазе часто проходят заболевания, которые относятся к разряду так называемых «психосоматических»: гастриты, колиты, язвы желудка, мигрени, аллергии и т.п. Правда, к третьей стадии они возвращаются с утроенной силой. Это — хорошо известный феномен: во времена Великой Отечественной войны люди чрезвычайно редко болели — настолько они были внутренне мобилизованы, зато после окончания войны заболевания так и посыпались на них. Аналогичные примеры можно приводить и из нашей действительности, стрессированной быстрыми социальными, экономическими, и политическими переменами. Объясняется это тем, что люди вынуждены были мобилизовать все имеющиеся в их распоряжении адаптационные ресурсы, запас которых не безграничен, на выживание в сложных условиях.

Если стрессогенный фактор слишком силен или продолжает свое действие, наступает следующая фаза — стадия резистентности, или сопротивления. На этой стадии осуществляется сбалансированное расходование адаптационных возможностей. Человек развивает оптимальную энергию, приспособляясь к изменяющимся обстоятельствам. Чувствует он себя вполне сносно, хотя уже без душевного подъема, характерного для первой фазы. Он как бы «вработался» и готов к бо-

лее или менее длительному усилию по преодолению трудностей. Однако иногда чувствуется накопившаяся усталость.

Если же стрессор продолжает действовать еще дольше, наступает третья стадия – стадия истощения. На стадии истощения энергия исчерпана, физиологическая и психологическая защиты оказываются сломленными. Человек не имеет больше возможности защищаться. В отличие от первой стадии, когда стрессовое состояние организма ведет к раскрытию адаптационных резервов и ресурсов, состояние третьей стадии больше похоже на «призыв о помощи», которая может прийти только извне – либо в виде поддержки, либо в виде устранения стрессора.

Это то, что представляют собой стрессы. Травматический стресс – особая форма общей стрессовой реакции. Когда стресс перегружает психологические, физиологические, адаптационные возможности человека и разрушает защиту, он становится травматическим, т.е. вызывает психологическую тревогу. Далеко не каждое событие способно вызвать травматический стресс. Психологическая травма возможна, если:

- происшедшее событие осознаваемо, т.е. человек знает, что с ним произошло и из-за чего у него ухудшилось психологическое состояние;
- пережитое разрушает привычный образ жизни.

Травматический стресс — это переживание особого рода, результат особого взаимодействия человека и окружающего мира. Это нормальная реакция на ненормальные обстоятельства. Последнее замечание чрезвычайно важно, так как дети, да и взрослые, пережившие травматический стресс, иногда могут казаться ненормальными, или сумасшедшими, хотя на самом деле таковыми не являются.

В Международной классификации психических нарушений, травматический стресс определяется как комплекс реакций, когда:

1. Травматическое событие упорно переживается вновь и вновь. Это может происходить в различных формах:

Повторяющиеся и насильственно прорывающиеся, внедряющиеся в сознание воспоминания о событии.

Повторяющиеся кошмарные сны о событии.

Действия или чувства, соответствующие переживаемым человеком во время травмы.

Интенсивные негативные переживания при столкновении с чем-то, напоминающим (символизирующим) травматическое событие.

Физиологическая реактивность, если что-то напоминает или символизирует травматическое событие: спазмы в желудке, головные боли и др.

2. Человек упорно избегает все, что может быть связано с травмой.

3. Появляется неспособность вспомнить важные эпизоды травмы, т.е. человек не может вспомнить некоторые эпизоды из того, что с ним происходило.

4. Выражено снижение интереса к тому, что раньше занимало, человек становится равнодушным ко всему, его ничто не увлекает.

5. Появляется чувство укороченного будущего, т.е. короткая жизненная перспектива, когда человек планирует свою жизнь на очень небольшое время.

6. Притупленность эмоций – неспособность переживать сильные чувства (любовь, ненависть).

7. Появляется чувство отстраненности и отчужденности от других, ощущение одиночества.

8. Появляются упорные симптомы ниже перечисленной группы:

Проблемы со сном, раздражительность или вспышки гнева, нарушение памяти и концентрации внимания, сверхбдительность, преувеличенное реагирование.

Когда мы говорим, что тот или иной человек страдает посттравматическими нарушениями, что мы имеем в виду? Прежде всего то, что человек пережил травмирующее событие, т.е. с ним произошло что-то ужасное и у него есть некоторые из перечисленных симптомов. Но мы должны учитывать, что такое событие – лишь часть общей картины, внешнее обстоятельство, которое сыграло свою роль в болезненном процессе. Другая сторона посттравматического стресса относится к внутреннему миру личности и связана с реакцией человека на пережитые им события. Все мы реагируем по-разному: трагическое происшествие может нанести травму одному и почти не затронет психику другого. Очень важно также, в какой момент происходит событие: один и тот же человек в разное время и в разном возрасте может реагировать по-разному.

Итак, человек пережил одно или несколько травмирующих событий, которые глубоко затронули его психику. Эти события резко отличались от всего предыдущего опыта и причинили настолько сильные страдания, что человек отвечал на них отрицательно бурной реакцией. Нормальная психика в такой ситуации, естественно, стремится смягчить дискомфорт: человек коренным образом меняет свое отношение к окружающему миру, стараясь сделать свою жизнь хоть немного легче, а это, в свою очередь, вызывает психическое напряжение.

Когда же у человека нет возможности разрядить возникшее внутреннее напряжение, его тело, его психика находят способ «сжиться» с ним, приспособиться к нему. Так же человек приспосабливается к своей болезни – бережет больную руку, не наступает на больную ногу. Его

походка становится не совсем естественной, появляется хромота. Как хромота является симптомом, что человек приспособился к своей больной ноге, так и симптомы травматического стресса, которые иногда выглядят как психическое отклонение, на самом деле нечто иное, как способы поведения, связанные с пережитыми событиями.

В наше напряженное время у людей редко появляется возможность расслабиться. Частично это объясняется тем, что большинство релаксационных методик требуют слишком много времени и потому не могут быть использованы непосредственно в стрессовой ситуации. Когда кричит шеф или взрывается радиатор отопления, нет времени уйти и поразмышлять в тени деревьев. Способность справиться с напряжением в течение нескольких минут или даже секунд — это основное условие эмоционального выживания и физического здоровья. К счастью, мы все можем обучиться этому.

Если мы не научимся нейтрализовать стрессовые ситуации в момент их «зарождения», у нас может возникнуть ряд опасных симптомов.

Какой же должна быть идеальная методика борьбы с ежедневными стрессовыми ситуациями? Первое требование к ней — короткое время. Деловые люди, столкнувшись с расстройством своих планов, часто имеют не более трех минут, а то и еще меньше, чтобы прийти в себя и продолжить работу. Идеальная методика должна быть свободна от каких-либо побочных негативных эффектов. Она не должна снижать уровень нашей энергетики или влиять на мотивацию. Она должна позволить нам почувствовать себя раскованными и в то же время собранными.

Большинство существующих способов могут быть охарактеризованы как умение *выбросить из головы*. Они позволяют быстро снять напряжение и перейти к активным позитивным действиям. Таким образом, «выбросить из головы» означает быстрое и целенаправленное снятие эмоционального беспокойства. Зачастую многим из нас очень трудно быстро оправиться от пережитых огорчений и избавиться от беспокойства, потому что разум диктует нам неспособность справиться с возникшим напряжением быстрее, чем мы это обычно делаем. Прислушайтесь к своему внутреннему голосу, который убеждает вас еще посетовать на прошлое, еще понервничать за будущее. Затем попробуйте использовать один из способов, с помощью которых можно «выбросить неприятный факт из головы, и посмотрите, что произойдет.

3.5. Способы выхода человека из стрессового состояния

Когда вы начинаете изучать что-то новое, очень важно сразу же поощрить себя, даже за совсем незначительные успехи. Постарайтесь не пропустить момент, когда вы почувствуете ослабление напряжения.

Поначалу эти изменения могут быть едва заметными, но даже малейшее улучшение подскажет вам, что вы на верном пути.

Вам будет легче контролировать результаты, если вы выработаете нечто, напоминающее своеобразный эмоциональный барометр — специфический внутренний индикатор, который просигнализирует вам, что с данного момента вы начинаете чувствовать себя дискомфортно. Наиболее надежный «барометр» — это часто какая-то одна мышца, которая напрягается в подобной ситуации. Напряжение может появляться в лице, шее, плечах, спине, груди или животе. Сигналами могут также служить усиление беспокойства, чувство давления или нарушение дыхания.

Когда вы попадете в неприятную ситуацию, проконтролируйте свой «эмоциональный барометр», постарайтесь снять напряжение, а затем снова проверьте себя, чтобы убедиться, насколько это вам помогло. Направив свое внимание как бы вовнутрь себя, вы тем самым освобождаете сознание от обременяющего его груза. А, успокоившись, вы внезапно можете найти способ решения вашей неординарной проблемы.

Как научиться «выбрасывать из головы». Большая часть способов снятия напряжения может быть представлена в виде трех простых категорий. Это релаксаторы, приемы, отвлекающие внимание, и приемы, избавляющие от напряжения.

Релаксаторы действуют по линии ослабления физического напряжения. Мы почти всегда чувствуем себя лучше, после того как расслабились наши мышцы. Техника релаксации включает три следующие ступени:

1. Отложите на время решение проблемы, которая вас беспокоит.
2. Займитесь в течение двух-трех минут релаксацией, используя один из способов, представленных ниже.
3. Освободившись от напряжения, возвратитесь к решению первоначальной проблемы.

Приемы, отвлекающие внимание, работают по следующей схеме:

1. Не касайтесь своих проблем.
2. Полностью переключите внимание на что-нибудь совершенно постороннее.
3. Возвратитесь к прежней проблеме, взглянув на нее по-новому.

Передышка. Обычно, когда мы бываем расстроены, мы начинаем сдерживать дыхание. Высвобождение дыхания — один из основных способов «выбросить из головы».

Отложите в сторону все проблемы, которые вас беспокоят. Вы сможете вернуться к ним, когда поймете, что нет беды в том, чтобы дать себе передышку. В течение трех минут дышите медленно, спо-

койно и глубоко. Можете даже закрыть глаза, если вам ток больше нравится. Если хотите, посчитайте до пяти, пока делаете вдох, и до семи, когда выдыхаете. Представьте, что, когда вы наслаждаетесь этим глубоким неторопливым дыханием, все ваши беспокойства и неприятности улетучиваются.

Передышка — это техника релаксации. Но вместе с тем, она может сработать и как средство, отвлекающее внимание, уводящее мысли от наших проблем хотя бы несколько минут.

Следующий способ относится к числу снимающих напряжение.

Простые утверждения. Повторение коротких, простых утверждений позволяет справиться с эмоциональным напряжением. Вот несколько примеров:

— Сейчас я чувствую себя лучше.

— Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на всякие беспокойства.

— Что бы ни случилось, я постараюсь сделать все от меня зависящее, чтобы избежать стресса.

— Внутренне я ощущаю, что у меня все будет в порядке.

Постарайтесь придумать свои собственные формулировки. Делайте их краткими и позитивными; избегайте негативных слов. Очень важно повторение.

Сделайте шаг. Часто источником беспокойств и огорчений являются реальные или возможные события, порождающие нашу неуверенность в своих действиях. Здесь поможет вопрос, обращенный к самому себе: «Что следует предпринять в первую очередь, чтобы выйти из создавшейся ситуации?». Совсем не обязательно, чтобы этот первый шаг сразу же привел к решению проблемы. Но без него невозможно начать. Действие рождает надежду, а надежда порождает следующее действие.

Три способа, с которыми вы только что ознакомились, можно свести к следующей программе действий:

1. Отложите в сторону свои проблемы, дышите спокойно и глубоко в течение трех минут.

2. Каждый раз в момент вдоха повторяйте какое-либо утверждение типа: «Я начинаю чувствовать себя лучше».

3. Успокоившись, постарайтесь решить, хочется ли вам продолжать заниматься какой-либо из ваших проблем. Если да, то используйте способ «Сделайте шаг». Помните, что сфокусировать внимание надо на том, что вы можете решить данную проблему, а не на том, что вы не можете этого сделать.

Гнев, печаль, беспокойство, зависть, вина — все эти разнообразные выражения негативных эмоций являются производными от нескольких моделей напряжения. Мы исследуем эти модели и затем сведем их к одной основополагающей причине, к тому «базовому механизму», который порождает физическое напряжение и душевные муки.

Прошибание стены. Даже стремясь к достижению чего-либо нематериального, мы нередко боремся, как разъяренная обезьяна. Мы можем мысленно подталкивать себя к желаемому результату, «заводя» внутренними выбросами адреналина. К сожалению, такое «прошибание стены» часто мешает нам достичь поставленной цели.

В данном случае человек (1) стремится достичь цели, (2) с напряжением пытается «схватить» ее и (3) приходит в отчаяние, не добившись желаемого.

Обратите внимание на способы, при помощи которых мы создали и поддерживали установку на «прошибание».

Подобный стиль жизни является весьма болезненным для человека, но многие из нас уже не ощущают этой боли, свыкнувшись с нею, как с чем-то естественным.

Напряженное ожидание. Люди замирают в «напряженном ожидании», когда хотят избежать чего-то негативного.

К сожалению, некоторые из нас живут так, будто им всю жизнь сверлят зуб. Многие постоянно испытывают беспокойство, будто бы мир рушится вокруг них.

Постоянное напряжение не дает людям возможности почувствовать себя спокойно, Они все время настороже. Они напрягают свои мышцы и задерживают дыхание, даже не замечая этого.

В процессе использования методик «выбрасывания из головы» мы приходим к заключению, что жизнь проходит все же не в кресле дантиста, и потому большинство из наших установок «быть настороже» стоит сменить так же, как теплое пальто летом.

Смятение. Мы расстраиваем себя, борясь за что-либо позитивное, и сопротивляемся чему-либо негативному. Третий синдром мог бы быть назван «смятение».

Обилие проблем плюс стремление решить каждую из них сию минуту — вот что приводит нас в состояние «смятения». Многие из нас склонны спешить. Вместо того чтобы спокойно пройти, мы суетливо мчимся. Мы едим так, как будто бы объявили войну пище. Наши телефонные звонки кратки, а голоса раздражены. «Смятение» заставляет нас быть все время вне душевного равновесия.

Люди испытывают «смятение», когда:

- Беспokoятся о чем-либо.

- Не успевают что-либо сделать — подготовиться к экзамену или закончить проект, который уже давно пора было сдать.

- Выполняют одновременно множество различных дел, но при этом их кто-то постоянно прерывает.

Постарайтесь удержать себя от спешки. В лучшем случае спешка экономит вам несколько минут, но при этом испортит настроение на много дней.

Способ, приведенный ниже, является эффективным противодействием «смятению».

Непрерывное осознание. Срабатывает посредством отвлечения внимания, иными словами, «вытягивания» нас из паутины собственных беспорядочных, разрозненных мыслей. Будет продуктивен как на работе, так и при выполнении ежедневных домашних дел. Когда вы чувствуете, что становитесь рассеянным, что вас что-то смущает, посмотрите на часы и постарайтесь полностью сосредоточиться на том, что вы будете делать в последующие десять минут. Не позволяйте себе отвлекаться или уклониться от основного дела. Сосредоточьтесь на предстоящей деятельности, независимо от того, домашняя ли это уборка, разговор с детьми или поездка на машине. Сохраняйте ровный, уверенный темп. После концентрации внимания на чем-то одном в течение десяти минут вы, скорее всего, почувствуете себя спокойнее, а попрактиковавшись, сможете достигать хороших результатов в течение двух-трех минут.

Нетерпеливое желание. «Прошибание стены», «напряженное ожидание» и «смятение» включают в себя наиболее разрушительные формы напряжения. Они не имеют ничего общего с мобилизующим напряжением, которое человек испытывает, например, после игры в пинг-понг. Это также не относится к полной концентрации внимания в течение многих часов при медитации. Модель, которую мы здесь обсуждаем, состоит в *нетерпеливом желании или попытке повернуть ситуацию в «верном» направлении.*

Эта установка составляет ядро того механизма человеческого сознания, который генерирует состояние физического стресса. Это первая причина деструктивных эмоций, во всяком случае у здоровых людей, редко испытывающих физические недомогания.

Совершенно естественно стремление человека повернуть ситуацию в «верном» направлении, однако это здоровое желание может быть искажено преувеличенной срочностью и обязательностью исполнения. Тогда оно становится установкой на «прошибание» и решением на уровне «жизнь или смерть».

Картины, слова и успокаивающие звуки. Привычка к внутреннему напряжению и борьбе создает нездоровый психологический климат. Независимо от того, что происходит снаружи, мы ощущаем внутренний прессинг. Нам необходимы способы, которые бы позволили быстро изменить наше настроение. Этому могут способствовать определенные слова и образы, а также сочетание звуков, которое быстро нас успокаивает. Прежде всего, давайте рассмотрим, как наше воображение может создать специальную, свободную от стресса, зону в нашем сознании.

Убежище. Мгновенное изменение сцены, мысленный мини-отдых от житейских проблем. Представьте себе, что у вас есть удобное надежное убежище, в котором вы можете укрыться, когда пожелаете. Это место совсем не обязательно должно быть реально существующим. Вообразите себе хижину в горах или лесную долину, о которой никто, кроме вас, не знает. Мысленно опишите это безопасное удобное место. Когда ложитесь спать, представьте себе, что вы направляетесь туда. После того как вы проделаете это несколько раз, можете фантазировать подобным образом в течение дня. Закройте на несколько минут глаза и войдите в свое личное убежище.

Теперь ознакомьтесь с техникой релаксации, которую вы можете использовать, когда появляется необходимость расслабить какую-то конкретную часть тела.

Думайте нежно. С помощью воображения снимает физическое напряжение.

Направьте внимание на напряженную мышцу. Вообразите, что она превращается во что-то мягкое. Можете представить себе горящую свечу, которую вы держите в руке. Воск тает и капля за каплей капает вам на руку. Вы ощущаете его тепло. Ваши мышцы начинают расслабляться. Если этот способ ослабляет напряжение хотя бы на двадцать или более процентов, вам стоит его использовать.

Вы можете использовать любые образы и картины, ассоциирующиеся с миром и доверием. В дополнение к образам можно использовать некоторые слова и фразы, которые тоже способствуют снятию напряжения. Слова обладают едва ли не магической силой воздействия на нас.

Волшебное слово. Прерывает автоматический поток мыслей при помощи успокаивающего слова или фразы.

Выберите простые слова типа: мир, отдых, покой, успокоиться, уравновешенный. Вместо слов можно считать: 1001, 1002 и т.д. Пусть мысли пронесутся в вашей голове, не давайте им завладеть вами. Закройте глаза и сосредоточьтесь. Повторяйте слово, фразу или считайте про себя в течение шестидесяти секунд. Дышите медленно и глубоко.

Для лучшего усвоения способа первое время занимайтесь в тихом месте не менее десяти минут. Постепенно ваш разум научится ассоциировать этот способ с релаксацией. В конце концов, он начнет действовать за две-три минуты.

Последние три способа способствуют позитивным изменениям в восприятии того, что вы видите и слышите вокруг себя. Подумайте о своем собственном визуальном и слуховом окружении. Как вы сможете подпитывать свое сознание при помощи успокаивающих картин и звуков? Музыка способна служить быстрым и эффективным способом смены настроения. Используйте для этого записи тех музыкальных произведений, которые помогают вам почувствовать себя счастливыми и спокойными.

Дар музыки. Музыка активизирует правое полушарие головного мозга и освобождает нас от беспокойств и навязчивых мыслей левого полушария.

Мурлыканье, насвистывание или даже повторение в голове только что прослушанной мелодии было бы очень эффективно.

Разоблачение псевдопроблем. Насколько далеко можно продвинуться в решении проблемы превращения требований в предпочтения? Значит ли это, что большинство наших тревог на самом деле не являются проблемами? Каково различие между подлинной проблемой и ее отсутствием или псевдопроблемой?

Мы можем считать наше беспокойство псевдопроблемой, если:

1. Оно не приносит физического ущерба.
2. Оно не мешает счастью людей, в целом настроенных позитивно.

Подлинная проблема наносит физический ущерб и приносит несчастье, даже если мы пытаемся подходить к ее осознанию конструктивно. Но псевдопроблема приводит к несчастью только тех людей, которые общаются посредством конфликтов, ссор и позволяют последним вывести себя из состояния равновесия.

Чем тревожнее и напряженнее мы себя чувствуем, тем больше псевдопроблем мы себе создаем. И это верно по двум причинам: во-первых, ощущение напряжения само по себе неприятно и добавляет ненужные штрихи к уже имеющемуся дискомфорту. Во-вторых, когда мы напряжены, мы добавляем излишек значимости к уже и так неблагоприятной ситуации. Эта ситуация еще больше усложняет проблему.

Ожидания. Неразумные требования вырастают из нереальных ожиданий. Когда мы думаем, что жизнь должна напоминать рай, она становится похожа на ад.

Многие из нас неосознанно требуют от окружающих: любви и внимания, честности, участия.

А также мечтают о том, чтобы:

- Болезненные эмоции никогда не доставляли неприятностей.
- Не стареть.
- Не отступаясь, двигаться только вперед.
- Никогда не попадать в неожиданные ситуации.
- Не рисковать впуская.
- Кто-то или что-то появилось и сделало нашу жизнь совершенной.

Не кажутся ли эти требования знакомыми вам? Мы, люди, хотим иметь массу гарантий, которые не приносят ничего, кроме гарантий беспокойства. «Разочарование — это служебный вагон в поезде ожиданий».

От требований к предпочтениям. Ниже приводится способ избавления от настойчивых ожиданий.

Стена требованиям на предпочтения. Идеальное противодействие ожиданиям, негибкости и стремлению к совершенству.

Когда вы чувствуете себя неудовлетворенным, сформулируйте требование, лежащее в основе этого чувства. Вам поможет ответ на вопрос, обращенный к самому себе: «Как мне кажется, что я должен иметь, чтобы чувствовать себя счастливее?». Прекрасно предпочитать то, что вам нравится, но при этом учитите, что данное требование может привести к напряжению. Позвольте своему требованию смягчиться до уровня предпочтения, а затем делайте с ним все, что захотите.

Заметьте, что эта методика содержит в себе антипораженческую оговорку: «Делайте все, что хотите, чтобы ваши предпочтения осуществились». Таким образом, вы перепрограммируете свое сознание, объединяя релаксацию с позитивным действием, а не с беспомощной пассивностью.

Как это сделать. Чтобы этот способ по-настоящему действовал, нужно правильно определить ваши требования. Вам поможет, если вы произнесете что-то вроде: «Я связываю свое ощущение счастья с прекращением снегопада», или «Я не могу чувствовать себя хорошо, поскольку у меня нет денег».

Обычно мы думаем, что не можем чувствовать себя хорошо, если:

- Не имеем достаточного количества денег.
- Рабочий день тянется как никогда долго.
- За соседней дверью не прекращая, стучат молотком.
- Муж или ребенок «не работают» над собой.
- Нет ясности во взаимоотношениях.
- Кто-нибудь не похвалил нас.

Легче перевести эти требования в предпочтения, если рассмотреть их в более широкой перспективе. Наше сознание имеет тенденцию кру-

житься над одной и той же проблемой, как бы рассматривая ее в увеличительное стекло, раздувая небольшие осложнения в крупные неприятности. Нам необходимо компенсировать эффект «увеличительного стекла», а это можно сделать, посмотрев на свои проблемы со стороны. Это расширяет «рамки» и выводит из тупиков. Следующие рекомендации помогут вам увидеть свои проблемы в перспективе:

1. Помните: чем бы вы ни занимались сегодня, это очень напоминает то, с чем вам приходится сталкиваться всю жизнь. Вы решите эту проблему сразу или будете много работать, чтобы преодолеть ее; вы будете маневрировать вокруг нее до тех пор, пока она сама не исчезнет, или сумеете управлять ею; вы научитесь принимать ее или осознаете, что на самом деле она и не является проблемой. Раньше вы уже находили нужные решения и найдете снова. «Новая» проблема вовсе не так экзотична, как может вам показаться. Она только напоминает дракона, а на самом деле это старый привычный буйвол.

2. Задайтесь вопросом: «Как часто вы сталкиваетесь в вашей жизни с неприятностями?» Например, если вы водите машину в течение двадцати лет и вот теперь у вас впервые украли из машины пятисот-долларовый стереоприемник, это означает, что в среднем вы потеряли по двадцать пять долларов в год. Естественно, вам не хотелось бы, чтобы это случилось. Но подумайте, разве стоят двадцать пять долларов в год того, чтобы получать из-за них колит?

3. Помните: что бы вы ни потеряли, вы, возможно, найдете это вновь. Скажем, ваш сын съел потихоньку от вас последнюю конфету. Ну и что? Ведь есть сахар.

4. Спросите себя: «Будет ли эта проблема по-прежнему волновать меня через неделю?» Часто мы расстраиваемся по поводу событий, которые уже через час будут казаться нам незначительными.

5. Вызовите в сознании ваши главные ценности, основанные на вашей религиозной вере или миропонимании. Постройте логический ряд из ваших проблем и ведущих ценностей. Сравните, что перевешивает. Рассматривайте мелкие неприятности со следующей позиции: «Все, в чем я нуждаюсь, — это здоровье и семья, а остальное уже будет незаконной наживой».

3.6. Регрессивное восстановление персоны

Крушение сознательной установки — серьезное дело. Это всегда гибель мира в миниатюре, в результате чего все снова возвращается в начальный хаос. Чувствуешь себя брошенным на произвол судьбы, дезориентированным, кораблем без кормила отданным на волю стихий. Так, по крайней мере, кажется. В действительности же падаешь в

коллективное бессознательное, которое отныне берет руководство на себя. Можно было бы умножать примеры таких случаев, когда в критический момент с убедительной безусловной силой возникает «спасительная» мысль, видение, «внутренний голос», и все это дает жизни новое направление. Пожалуй, можно было бы привести столько же случаев, когда это крушение означает катастрофу, разрушительную для жизни, ибо в такие моменты прочно вселяются болезненные убеждения или вообще гибнут идеалы, что столь же скверно. В первом случае возникает психическая странность или психоз, в последнем — состояние дезориентированности и деморализация. Но если бессознательные содержания достигают сознания и наполняют его убедительной зловещей силой, то встает вопрос о том, как индивидуум будет на это реагировать. Будет ли он взят в плен этими содержаниями? Или он просто в них уверует? Или он не примет их? Первый случай означает паранойю или шизофрению, второй — пророчествующего чудака или инфантильного человека, который, однако, исключен из культурного сообщества. Третий случай означает *регрессивное восстановление персоны*. В отношении этой формулировки, звучащей столь технически, рядовой человек вполне может предположить, что речь идет о сложной психической реакции, которую можно наблюдать в ходе аналитического лечения. Было бы, однако заблуждением думать, будто этот случай встречается только в аналитической практике. Этот процесс столь же хорошо, а часто даже намного лучше можно наблюдать в других жизненных ситуациях, нежели непосредственно в медицинской практике, а именно — во всех тех жизненных перипетиях, где разрушительно вмешивается какая-нибудь жестокая судьба. Превратности судьбы испытал на себе, наверное, каждый, но это по большей части раны, которые по большей части лечатся и не оставляют после себя увечий. Но здесь речь идет о *разрушительных переживаниях*, которые могут полностью сломить или, по крайней мере, надолго сделать человека больным. Возьмем для примера бизнесмена, который чересчур сильно рискнул и потому стал банкротом. Если он не дает этому удручающему переживанию лишиться себя мужества, а будет держаться стойко и отважно, то, может быть, произойдет целительное смягчение и его рана заживет без серьезных последствий. Но если он из-за этого надломится, откажется от дальнейшего риска, и будет пытаться «заштопать» свою социальную репутацию в рамках наиболее ограниченной личности, с ментальностью запуганного ребенка исполняя второсортную работу на крохотной должности, работу, которая, несомненно, ниже уровня его возможностей, то он, выражаясь технически, *восстанавливает свою персону регрессивным путем*. Испугав-

шись, он сполз на более раннюю ступень развития своей личности, съезжился и принял такой вид, будто он все еще находится накануне критического переживания, но полный неспособности даже просто подумать о том, чтобы вновь пойти на такой риск. Может быть, раньше он хотел большего, чем мог добиться; теперь он не отваживается даже на то, что ему, собственно говоря, по силам. Такие переживания свойственны всем сферам жизни и принимают всевозможные формы, а потому аналитическая практика — не исключение. Здесь речь идет о расширении личности, о риске внешнего и внутреннего характера.

Чрезвычайно важно здесь существование бессознательной саморегуляции. Бессознательное может не только «желать», но и снова отказываться от своих собственных желаний. Это необычайно важное для цельности личности знание останется недоступным для того, кто упрямо держится мнения, что речь идет только об инфантилизме. Он повернет обратно на пороге этого знания и скажет себе: «Конечно, все было безумием. Я душевно больной фантазер, и мне лучше всего закопать или выбросить за борт бессознательное и все, что с ним связано». Смысл того, чего он так жаждал, он увидит лишь как бессмыслицу. Он поймет, что его желание было абсурдным; Он научится терпимости к себе. Что ему делать? Он вернется к тому состоянию, что было до конфликта, и в меру возможности регрессивно восстановит свою «рассыпанную» персону, за вычетом всех надежд и ожиданий, которые некогда расцвели в попытке перенесения. Тем самым он станет более мелким, ограниченным и рационалистичным, чем прежде. Нельзя сказать, чтобы такой исход для всех людей был несчастьем, так как слишком много таких, которые в силу своей заведомой непригодности в условиях рационалистической системы растут лучше, чем на свободе. Кто может благополучно перенести такой исход, тот смеет сказать себе вместе с Фаустом:

Круг земной известен мне вполне,
надежда сделала нас помешанными на потустороннем;
глупец, кто, щурясь, направляет туда взоры,
лепит себе над облаками себе подобного!
Пусть он прочно станет и поглядит вокруг себя;
для дельного этого мир не безмолвен.
Что нужды ему блуждать в вечности!
Что он познает, можно будет взять в руки.
Так пусть и бредет весь день земной,
и если пугают духи, пусть идет своим путем...

Такое решение вопроса было бы счастливым, если бы человеку и впрямь удалось до такой степени отделаться от бессознательного, чтобы полностью отвести от него эту энергию. Но опыт говорит о том,

что эту энергию можно отвести от бессознательного лишь отчасти. Поэтому не надо обманываться, веря, будто с помощью какой-то магической теории или метода можно окончательно его исключить. Можно некоторое время предаваться этой иллюзии, чтобы однажды все-таки сказать вместе с Фаустом:

*Воздух так полон теперь нечистой силы,
что не знаешь, как от нее схорониться,
Хотя день ясно, разумно улыбается нам,
ночь опутывает нас паутиной сновиденья;
мы радостно возвращаемся с зазеленевших полей,
а ворон каркает; что он накаркает? беду.
Опутанные сетями суеверья и утром, и вечером:
вот что-то является, вот возвращает, вот предостерегает.
И так, запуганные, мы стоим одни.
Ворота скрипят, но никто не входит...*

Никто не в состоянии по своему желанию отнять у бессознательного его действительную силу. В лучшем случае можно лишь себя в этом обманывать. Это бывает так, как о том говорит Гете:

*Не услышит меня ухо,
так раздастся в сердце гром;
в преображенном виде
я проявляю жестокую силу.*

Есть лишь одно, что может эффективно противостоять бессознательному, и это — безусловная внешняя нужда. Внутренняя нужда может преобразиться во внешнюю нужду, и до тех пор, пока существует подлинная, а не просто деланная, внешняя нужда, до душевнобольных проблем обыкновенно и дела нет. Почему Мефистофель и дает совет Фаусту, которому противно «пустое колдовство»:

*Хорошо! вот средство без денег
иметь и лечение, и колдовство:
тот час ступай на поле,
начинай мотыжить и копать,
держи себя и свои чувства
в очень тесном кругу,
питайся простой едой,
живи со скотиной как скотина
и не считай великой жертвой
самому унавоживать пашню, с которой жнешь.*

Само собой понятно: невозможно создать видимость «простой жизни», и потому таким обезьянничаньем никогда не купить себе беспроblemность бедной жизни, предоставленной судьбе. Не тот, кто

ощущает в себе возможность, а тот кто ощущает в себе необходимость такой жизни, будет принужден к этому своей природой, и он в ослеплении пройдет мимо поднятой здесь проблемы, заметить которую у него просто не хватит ума. Но если он сможет заметить фаустовскую проблему, то для него выход в «простую жизнь» тем самым заперт. Конечно, никто ему не мешает переехать в деревенскую лачугу, вскопать огород и питаться сырой репой. Но его душа посмеется над этим обманом. Лишь то, чем действительно кто-то является, имеет целительную силу.

Регрессивное восстановление персоны лишь тогда может стать фактом, когда кто-то кризисным провалом своей жизни обязан своей собственной «раздутости». С «уменьшением» своей личности он возвращается к той мере, которую в состоянии исчерпать. В любом другом случае, однако, самоуничтожение означает отступление, которое может поддерживаться длительный срок только невротической болезнью. С точки зрения больного его состояние выглядит, во всяком случае, не как отступление, а скорее как невозможность взять проблему с боем. Он, как правило, остается в одиночестве, и ничто в нашей сегодняшней культуре не приходит ему на помощь.

Идентификация с коллективной психикой. Вторая возможность — идентификация с коллективной психикой. Это равнозначно приятию инфляции, но теперь возвышенной до уровня системы; это означает, что человек становится счастливым обладателем той великой истины, которая все еще не открыта, того окончательного знания, которое является благом для народов. Такая установка необязательно непосредственно связана с манией величия в прямой форме, а выступает манией величия в известной смягченной форме реформаторства. Слабые духом, которые, как это часто бывает, имеют в своем распоряжении тем большую меру честолюбия, тщеславия и неуместной наивности, впадают в не меньшую опасность поддаться этому искушению. Открытие доступа к коллективной психике означает для индивидуума обновление жизни — безразлично, ощущается это обновление как приятное или неприятное. За это обновление хочется крепко держаться: одному — потому что благодаря этому усиливается его жизнеощущение, другому — потому что благодаря этому его познанию открывается перспектива обильного прироста, а еще кому-то — потому что он нашел ключ к преобразению своей жизни. Поэтому все те, кто не хочет избавиться от великих ценностей, скрытых в коллективной психике, будут стремиться каким-либо образом, присоединить приобретенную область к праосновам жизни. Идентификация кажется ближайшим путем к этому. Ибо растворение персоны в коллективной психике фор-

менным образом призывает обручиться с этой бездной и бесследно исчезнуть в ней. Это сторона мистики присущая любому развитому человеку как взгляд назад, в источник, из которого каждый когда-то вышел.

В регрессивном стремлении заключены особая ценность и особая необходимость, выраженные, например, в мифах, когда именно самый сильный и лучший в народе, то есть герой, следуя за регрессивным стремлением, умышленно подвергает себя опасности быть проглоченным чудовищем. Но он герой лишь потому, что не дает проглотить себя окончательно, а побеждает чудовище, и притом не просто один раз, а много раз. Только победа над коллективной психикой и выявляет истинную ценность — завладение сокровищем, непобедимым оружием, магическим защитным средством или еще чем-то иным, что миф считает благами, достойными стремления. Поэтому кто идентифицирует себя с коллективной психикой, а выражаясь языком мифа, кто дает себя проглотить чудовищу и таким образом растворяется в нем, тот хотя и находится возле клада, который сторожит дракон, но отнюдь не по своей воле и к своему собственному величайшему ущербу.

Пожалуй, никто из тех, кто отдает себе отчет в смехотворности такой идентификации, не нашел бы в себе мужества возвести ее в принцип. Но самое опасное состоит здесь в том, что у очень многих необходимый юмор отсутствует или отказывает как раз в этом месте: они одержимы пафосом, что препятствует всякой эффективной самокритике. Не стоит вообще отрицать, что встречаются подлинные пророки, но осторожности ради, имеет смысл подвергать сомнению каждый отдельный случай, так как это дело слишком сомнительное — не задумываясь решиться раз и навсегда признать, что мы видим настоящего пророка. Любой подлинный пророк прежде всего энергично защищается от бессознательного навязывания этой роли.

Однако наряду с возможностью стать пророком манит еще и другое, более тонкое удовольствие — стать учеником пророка. Для подавляющего большинства это прямо-таки идеальная техника. Ее выгоды: «*odium dignitatis*», взятые пророком сверхчеловеческие обязательства, превращаются в более сладкое «*otium indignitatis*», недостойность кого-либо: скромно сидит он у ног «учителя» и гонит прочь собственные мысли. Духовная косность становится добродетелью, и можно наслаждаться под солнцем, по крайней мере, полубожественного существа. Возведя его в ранг божества, человек, якобы не замечая этого, и сам растет в высоту, а, кроме того, у него ведь есть великая истина, которую он хотя и не сам открыл, но, по крайней мере, получил из собственных рук «учителя». Естественно, эти ученики постоянно объе-

диняются, но не из любви, а из постоянного интереса, состоящего в том, чтобы, производя коллективное согласие, без особых усилий укрепляться в собственной убежденности. И как раз те, кто пролез под маску мнимо скромной персоны, те, кто «раздулся» посредством идентификации с коллективной психикой, внезапно всплывают на образной поверхности мира.

В обоих случаях инфляция возникает благодаря коллективному бессознательному и наносит вред самостоятельности индивидуальности. Но поскольку отнюдь не все индивидуальности в силах быть самостоятельными, то выдуманное ученичество может не худшее, что можно сделать в этой ситуации. Тогда наслаждение от связанной с этим инфляции – хотя бы малое возмещение за утрату духовной свободы.

«Старайся легко принять то, что неизбежно». Эти слова были сказаны за 399 лет до нашей эры. Но наш старый вечно встревоженный мир нуждается в этих словах сейчас больше, чем прежде.

РЕЗЮМЕ

Успехи, сформированных трудовых коллективов в значительной степени зависят от наличия тех или иных видов конфликтов, которые происходят в организациях. Поэтому знание особенностей формирования работоспособных коллективов создает основу организации эффективного труда коллективов. Важное внимание должно уделяться способам разрешения споров в конфликтах. Для этой цели практика использует многие формы, дающие достаточно высокую эффективность их разрешения.

Однако не маловажную роль в работе организации играют стрессы, как руководителей, так и рядовых работников. Изучение и знания механизма возникновения стрессов и выход из него, это важнейший пример повышения эффективности работы коллектива. Для этого необходимо также знать и владеть способами выхода человека из стрессового состояния.

ВОПРОСЫ ДЛЯ УСВОЕНИЯ ТЕМЫ

1. Изложите более подробно понятие «конфликт».
2. Перечислите основные виды конфликтов, их причины и ошибки.
3. Приведите более подробную классификацию конфликта.
4. В чем заключаются ошибки поведения в конфликте?
5. Раскройте содержательные особенности видов выхода из конфликта.
6. Какие фазы имеет конструктивный спор?
7. В чем заключаются типичные ошибки, возникающие в споре?

8. Изложите содержание заключительных фаз конфликта.
9. Каким образом можно предупредить конфликт?
10. Раскройте содержание стресса и его влияние на работу.
11. Изложите основные стадии развития стресса.
12. Что такое «травматический стресс»?
13. Раскройте содержание идеальной методики борьбы со стрессом.
14. Каким образом можно «уходить» от стресса?
15. Раскройте содержание основных приемов ухода от стресса.
16. Раскройте механизм, порождающий физические нарушения и душевные страдания.
17. В чем заключается техника релаксации, которая используется при стрессе?
18. В чем заключается тревожное и напряженное состояние стресса?

ЛИТЕРАТУРА

1. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: Инфра-М, 1996
2. Джини Грехем Скотт. Конфликты: пути их преодоления. Киев: Внесторгиздат, 1991
3. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. Новосибирск: Наука, 1989
4. Пушкарев Н.Н. Конфликты в трудовых коллективах фирм. М.: Хронограф, 1998
5. Дейл Карнеги. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М.: Программ, 1989

Раздел 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Общение — игра по правилам и потребности, удовлетворяемые при взаимодействии

Как известно, человек — существо социальное. Общение для него — важная часть жизни. Обычно мы взаимодействуем с другими безотчетно как дышим: и только почувствовав себя одинокими, непонятыми, оскорбленными, задаемся вопросами: «С кем я общаюсь? Правильно ли я это делаю?» Между тем общаться можно «грамотно» и «безграмотно». Партнеров можно превратить в недругов, а можно — в доброжелателей. Общение способно стать источником проблем, стеной, разделяющей людей, либо напротив — «величайшей роскошью бытия», как оказал А. де Сент-Экзюпери. Что же такое «грамотное» общение? Что необходимо знать и уметь каждому человеку, чтобы его контакты с окружающими были успешными и продуктивными?

Пожалуй, трудно представить себе большее многообразие жизненных ситуаций, чем то, когда люди вступают в непосредственный контакт друг с другом, взаимодействуют «лицом к лицу». Это и разговор начальника с подчиненными, и встреча врача с пациентом, и встреча влюбленных, и многочисленные контакты в транспорте, в магазинах, на улицах... Естественно, каждая подобная ситуация характеризуется своими особыми, неповторимыми условиями и проявлениями. Но ясно одно — общение всегда строится как «игра по определенным правилам». Любой процесс межличностного взаимодействия регулируется некими нормами, принятыми в обществе. И нормы эти отражают представления о том, каким должен быть человек, какое поведение может считаться «культурным», «нормальным» в той или иной ситуации. Давайте представим себе холл большой библиотеки. Там обычно стоят, прохаживаются, разговаривают люди. Засиделись, хочется размяться, подвигаться. Но как посмотрят на человека, который станет делать гимнастику? Никому и голову не придет позволить себе такое. А почему, собственно? Кому это помешает? Никому. Но, не приятно.

Психологический механизм действия норм и правил заключается в следующем. С самого раннего детства человек усваивает принятые в его семье и более широком социальном окружении стандарты разного рода оценок. У него формируются эталоны «красивого человека», «умного человека», «приятного собеседника», «хорошей хозяйки», «плохого руководителя», «неприятного попутчика». При встрече с конкретным человеком происходит как бы сличение, сравнение данной манеры по-

ведение с эталоном. Совпадает — нравится, симпатичен, привлекателен. Не совпадает — не нравится, не приличен, непривлекателен.

Иными словами, все, что соответствует полученным в детстве представлениям, человек склонен воспринимать как нечто положительное, «правильное», «должное». То, что противоречит привычной для человека сумме оценок, — невольно отталкивает, кажется чем-то искаженным. Люди, принадлежащие к одной социальной среде, ощущают свое единство, одинаковость потому, что они имеют много сходного в «алгоритмах оценок».

Наряду с этим, усвоенные эталоны и нормы выступают для человека основой построения собственного поведения в ситуациях общения. Человек практически никогда не перестает смотреть на себя глазами других, учитывать их ожидания по отношению к нему и возможные оценки себя как «умного собеседника», «хорошего ученика», «привлекательной женщины» и т.п. Ожидания других, даже не осознаваемые полностью, ограничивают и направляют наше поведение. Учет ожиданий поддерживает нас в равновесии с окружающим миром, с людьми: не учет чреват серьезными последствиями, неудачами, разочарованием. Даже будучи в полной уверенности, что живем для себя, мы мыслим и чувствуем своими образами в глазах других. Многие психологи называют это «инстинктом» социального одобрения.

Итак, в каждой культуре, в каждом обществе людей есть своего рода «кодекс» взаимных ожиданий, одобряемых «моделей» и правил общения. Именно этот «кодекс» и составляет основу этикета общения, который пронизывает практически все виды и официального (служебного, общественного, гражданского) и неофициального (семейного, бытового, товарищеского) взаимодействия.

Конечно, конкретный «набор» правил зависит от характера самой ситуации, от целей и задач партнеров. В самом общем виде обыденные ситуации общения можно сгруппировать следующим образом:

1. Диадное, интимно-личностное общение — взаимодействие двух человек, как правило, близких или хорошо знакомых друг с другом (приятелей, мужа и жены; влюбленных и т.п.). Чаще всего выделить какую-то рациональную цель, лежащую в основе такого общения, бывает трудно. Здесь главную ценность представляет сам контакт и те эмоциональные переживания, которые с ним связаны — сопереживание, ощущение взаимопонимания, поддержки, сродства и близости с другим.

2. Межличностное общение двух и более людей в малых группах и сообществах, где каждый знает каждого. Это могут быть, например, различные неофициальные разговоры, беседы между людьми в учебных, трудовых коллективах, в приятельской компании, в семье, со зна-

комы по месту жительства и проч. Как правило, такое общение не преследует деловых, утилитарных целей. Основной его смысл состоит в установлении и поддержании контакта, чувства «мы». Может быть также; что люди обмениваются какой-то значимой для них информацией, самоутверждаются, пытаются оказать друг на друга влияние, получить «эмоциональную разрядку» и т.п. Словом, цели могут быть различными, но во всех случаях партнеры проявляют себя как личности, исполняя определенные межличностные роли. Они строят свое поведение на основе тех взаимных ожиданий, которые обусловлены их знаниями друг о друге, установившимися отношениями; с учетом «предыстории» взаимодействия. По отношению к одному члену группы Человек, например, может выступать в роли Друга, по отношению к другому – в роли Врага, или Приятеля, или Обождателя, или Соперника, или Подопечного и т.п.

Иногда люди взаимодействуют с позиций внутригрупповых ролей. Эти роли представляют собой некую модель поведения, которое ожидается от человека членами группы в соответствии с приобретенной им «репутацией». Можно, например, выделить роль Скандалиста, Героя, Арбитра, Шута, Кумира семьи, Иванушки-дурачка и сотни других.

3. Ситуация делового общения двух или более людей в малых группах, где все участники в большей или меньшей степени знают друг друга. Цель делового общения – достижение какого-либо четкого решения, соглашения, договоренности. Это может быть взаимодействие между коллегами по работе, между начальником и подчиненным, коммерсантами и т.д. Во всех случаях статус каждого из партнеров по отношению к другим четко определен, то есть каждый знает, что он может требовать и ждать от участников общения, что он сам обязан, и что не должен делать. Иными словами, партнеры такого общения вступают в него в первую очередь как исполнители определенных функций, социальных ролей: деловых, профессиональных, служебных. Разумеется; партнеры привносят в такое общение что-то свое; личностное. Знания, квалификация; черты характера и темперамента неизбежно проявляются в деловом взаимодействии, определяя стиль исполнения партнерами своих ролей. Продавец, например, может быть более или менее вежливым с покупателями: участник деловой дискуссии может в соответствии со своими индивидуально-психологическими особенностями вести себя как «горячий» или «холодный» оппонент. Но все же поведение партнеров в деловом общении в значительно большей степени регламентировано, с одной стороны, законами и установлениями, а с другой – принятыми в данном конкретном обществе «алгоритмами» делового взаимодействия.

4. Общение людей в относительно больших группах и сообществах, в которые могут входить как хорошо знакомые, так и незнакомые друг другу люди, но объединенные некой общей задачей, целью. Ситуации, в которых имеет место такой тип общения, весьма разнообразны, в одних из них могут преобладать нормы делового взаимодействия. в других – межличностного. Цели участников также значительно варьируют от общественных до личностных.

Примером может служить общение членов одного, достаточно большого коллектива (учреждения, предприятия, школы). Подчеркнем, что речь идет не о контактах отдельных членов группы между собой, а именно о групповом общении, например, ситуация общего собрания учредителей или всех членов коллектива, ситуация производственного совещания и др.

Такое общение носит, как правило, ситуативный, оперативный характер. Партнеры могут быть в большей или меньшей степени лично знакомы между собой, но их объединяет сознание принадлежности к группе, единство целей, общая деятельность. На характер общения оказывают регулирующее влияние и культурные социальные нормы, и нормы, выработанные в данной конкретной общности людей.

5. Массовое общение – множественные контакты на улицах, в транспорте, предприятиях обслуживания, в учреждениях культуры и отдыха. Как правило, такие контакты между людьми носят кратковременный и случайный характер, анонимны и «обезличены». Проявления человеком своей воли, желаний, индивидуальности серьезно ограничены прямым или опосредованным влиянием других. Контакты имеют достаточно строгий функционально-ролевой вид, социально нормированы и стереотипны. Партнеры выступают как исполнители во временных, ситуативных ролях Пассажира, Пешехода, Посетителя кинотеатра и т.п.

Существуют такие понятия как культура общения; культура взаимоотношений. Безотносительно к статусу партнера, воспитанный человек всегда следует некоторым неписаным правилам вежливости, использует словесные формы учтивости при любых встречах и прощаниях, улыбается, хотя улыбка, по словам писателя В. Солоухина «...самому себе не нужна, она предназначена другим людям, чтобы им было с вами хорошо и радостно».

То есть существуют со всей очевидностью такие универсальные правила, соблюдение которых желательно и даже необходимо в любых межличностных ситуациях. Это тоже этикет, понимаемый более широко – в качестве базовых правил, обеспечивающих культуру поведения и внешнего проявления отношений. Они фактически отражают набор

общечеловеческих ценностей и в том или ином виде существуют у самых разных народов, передаваясь из поколения в поколение.

Основная идея заключается в том, что, человек в общении с другими должен не выстраивать крепостные стены, а прокладывать дороги, соединяющие его с ними.

4.2. Основные способы и средства общения

Любой процесс общения осуществляется при помощи определенных средств, обеспечивающих связь, эмоциональный и информационный контакт между людьми. Традиционно средства общения делятся на вербальные (речь) и невербальные, неречевые, несловесные. С речью как средством общения все, видимо понятно. Современный человек привык изъясняться словами, читать и писать словами, думать словами (так ему во всяком случае представляется). Слово, кажется, вбирает в себя все. Даже воспитание — с яслей до вуза — в основном опирается на речь, повсеместно огромное внимание уделяется языковой культуре. Между тем американские психологи установили, что в среднем человек говорит словами не более 30 минут в день (конечно, речь не идет о профессиональных коммуникаторах — педагогах, политиках), что в общении передача информации происходит за счет слов только на 7% (а в деловой беседе — на 35%). Иными словами, несловесный «немой» язык оказывается даже более информативным, чем речь. На первый взгляд это представляется парадоксальным. Но на самом деле можно утверждать, что человек «говорит» всем своим телом, существует «язык взглядов», «язык поз», «язык жестов» и т.д. И все без исключения «языки» имеют значение для общения.

В одних ситуациях этикетного общения допустимо полное замещение слов, в других речь и неречевые средства используются синхронно. Можно, например, поприветствовать знакомого легким кивком головы или рукопожатием, не произнося при этом никаких фраз. Но вот чтобы кого-то поздравить нельзя обойтись только пожатием руки или дружеским объятием, здесь нужны и соответствующие слова.

Остановимся более подробно на неречевых средствах общения и их роли в этикетных ситуациях. Не придерживаясь какой-либо строгой научной классификации, кратко охарактеризуем основные виды невербальных средств общения.

Любой межличностный контакт «лицом к лицу» дает возможность партнерам видеть, оценивать действия друг друга и движения, которые несут очень ценную информацию о состоянии, о характере отношений и о коммуникативных статусах общающихся. В первую очередь обычно внимание обращается на выразительные движения: мимику, жесты, позу,

походку и осанку. Внешность человека, а также особенности ее оформления (одежда, прическа, косметика и украшения) являются безусловно важным источником информации о личности, а в некоторых ситуациях этикетного общения эти средства «самопрезентации» приобретают особое значение. Ведь недаром говорится, что «по одежке встречают».

Исключительно важным средством общения является визуальный контакт (взгляды). Он помогает установить с партнером контакт психологический, сосредоточить внимание, «включить» человека в беседу, дать ему почувствовать свою заинтересованность и произвести тем самым самое благоприятное впечатление.

Все названные сигналы личности воспринимаются в общении при помощи зрения и составляют визуальную невербальную систему. У современного человека за счет этих средств передается до 55% информации. Не случайно поэтому бытует пословица: «Лучше один раз увидеть, чем 100 раз услышать».

Но умеющий слушать, как и тот, кто читает между строк, слышит больше, чем значат слова. Сам голос «говорит» партнеру по общению очень многое. Сила, высота, тон голоса — очень полезные сигналы, «ключ» к пониманию чувств. Например, радость, энтузиазм обычно выражаются высоким голосом, горе и усталость — мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу каждой фразы. Каждый имеет представление о том, что такое «металлический», «командный», «заискивающий» голос.

Скорость речи также отражает чувства говорящего и его статус. Например, уверенный в себе человек обычно говорит медленно, а взволнованный или желающий оправдаться — быстро.

Важную информацию несут вздохи, паузы, нервный кашель, междометия и т.п. Иногда они могут означать даже больше, чем слова.

Существует также «язык прикосновений», к которому можно отнести рукопожатия, похлопывания, объятия и поцелуи и другие формы физического контакта между партнерами. Кажется, что в общении человека этот «язык» значит гораздо меньше, чем, допустим, язык жестов или взглядов. Но следует сказать, что физический контакт всегда очень эмоционален, способен передавать и вызывать у партнера самые разные чувства — от эмоциональной поддержки до крайнего отвращения. Отметим также, что прикосновения в различных вариантах — один из самых «древних» каналов межличностной связи и взаимодействия с окружающим миром. В современном общении этот «язык» в большей степени, чем другие невербальные средства, отражает степень близости партнеров и соотношение их коммуникативных позиций.

Можно говорить и о «языке запахов». С незапамятных времен известна «культура запахов» как специфическое средство социальной стратификации и как средство воздействия партнеров друг на друга. В наши дни этот «язык» имеет особое значение в ситуациях интимного общения, во взаимодействии родителей с детьми и т.п. Восприятие запахов осуществляется, как правило, на неосознанном уровне, но оказывает определенное влияние на формирование целостного образа партнера, на оценку его общей культуры. Кроме того, искусственные запахи (парфюмерия и косметика) в наши дни многое могут сказать о социальном положении человека (сравним, например, «Тройной одеколон» и «Шанель № 5»).

Начнем с **внешнего облика**. Человек предстает перед другими людьми во всей совокупности своих свойств: и внутренних («душевных») и внешних. Внешность и способы ее оформления являются важными знаками, сигналами личности.

Одежда придает личностному содержанию определенную форму внешнего представления, является своего рода визитной карточкой человека. Хотим мы того или нет, но одежда несет партнерам по общению очень значимую информацию о нас, о наших вкусах, принадлежности к тому или иному социальному или профессиональному слою и даже, как утверждают специалисты, о чертах характера (например, о консервативности или демонстративности). В любом случае, одежда и другие средства оформления внешности помогают создать определенный образ человека, который оказывает психологическое воздействие на партнеров по общению, нередко предопределяя их отношение друг к другу.

Об искусстве одежды, косметики и проч. написано большое количество книг. Мы же остановимся только на некоторых аспектах этой многогранной проблемы, имеющих отношение не столько к эстетике, сколько к этикетным требованиям оформления внешности. Следует отметить социально-ролевое значение одежды. Этикетным признаком, социальным знаком является, например, та или иная форма: военного, милиционера, спортсмена и т.д. На ряде предприятий и в организациях имеется своя фирменная одежда, по которой легко можно распознать рабочих, служащих, продавцов, менеджеров. Служебная форма в этих случаях служит знаком определенной социальной роли человека, его коммуникативного статуса и облегчает установление контактов между людьми. Она задает «тип общения» и характер необходимых взаимоотношений.

Существует одежда для официального общения, для дипломатических приемов, банкетов, визитов (фрак, смокинг, визитка, вечернее женское платье). Ношение такой одежды обычно строго регламентиро-

вано. Так; во фраке без пальто или плаща по улицам не ходят. Женщине не положено в вечернем платье ходить в кинотеатр или на пикник. А смокинг нигде во всем мире не надевается на приемы и мероприятия, начинающиеся до 17 часов, в нем ходят только на послеобеденные и вечерние торжества, в театр на премьеры.

Значительно меньше регламентирована одежда, которая используется в ситуациях личного и делового общения. В основном здесь важна манера ношения одежды. Важно знать, что и куда надеть, важно учитывать функциональное предназначение одежды и ее соответствие возрасту, сезону и т.п. Конечно же, каждый знает куда следует надевать купальный костюм, а куда — вечерний туалет. Но, хотя современная мода весьма демократична, а требования к одежде в обществе стали менее жесткими, это не освобождает человека от необходимости учитывать при выборе одежды некоторые требования этикета. Для большинства ситуаций этикетного общения (прежде всего, делового) имеется некоторый «стандарт» хорошего вкуса. Чтобы его выдержать, при выборе одежды и ее ношении следует принимать во внимание и свои данные, и свой статус, и ситуацию общения.

4.3. Правила и технические приемы «позитивного общения»

Сформулируем несколько общих правил, следованно которым может помочь человеку избежать «непризнания». В любой межличностной ситуации необходимо:

- не допускать в общении силового давления, угрожая наказанием или другими отрицательными последствиями;
- избегать таких форм обращения, которые унижают партнера (насмешки, оскорбления и др.);
- избегать проявлений нетерпимости, раздражительности по отношению к окружающим и в их присутствии;
- избегать «негативных» разговоров: не жаловаться, не перекладывать на других свои проблемы и трудности;
- не принимать «вызов» партнера без достаточно веских оснований, избегать немотивированных споров;
- воздерживаться от вмешательства в чужие дела, проявляя навязчивость;
- избегать демонстративного противопоставления себя другим людям.

Список этих правил можно продолжать. Но, вероятно и так ясно, что главный их смысл — не унижать достоинства других, не создавать предпосылки для напряженности и дискомфорта. Каждый должен помнить, что когда он угрожает кому-то, унижает, отталкивает или

причиняет боль, то, как выразился А. Маслоу, «вносит свою лепту, в увеличение веса психической патологии в окружающем нас мире».

Уметь контролировать свои эмоции в общении — непереносимое условие позитивных межличностных контактов. «Маска», выдающая плохое настроение, раздражение, внутренний дискомфорт, отгораживает человека от окружающих, воздвигает «стены». Естественно, общение не может протекать без эмоций. Но бесконтрольно демонстрируемые чувства, например, гнев, зависть, презрение немедленно вызывают определенные состояния у партнера. Проявляя презрение, мы можем вызывать у другого агрессию, проявляя тревогу и напряженность — индуцировать злорадство или тщеславие и т.д. Может быть и иначе: партнер в силу действия эмоционального заражения начинает сам испытывать и ответно демонстрировать те же самые отрицательные эмоции. Разумеется, это нарушает контакт.

Более того, все хотят общаться с людьми удачливыми, уравновешенными, счастливыми. А проявление негативных эмоций нарушает образ «приятного партнера». Как советует американский психолог Роберт Энтони, «не показывайте окружающим своих неприятностей и не рассказывайте о них. Половина собеседников отнесется к этому с равнодушием, а остальные только порадуются вашим бедам». С другой стороны, каждый знает, что на улыбку, как Правило, отвечают улыбкой, на приветливость — приветливостью. Причем ответная реакция может быть даже чисто «автоматической», но желательной для вас, поддерживающей общение. Попробуйте попросить товарища (или жену): «Улыбнись мне, пожалуйста». Наверняка, ему трудно будет это сделать, а вероятно, он даже и не сможет улыбнуться. Если же Вы улыбнетесь ему, то он машинально ответит улыбкой, поскольку именно так «научился» реагировать на улыбку человека.

Итак, одно из условий полноценного общения — безусловно, вежливое, доброжелательное обращение к партнеру в любой ситуации межличностных контактов. Каждая культурная группа в разные исторические времена под «вежливостью», «учтивостью» понимает что-то свое. Но, тем не менее, эти понятия всегда присутствуют в «кодексе» этикетных требований. Вежливость обращения предполагает такое отношение к партнерам, в котором практически (в соответствующих речевых или неречевых действиях) признается достоинство человека, его ценность как личности. То есть вежливое обращение создает для человека «эффект подтверждения».

Следующим необходимым условием успешного и комфортного общения является интерес к партнеру. Такая формулировка на первый взгляд выглядит тривиальной. Но стоит подумать, как эта норма

общения реализуется в повседневной жизни. Часто ли мы интересуемся желаниями, чувствами, мнениями других? Близких, коллег по работе, «шефа» — да, но зачастую лишь в той мере, в какой это касается лично нас. А часто ли мы проявляем интерес (хотя бы внешний) к желаниям и суждениям тех, кто зависит от нас или тех, кто попросту безразличен, «не нужен»? Может возникнуть естественный вопрос: зачем мне это, если действительно нет интереса? Стоит ли тратить время, чтобы узнать, как поживает собачка секретарши или как растут деревья на даче у соседа? Ответ однозначный — стоит! Обоснование очень простое. Во всех случаях, когда вы проявили интерес к партнеру, вы вызвали у него положительные эмоции. А законы психологии утверждают, что если кто-то вызвал положительные эмоции, то он вольно или невольно притягивает к себе, располагает, вызывает ответную доброжелательность. На пользу ли это лично нам? Безусловно!

Важным условием «грамотного» общения является умение слушать партнера. Специально этому нигде не учат, нас обычно наставляют, как правильно говорить, умению выражать свои мысли. Но ведь не случайно считали древнегреческие философы, что «Два уха и один язык нам даны для того, чтобы больше слушать и меньше говорить». Созаем мы это или нет, но умение слушать оказывает гораздо большее впечатление на окружающих, чем умение говорить. И в семье, и в деловом общении, и на вечеринке мы всегда начинаем испытывать невольную симпатию, и даже чувство благодарности, признательности к «хорошим слушателям», к тем, кто дал нам возможность выговориться. В чем же притягательность и сила воздействия таких людей? Все очень просто. Мы уже упоминали одну из важнейших потребностей человека — потребность в ощущении своей значимости для окружающих. А внимательный слушатель и понимающий партнер как раз обеспечивает для нас «эффект подтверждения», дает нам понять свою значимость для него. Слушает нас — значит, мы важны, интересны, представляем определенную ценность.

Своевременное выражение признательности партнеру — еще одно условие полноценного общения. Признательность (благодарность) — есть подтверждение, признание того, что человек реально сделал нечто значимое, приятное для вас: оказал услугу, помог, выполнил просьбу, проявил знак внимания. «Позитивного» общения легче достичь, если выражать партнеру именно признательность, а не использовать комплемент.

Похвала — это тоже позитивный знак внимания, посылаемый партнеру, но он практически всегда в явной или скрытой форме содержит моральное суждение.

Как ни парадоксально, но мы часто не слушаем тех, к кому питаем лучшие чувства (например, супругов, детей); не слушаем мы и в тех случаях, когда это необходимо более всего: в конфликтных ситуациях, при выработке решений и при возникновении проблем.

Возьмем для примера ситуацию. Молодой человек помогает более взрослой женщине надеть пальто. Если она его хвалит, говоря: «Какой хороший, воспитанный молодой человек», то этим самым как бы подразумевается, что в противном случае он был бы «плохим», «невоспитанным». Совсем другое дело — выразить признательность, сказав: «Спасибо. Мне очень приятно». Это будет тленно признательность за поступок, без оценки человека как личности. Указывая людям на их позитивные качества, вы тем самым стимулируете их к реализации своего потенциала. Но поощряя других, человек помогает и себе, удовлетворяя потребность быть любящим. Кроме того, очевидно, что партнер, способный выражать окружающим свою признательность, становится привлекательным, побуждает вновь и вновь сделать для него что-то хорошее.

Важным условием позитивного общения является принятие партнера как личности, признание его права на собственное мнение, отличное от нашего. Главная причина не гармоничности отношений между людьми, как утверждают психологи, заключается в стремлении человека однозначно оценить партнера, «навесить на него ярлыки», объяснить его поведение с позиций собственных ценностей. Конечно, принимать другого действительно нелегко. Готовы ли мы принять его право на гнев, направленный на нас? А если он испытывает к нам враждебность?.. Высказывает совсем иные суждения о проблеме?.. Действительно, «принятию», безоценочному отношению надо учиться и учиться. Но то, что может каждый — это прекратить осуждать других хотя бы на уровне внешнего поведения: выносить однозначные оценки «правильно — неправильно», «хороший — плохой». Итак, категоричные суждения о партнере по общению и оценка его поведения с позиций своих ценностей ведут к негативному общению; ко взаимному непониманию. Не стоит относиться к действиям других как к контрольной работе, полученной для проверки. Ни у кого из нас нет никакого, пусть самого гуманного основания для утверждения своей правоты и вынесения «вердикта».

Кроме того, безоговорочное принятие партнера лично для каждого окупится обоюдностью. Подумайте, к каким людям мы больше всего привязаны, кого любим больше всего? К близким и друзьям — к тем, кто не будет манипулировать и оценивать нас по своим меркам, независимо от того, что им стадо известно. Умение быть самим собой, есте-

ственность поведения — еще одно необходимое условие успешного общения. Каждый человек нуждается в общении, а потому бережно относиться к его сохранению, даже если по конкретным поступкам этого и не скажешь.. Каждый в той или иной мере озабочен мнением окружающих о себе, впечатлением, которое он производит. Каждый постоянно смотрится, как в зеркало, в других людей. И это правильно, поскольку тленно таков путь самопознания и самосовершенствования.

Однако встречается и чрезмерная озабоченность своим имиджем, производным на людей впечатлением. Такой человек постоянно примеривает на себя разные «маски», впадает в «манерничество». Например, старается всем угодить, вести себя подчеркнуто, неестественно вежливо или чрезмерно угодливо, затрачивает много усилий, чтобы расположить к себе? Результат, как правило, бывает плачевным.

Быть самим собой — означает вести себя разумно, следуя искренним побуждениям. Быть самим собой означает не «растворяться» в ожиданиях других, стараться всех, во что бы то ни стало, порадовать, прилагая невероятные усилия и принуждая себя.

Ну и пожалуй, самое главное — искренний и принимающий себя и свои чувства человек действительно становится собой, способен прожить свою собственную жизнь, осознать ответственность за свои поступки. А в конечном итоге это помогает ему развиваться и реализовать потенциал. Все оказанное, разумеется, относится прежде всего к личностному общению, контактах со значимыми людьми. Безусловно, естественность и умение быть собой не исключают элементарной заботы об окружающих, соблюдения правил вежливости по отношению к ним и контроля за формами проявления эмоций и чувств.

Итак, подведем итоги сказанному. Мы попытались представить ряд мини- и макси-правил, соблюдение которых обеспечивает полноценное общение между людьми в самых разных ситуациях, дает возможность каждому удовлетворить свои потребности максимально эффективно. Усвоение и применение этих правил предлагает развитие умений и качеств (установок) личности, ориентированных на сближение с людьми, расположение их к себе.

4.4. Принципы этикета: вежливость, хорошие манеры, тактичность

Что есть этикет? Этикет есть не что иное, как собрание (свод) правил и формальностей, касающихся внешности и образа действий в таком обществе, которое принято называть хорошим, т.е. благовоспитанным.

Само слово «благовоспитанный» (или хорошо воспитанный) показывает, что приличные манеры есть нечто приобретаемое, привива-

емое человеку воспитанием. Хорошее, благое воспитание должно прививаться человеку с детских лет. Однако из этого не следует, что умение держать себя в обществе и усвоение правил хорошего тона может быть приобретено исключительно с детства, путем воспитания, напротив, жизненный опыт показывает, что каждый взрослый человек вполне может перевоспитать себя сам и стать в полном смысле приличным человеком (т.е. обучиться светскому этикету). Более того, многим людям по долгу службы и работы приходится обучаться манерам общества той страны, куда они командированы; это один из аспектов делового этикета.

Современный этикет наследует обычаи практически всех народов от седой древности до наших дней. В основе своей эти правила поведения являются всеобщими, поскольку они соблюдаются представителями не только какого-то данного общества, но и представителями самых различных социально-политических систем, существующих в современном мире. Народы каждой страны вносят в этикет свои поправки и дополнения, обусловленные общественным строем страны, спецификой ее исторического строения, национальными традициями и обычаями.

Таким образом, у приличного общества есть своя грамматика, свой язык, свой (неписаный) кодекс, что есть содержание этикета. Правила этого кодекса должны быть изучены каждым, кто стремится стать приличным человеком, путем теории и практики. Главное на этом пути понимать, что этикет, светскость не есть средство для прикрытия внутренней пустоты внешней церемонностью. Человек становится приличным не тогда, когда соблюдает формальные принципы и правила этикета, а когда становится **личностью**. А.П. Чехов говорил, что в человеке все должно быть прекрасно: и душа, и тело, и мысли. Известный философ Эрнст Димнет в своей книге «Искусство думать» говорит: «Имитация внешних черт разрушает творческое начало у человека, а в конечном счете, уничтожает и его личность. Чем более мы стараемся казаться не теми, чем мы являемся на самом деле, тем меньше у нас возможностей вырасти и стать теми, кем мы могли бы быть». Важно уяснить, что этикет — лишь некая форма, в которую мы облекаем наши взаимоотношения и поступки с тем, чтобы сделать общение и взаимодействие людей приятными, насколько это возможно.

В зависимости от ситуации и того общества, где в данный момент происходят взаимоотношения людей, меняются и правила поведения, выделяя следующие основные виды этикета:

а) общегражданский этикет — совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении друг с другом.

б) придворный этикет — строго регламентируемый порядок и формы обхождения, остановленные при дворах монархов;

в) дипломатический этикет — правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах с друг другом на различных дипломатических приемах, визитах, переговорах;

г) воинский этикет — свод общепринятых в армии правил, норм и манер поведения военнослужащих во всех сферах их деятельности.

Большинство правил дипломатического, воинского и общегражданского этикета в той или иной мере совпадают. Отличие между ними состоит в том, что соблюдению правил этикета дипломатами придается большее значение, поскольку отступление от них или нарушение этих правил может причинить ущерб престижу страны или ее официальным представителям и привести к осложнениям во взаимоотношениях государств.

По мере изменений условий жизни человечества, роста образований и культуры одни правила поведения сменяются другими. То, что раньше считалось неприличным, становится общепринятым, и наоборот. Например, в России в XVIII веке было крайне неприличным курение в обществе везде, кроме как в курительной комнате. Курение в обществе женщин считалось еще более неприличным. Сейчас, к сожалению, это правило этикета кануло в лету. Требования этикета не являются абсолютными: соблюдение их зависит от места, времени и обстоятельств. Поведение, недопустимое в одном месте и при одних обстоятельствах, может быть позволительным, и даже уместным в другом месте и при других обстоятельствах.

Нормы этикета, в отличие от норм морали являются условными, они являются неформальными соглашениями о том, что в поведении людей является общепринятым, приличным, а что нет. Каждый культурный человек должен не только знать и соблюдать основные нормы этикета, но и понимать необходимость определенных правил и взаимоотношений. Манеры во многом отражают характер, внутреннюю культуру человека, его нравственные и интеллектуальные качества. Они служат внешней оболочкой его внутренней природы.

Следует отметить, что тактичный и воспитанный, т.е. приличный, человек ведет себя в соответствии с нормами этикета не только на официальных церемониях, в обществе, но и дома. Подлинная вежливость, в основе которой лежит доброжелательность, обуславливается чувством меры, подсказывающим, что можно, а чего нельзя делать при тех или иных обстоятельствах. Настоящая вежливость, доброжелательность основаны на искренности, иначе они не будут производить прочного впечатления, потому, что никакая сумма учтивостей не в состоянии

заменить правдивость. Лишенная неподдельности и оригинальности, жизнь человеческого общества утратила бы значительную часть своего интереса и разнообразия.

К сожалению, нередко встречаются люди-«перевертыши», которые ведут себя по-разному в разных ситуациях. Такие люди обычно уже и сами не знают, кто они есть на самом деле, и «меняют маски», когда меняется ситуация или обстановка. Важно понимать, что набор «штаммов» поведения у них ограничен и скопирован с поведения других людей. Такие люди уже не являются личностями, т.к. вся их жизнь — это игра хорошо заученных ролей. Чаще всего такая форма поведения проявляется в виде разницы в поведении в обществе и дома. Такие люди на работе, со знакомыми и друзьями вежливы, предупредительны, а дома же с близкими не церемонятся, грубы и не тактичны. Таких людей нельзя считать ни приличными, ни культурными. Кроме того, такая форма поведения говорит о неуравновешенном типе характера. У таких людей этикет по большей части заключается в позировании, и вообще легко распознается; он только заменяет хорошие манеры и служит не более как для прикрытия невежливости и отсутствия правдивости.

Современный этикет регламентирует поведение людей в быту, на службе, в общественных местах и на улице, в гостях и различного рода официальных мероприятиях — приемах, церемониях, переговорах. Итак, этикет — очень большая и важная часть общечеловеческой культуры, нравственности и морали, выработанной на протяжении многих веков жизни всеми народами в соответствии с их представлениями о добре, справедливости, человечности, красоте, — в области моральной культуры, и о порядке, благоустройстве, бытовой целесообразности — в области культуры материальной.

Вежливость — одна из главных внешних привлекательностей характера и один из основных принципов этикета. Она служит истинным украшением действий и поступков. Это счастливый образ действий, украшающий жизнь в мельчайших ее подробностях и способствующий сделать ее приятной в целом. Вежливость смягчает и придает приятность отношениям людей. Вежливость нередко имеет более влияния в управлении людьми, чем все другие, гораздо более глубокие и существенные качества. Изящество и приветливость в обращении являются одними из лучших помощников на пути к успеху, и многим случалось не достигать его только из-за отсутствия вежливости в обращении с людьми. Многое зависит от первого впечатления, которое бывает благоприятно или неблагоприятно для человека, в зависимости от того, вежливо ли его обращение или нет. Грубость и суровость всюду затворяют пред со-

бой двери и отталкивают от сердца. Вежливость, приветливость и приличное обхождение открывают все двери и служат проводниками к сердцу любого человека. Человек может быть суров, даже груб, и в то же время обладать добрым сердцем и неподкупной честностью; тем не менее, он был бы несомненно гораздо более приятным человеком, вероятно даже более полезным, если бы выказывал мягкость нрава и вежливое обращение с людьми. Стоит подчеркнуть, что вышесказанное совсем не означает, что в определенных случаях человек должен, и даже обязан проявлять жесткость в решениях и действиях, что ни как нельзя считать невежливостью.

Как уже отмечалось выше, настоящая вежливость основана на искренности и доброжелательности, так как она — одно из проявлений искренней, бескорыстной благожелательности по отношению ко всем другим людям, с которыми человеку приходится встречаться на работе, в доме, где он живет, в общественных местах. С коллегами по работе, со многими знакомыми вежливость может перейти в дружбу, но органическая благожелательность к людям вообще — обязательная база вежливости. Подлинная культура поведения человека обуславливается его темпераментом и в особенности его расположением к веселому нраву, доброжелательности, — его услужливостью, приветливостью в обхождении, его готовностью сделать приятное другим.

Одним из главных элементов вежливости считают умение запоминать имена. Вот как об этом говорит Дейл Карнеги: «Большинство людей не запоминают имен по той причине, что не хотят тратить время и энергию на то, чтобы сосредоточиться, затвердить, неизгладимо запечатлеть эти имена в своей памяти. Они ищут для себя оправданий в том, что слишком заняты. Однако они вряд ли больше заняты, чем Франклин Рузвельт, а он находил время для того, чтобы запомнить и при случае воскресить в памяти даже имена механиков, с которыми ему приходилось соприкасаться... Ф. Рузвельт знал, что один из самых простых, самых доходчивых и самых действенных способов завоевать расположение окружающих — это запомнить их имена и внушить им сознание собственной значительности».

Тот же Д. Карнеги считал очень важным для человека умение слушать. Хорошо воспитанные люди иногда обеспечивают себе уважение других простым умением терпеливо выслушивать то, что им говорят или рассказывают. Они терпеливы, снисходительны и одарены искусством воздерживаться от резких суждений; резкие суждения о других почти всегда вызывают резкие суждения о нас самих. Проявляется вежливость и в готовности способствовать счастью ближнего и в избегании всего того, что могло бы его огорчить. Не менее доб-

роты свойственна вежливости и признательность: она охотно признает добрые дела.

Хорошие манеры далеко не в такой степени суетны и ничтожны, как многие думают. Манеры — способ держать себя, внешняя форма поведения, обращения с другими людьми, употребляемые в речи выражения, тон, интонация, характерные для человека походка, жестикация и даже мимика. Хорошие манеры преимущественно выказываются в вежливом и приветливом и приветливом обхождении. Вежливость по принятому определению, есть искусство выражать внешними знаками то внутреннее уважение, которое мы питаем к тому или другому лицу. Однако мы должны быть вежливыми с человеком, не имея к нему особого уважения. Хорошие манеры — не более и не менее, чем изящество в обхождении. Ничто не ценится окружающими нас людьми так дорого, как вежливость, сдержанность, скромность и деликатность, умение контролировать свои поступки, внимательно и тактично общаться с другими людьми. Не обладая некоторой сдержанностью, человек в обществе может оказаться почти нестерпимым. Отношения с таким человеком никому не могут доставить удовольствия, он является источником постоянного дискомфорта для тех, кто его окружает.

Человек хороших манер никогда не делает вида, будто он лучше, умнее, богаче кого бы то ни было. Он не хвастается ни своим положением, ни своим происхождением или страной, не смотрит свысока на других людей. Его разговор не вертится постоянно на предметах его профессии. Благовоспитанный человек никогда не причинит неудобств окружающим самолюбованием, напротив, он будет скромнен и естественен во всем, что делает и говорит. Недостаток деликатности и сочувствия порождается себялюбием, и, постепенно развиваясь, превращается в жестокость и грубость манер.

Дурными манерами в обществе принято считать привычки громко говорить, не стесняясь в выражениях, развязность в жестикации и поведении, неряшливость в одежде, грубость, проявляемые в откровенной недоброжелательности к окружающим, в пренебрежении чужим интересам и запросам, в беззастенчивом навязывании другим людям своей воли и желаний. А также в неумении сдерживать свое раздражение, в намеренном оскорблении достоинства окружающих людей, в бестактности, сквернословии, употреблении унижительных кличек и прозвищ.

Таким образом, манеры относятся к культуре поведения человека и регулируются этикетом. Принципы этикета подразумевают благожелательное и уважительное отношение ко всем людям, безотносительно к их должности и общественному положению. Хорошие манеры

включают в себя учтивое обращение с женщиной, почтительное отношение старших, формы обращения к старшим, формы обращения и приветствия, правила ведения разговора, поведение за столом. В целом хорошие манеры согласуются с правилами вежливости, часто становясь формой выражения вежливости.

Тактичность — важное качество человека, которое необходимо приобрести каждому благовоспитанному человеку. Успех в приобретении хороших манер в значительной мере обуславливается чувством такта. Поэтому женщины, обладая большим тактом, чем мужчины, являются в этом деле более влиятельным и полезным наставником. Женщины одарены большей сдержанностью, чем мужчины, они обладают более глубоким пониманием характера, они проницательнее, и выказывают большую тонкость в распознавании. Такт — это врожденное чувство всего приличного, которое помогает вести себя с достоинством в затруднительных обстоятельствах. Тактичный человек всегда знает меру, которую следует соблюдать в разговоре, в личных и служебных отношениях; он умеет чувствовать границу, за которой в результате его слов и поступков у человека возникает незаслуженная обида, огорчение, а иногда и боль. Тактичный человек должен всегда учитывать конкретные обстоятельства: разницу возраста, пола, общественного положения, место разговора, наличие или отсутствие посторонних.

Тактичность подразумевает также способность быстро и безошибочно определять реакцию собеседников на наше высказывание, поступки. Тактичный человек всегда определит последствия своих поступков и в нужных случаях извинится за допущенную ошибку. Такое поведение нисколько не уронит достоинство, но поможет смягчить неприятные ощущения у собеседников. Невыполнение такого, на первый взгляд, простого качества зачастую ставит под угрозу дальнейшие отношения между людьми. Многие проявляют такую невежливость, и их считают жесткими сосредоточенными и гордыми, тогда как в сущности своей такие люди всего лишь застенчивы.

Застенчивость не следует отождествлять со скромностью, о которой говорилось выше. Застенчивость проявляется в необщительности, страхе перед обществом, знакомством с новыми людьми. Зачастую застенчивость может быть понята людьми как надменная неуважительность. Однако не стоит путать замкнутость, чаще вынужденную, и застенчивость. Дело в том, что многим людям, которые проводят какую-либо работу, связанную с большим мыслительным напряжением, вынуждены быть замкнутыми, т.е. быть как бы «в себе». Надо понимать, что эффективность их работы напрямую связана с долговременным сосредоточением на какой-либо проблеме. Если такие люди

вынуждены были выйти из уединения и появиться в обществе, их поведение не стоит считать ни невежливым, ни застенчивым.

Вышесказанное говорит о застенчивости, как о недостатке. Но на нее можно взглянуть и с другой точки зрения, т.к. застенчивость включает в себе и хороший элемент. Застенчивые люди непривлекательны и необщительны, потому что в сравнении с другими более избегают общества. Они не обладают изяществом манер, т.к. скорее склонны избегать общества, чем искать его; они застенчивы в присутствии чужих и даже своей семьи. Они таят свои чувства, прикрывая их строгой сдержанностью. Тем не менее, существование этих чувств не подлежит ни малейшему сомнению, и притом надо заметить, что они бывают несколько не менее здоровыми и искренними оттого, что из них не делают предмета выставки.

4.5. Основные правила общегражданского этикета

Современный общегражданский этикет сложился на основе светского этикета. Ранее, под словосочетанием «светское общество» подразумевалось привилегированное и благовоспитанное общество, где были предусмотрены определенные, довольно обширные правила поведения — светский этикет. «Свет» состоял из людей, отличающихся своим умом, ученостью, каким-либо талантом, или хотя бы своей вежливостью. Сегодня правила именно светского этикета соблюдаются лишь в рамках придворного этикета и в обществе современной аристократии. Однако многие положения светского этикета сейчас приветствуются и в обычном, гражданском обществе. Зачастую в гражданском обществе более лояльно относятся к одежде (имеется в виду наряд), хотя конечно она должна быть чистой и опрятной, к сервировке стола, манерам, разговору, но, тем не менее, от собеседника ждут вежливости, тактичности, сдержанности и скромности, пусть выраженные не с тем изяществом, что в обществе светского этикета.

Одежда и чистоплотность. Быть чистым — значит старательно заботиться о чистоте тела, одежды, нашего жилья. Необходимо часто принимать душ, чистить зубы. Волосы нужно также держать чистыми, расчесывать каждое утро. Необходимо ухаживать за ногтями. Эти простые требования, которые, по сути, есть элементарные правила гигиены, должны соблюдаться не столько из требований этикета, а сколько из того, что это единственный простой способ избежать огромного числа болезней. При работе необходимо быть аккуратным не только в отношении выполняемой работы, но и в отношении себя, т.е. стараться не запачкать одежду, не загрязнить руки и ногти и т.д.

Не менее важно содержание в чистоте одежды. Одежда может быть сколь угодно экстравагантной (в рамках приличия), но в первую очередь одежда должна быть чистой. Люди могут понять и принять даже безвкусную одежду, но не когда не простят грязной одежды. Вообще требуется одеваться по моде, но не слепо следовать ей. Одежда должна быть простой и элегантной, она должна подходить своему «носителю» как по фасону так и по цветовой гамме. Следует уделять внимание и сочетаниям цветов элементов туалета. Не следует одеваться дорого и вычурно, это вызывает только насмешки окружающих. Очень важен внешний вид обуви. Грязная, рваная обувь, или обувь старомодного фасона, способны разрушить общее впечатление от приличного, в общем-то, костюма. Особенно это касается мужчин. Не спроста слабый пол часто в первую очередь обращает внимание на чистоту обуви мужчин. Нечищенная обувь мужчины способна испортить в женщине все первое впечатление о нем. В целом, в приличном обществе сейчас приветствуется строгая, простая, но вместе с тем изящная одежда; очень ценится такое качество человека, относящееся к манерам, как умение одеваться. Следует подчеркнуть, что умение одеваться гораздо важнее наличия в гардеробе обширной «коллекции» модной одежды. Нужно отметить и то, что у женщин гораздо больше свобода в выборе одежды, чем у мужчин. Классический костюм мужчины мало изменился за последние сто лет, менялись только фасоны. По-прежнему приличный мужчина носит костюм-двойку, или тройку, темных цветов с белой сорочкой, с галстуком или «бабочкой», ботинками натуральной кожи темных цветов. На вечерние приемы предпочтительно одевать черный костюм, а если в приглашении специально указано — смокинг.

Определить типичный вид современного женского туалета не представляется возможным, можно только сказать, что часто не приветствуются мини-юбки, слишком открытые платья. У деловых женщин приняты строгие брючные костюмы не ярких расцветок, мини-юбки исключены.

Правила разговора. Вторая по значимости вещь после манеры одеваться, на которую человек обращает внимание и по которой складывается первое впечатление у человека о его собеседнике, это его манера разговаривать.

Тон разговора должен быть плавным и естественным, но никак не педантичным и игривым, то есть нужно быть ученым, но не педантом, веселым, но не производить шума, вежливым но не утрируя вежливость. В обществе говорят обо всем, но ни во что не углубляются. В разговорах следует избегать всякой серьезной полемики, особенно в разговорах о политике и религии. Не следует говорить слишком громко, или слиш-

ком тихо, т.к. в обоих случаях не очень приятно для остальных собеседников. Также не следует навязывать свои темы для разговоров, в особенности, если они явно не интересны остальным. Как отмечалось выше умение слушать такое же необходимое условие для приятной беседы воспитанных людей, как и умение говорить, и если вы хотите чтобы вас слушали, нужно самому слушать других или по крайней мере делать вид, что вы слушаете. В обществе не следует начинать говорить о себе, пока не попросят специально, так как только очень близкие друзья могут интересоваться личными делами кого бы то ни было.

Правила устройства и поведение за столом. Большое число приемов или встреч, деловых или праздничных, связано с употреблением пищи. На таких встречах люди обсуждают огромное число деловых вопросов, отдыхают, поэтому как сервировка стола, так и сама трапеза должны быть проделаны изрядным изяществом.

Сервировка стола. *Посуда.* Столовая посуда разделяется на три отдела: столовая чайная и десертная. Посуда для вин относится к столовой. Кроме того, посуда делится по роду материала, из которого она изготовлена:

- серебро, мельхиор: блюда для пирожных, приборы, половники, соусные ложки, солонки и т.д. Хрусталь — графины, стаканы, рюмки, кружки, фужеры, масленицы, солонки, вазы для фруктов и варенья. Фарфор — блюда, тарелки, соусники и т.д.;
- чайная посуда серебряная: чайные ложки, ситечко, щипцы для сахара, вилочки для лимона, сахарницы, сухарницы и т.д. Хрустальная — стаканы и блюдца, вазы для варенья, сахарницы, сливочники. Фарфоровая — чашки и блюдца, молочники, сливочники и т.д.;
- десертная посуда серебряная: тарелочки, ножи, вилки и ложки. Хрустальная и фарфоровая — вазочки, тарелочки и пр.;
- белье столовое — скатерти, салфетки, а также салфетки под приборы, чашки, чайники, сухарницы.

Сервировка обеденного стола. На покрытый чистой скатертью стол расставляют мелкие тарелки, на которые кладут по свернутой салфетке. Слевой стороны от тарелок кладут вилки в порядке последовательности подачи блюд. Справа от тарелки нож для закуски, столовая ложка, нож для рыбы и большой обеденный нож. При сервировки стола следует иметь в виду, что не принято класть более трех вилок или трех ножей (каждому виду блюд должен соответствовать свой прибор) так как все приборы все равно не будут использоваться одновременно. Остальные ножи, вилки и другие дополнительные предметы сервировки подаются в случае необходимости к соответствующим блюдам.

Перед тарелкой выставляются (справа налево) стакан для воды бокал для шампанского, рюмка под белое вино, рюмка для красного вина (она немного меньше), и, наконец, самая маленькая рюмка — для десертного вина. На середине стола симметрично расставляются графины с водой, вазы с цветами, фруктами, конфетами, вареньем. Отдельно выставляются алкогольные напитки. Желательно, чтобы стоял набор специй на каждые две тарелки. Кроме того, ставятся тарелки с различными закусками. На самый высокий фужер обычно кладут карточку с именем и фамилией гостя, для которого предназначено место.

Правила поведения за столом. За стол нужно садиться с безукоризненно вымытыми, чистыми руками. Садиться за стол надо по приглашению хозяев и всегда соблюдать старшинство, т. е. старшие садятся первыми. Не нужно торопиться раскладывать свою салфетку, лучше подождать, пока другие это сделают. Неприлично вытирать поставленные приборы в гостях, у знакомых, так как этим вы показываете свое недоверие к хозяевам, но это позволительно в ресторанах.

Сидеть за лом надо ни очень близко, ни очень далеко от своего прибора, не откидываться на спинку стула, не держаться сгорбившись, не облокачиваться на стол. На стол можно класть только кисть руки, не опускаясь на нее всей тяжестью тела.

Кушая, не следует упираться локтем в стол. Салфетка главным образом предназначается для предохранения одежды от пятен, поэтому ее нужно расстелить на коленях, но ни в коем случае не закладывать ее за воротник — это неприлично. Салфеткой также вытирают рот и пальцы, стараясь лишь прикоснуться и делать это незаметно.

Кушать надо без шума, нельзя прихлебывать с ложки и чавкать — это верх неприличия. Хлеб надо всегда ломать кусочками над своей тарелкой, чтобы не крошить на скатерть, не резать свой кусок хлеба ножом или откусывать от целого ломтя. Суп следует, есть не с конца ложки, а с бокового края. Если суп (или другое кушанье) горячий, никогда не надо дуть на него, следует ждать, пока блюдо немного остынет. Брать каждого блюда надо немного и не накладывать полную тарелку. Для устриц, омаров, да и вообще для всех мягких блюд (таких как мясо, рыба и т.п.) следует употреблять только вилки.

Считается очень неприличным, есть фрукты, откусывая прямо от них, или есть с ножа. Нужно ножом очистить фрукт от кожуры, разрезать фрукт на части, вырезать сердцевину с зернами и только после этого есть. Сладкие блюда едят вилками или ложками. Не следует, есть с жадностью и шумом, даже если вы голодны. То, что не едят (рыбные кости, косточки от фруктов) нужно класть с одной стороны тарелки, оставляя чистыми ее края.

Никто не должен просить, чтобы ему первому поднесли блюдо, выказывая каким-либо образом свое нетерпение. Если вам за столом захотелось пить, то следует протянуть свою рюмку к тому, кто наливает, держа ее между большим указательным и средним пальцами правой руки. Нужно избегать оставлять в своем стакане вино или воду, которая может пролиться.

Если хозяева предлагают попробовать то или иное блюдо, отказываться неприлично. Надо с благодарностью взять немного от предлагаемого блюда, даже если есть уже не хочется. Но пить надо не каждую предлагаемую рюмку, так как смешение разных сортов вин вызывает сильное опьянение и портит удовольствие от вкусового букета вина.

Светское приличие отвергает массу самых естественных действий. В обществе нельзя чесать в голове, запускать пальцы в волосы, ковырять в носу, ухе, грызть ногти, плевать на пол, в окно. Особенно неприличны все эти действия во время еды. Неприлично за столом сморкаться, чихать, чистить в зубах, курить, вытирать пот с лица.

Если появляется крайняя необходимость плюнуть, то это следует сделать в носовой платок. Если приходится кашлять, надо также это делать, прикрывая рот платком, слегка наклонив голову вперед; за столом надо прикрыть нижнюю часть лица салфеткой. Самая неприятная для окружающих процедура, в особенности за столом, — сморкание. Сморкаться нужно как можно тише, по возможности не привлекая внимания окружающих. Вставая из-за стола, вовсе не следует складывать свою салфетку и естественно очень не прилично уезжать тотчас после обеда, всегда нужно подождать, по крайней мере, полчаса.

Этикет, безусловно, очень важная часть взаимоотношений людей. Но всегда нужно помнить, что хорошие манеры есть только форма наших взаимоотношений, но не их содержание. Есть нечто более высокое и благородное, к чему человек должен стремиться — это совершенство характера и совершенство ума. Мощный, неординарный, красивый ум всегда красивее любого, пусть самого изящного, обращения. Человек, который содержит в себе личность, который искренне вежлив, тактичен, добродетелен всегда полезнее всего пустого светского общества с безупречными манерами. Такой человек обретет хорошие манеры, как следствие его ума и характера, для этого только нужно усвоить несколько простых правил этикета. Человек же пустой, который всю свою жизнь играет роль человека хороших манер, усвоив все правила этикета, не является личностью и даже интеллигентным человеком, потому что принципы этикета он воспринял формально. Хоть в обращении такой человек изящен, но чаще всего его вежливость, такт, скромность не искренни, они воспроизводятся по изученному клише.

В основе всех хороших манер лежит забота о том, чтобы человек не мешал человеку, чтобы отношения были взаимно приятными. Но воспитывать в себе нужно не столько манеры, сколько то, что выражается в манерах, бережное отношение к миру, к обществу, к природе, к своему настоящему и прошлому. Совсем не обязательно запоминать все правила этикета, достаточно искренне уважительно относиться ко всем людям.

4.6. Речевой этикет — основа делового общения

Этика делового общения. *Деловой этикет* — это не только этикет коммерсанта и предпринимателя. Деловой этикет — это, в широком смысле, этикет бизнесмена, если помнить, конечно, что английское слово «business» означает в дословном переводе на русский язык — дело, занятие. Поэтому, сказать точнее, деловой этикет — это этикет человека дела или этика делового человека. Деловой этикет — не второстепенная, а весьма существенная характеристика делового мира, который можно представить в виде следующих составных частей: личность делового человека, условия, в которых осуществляется то или иное дело, деловые соотношения и деловой этикет. Естественно то, что личность делового человека — ключевая фигура. В характеристике ее нужно учитывать образование, опыт, энергию, готовность идти на риск, трезвость, расчет, нестандартность мышления. Все качества могут привести к успеху лишь при наличии необходимых условий и обстоятельств.

Деловой этикет — это совокупность правил, принципов и конкретных форм общения. Деловое общение должно отвечать целому ряду требований. Среди них ориентация на конструктивный результат, стремление разрешения конфликта, спорного положения, достижения договоренности, соглашения. В деловом общении отношение к обсуждаемой проблеме не зависит от отношения к партнеру по обсуждению. Это предполагает выявление проблемы в «чистом виде», оценку делового вопроса, исходящую из объективных критериев, независимую экспертизу ситуации, формулирование заключения, исходя из принципиального равенства, толерантности, допустимости права иной стороны на свое собственное мнение.

Важная часть делового общения — речевой этикет. Он предполагает следование культурным нормам языка, умение использовать речевые правила приветствия, прощания, представления, умение формулировать свои мысли в виде суждений, тезисов, проблем, спорных положений, знание канонов красноречия, умение использовать речевые и риторические фигуры и приемы.

Речевой этикет в деловом общении предполагает — лояльное, уважительное отношение к собеседнику, использование общекультурных норм общения, суждения, формы выражения. В речевом этикете наблюдается определенная технология ведения беседы, разговоров, переговоров. Он связан с деловыми манерами знакомства, обращения, приветствия, прощания. Культурные нормы речевого этикета предполагают упорядоченность благодарности, пожелания, извинения, просьбы, приглашения, совета. Содержание деловой беседы кроме обсуждения конкретных практических вопросов предполагает умение в корректной форме выразить утешение, соболезнование, а также сформулировать комплимент, одобрение, несогласие.

Одно из условий успеха в бизнесе — это создание в глазах потенциального партнера имиджа уверенного в себе человека, умеющего вести себя в обществе, не вызывая своими поступками недоумения и пренебрежительной улыбки.

Приветствие. Вежливость предполагает, прежде всего, приветствие. С древних времен люди оказывают друг другу специальное почтение посредством приветствий.

Приветствие — элемент речевого этикета, независимо от того, были или не были до этого представлены друг другу собеседники. Золотым правилом здесь является то, что приветствует, здоровается первым тот, кто первым заметил партнера. Воспитанность и нравственный этикет не усматривают в очередности приветствия унижения своего или чужого достоинства. Однако, при встрече знакомого, старшего по возрасту или положению предполагается, что первый приветствует младший старшего. Вербальные формы типа «здравствуйте», «приветствую вас» могут быть дополнены небольшим поклоном. Рукопожатие в приветствии, не будучи обязательным, обычно символизирует определенные отношения между людьми. При этом младший по возрасту или положению не должен делать попытки первым протянуть руку. Входя в помещение и поздоровавшись за руку с одним, требуется сделать это и с остальными (в обществе нельзя выделять людей). Если в помещении находились незнакомые, требуется акт приветствия сопроводить кратким знакомством. При рукопожатии необходимо смотреть в глаза того, кому протягивается рука. Отсутствие всякого внимания к приветствию посетителя — акт пренебрежения, унижения его достоинства, невыполнения требований речевого этикета и в конечном случае плохой стиль делового общения.

Каждому народу свойственна своя манера приветствия. Например, на Востоке характерной чертой приветствия является наклон корпуса с одновременным выбрасыванием руки вперед. Европейцы, при-

ветствуя, обычно слегка приподнимают левой рукой шляпу и отдают легкий поклон головой.

Мужчина приветствует женщину, младший по возрасту — старшего, младшая по возрасту женщина — старшую и мужчину, который намного старше ее, младший по должности работник — старшего, член делегации — руководителя (своей или иностранной).

Приветствие путем обмена рукопожатиями между хорошо знакомыми мужчинами рекомендуется делать всегда, женщинам — по обоюдному согласию. Символично, что еще в древности рукопожатие означало акт дружбы и мира. Когда мужчину представляют женщине, руку первой подает женщина. Тот же приоритет принадлежит и более пожилым людям, и старшим по иерархии: старшая по возрасту, женщина протягивает первой руку младшей, женщина — мужчине, руководитель — подчиненному, преподаватель — ученику. Если встречаются супружеские пары, то сначала женщины здороваются друг с другом, затем мужчины приветствуют женщин, и лишь после этого мужчины приветствуют друг друга.

Представление. Важным элементом вежливости в деловой жизни является представление. Посредством его можно установить нужные и полезные связи. Этикетом предусмотрены определенные нормы, которыми не следует пренебрегать. Эти нормы указывают, когда и как необходимо представлять и быть представленными.

Прежде всего принято представление младшего по возрасту старшему, холостого — женатому, низшего по иерархии — высшему, мужчины — женщине, более молодой женщины — старшей и т.д.

Момент представления имеет большое значение. При этом следует избегать вольностей, лучше употреблять простые фразы типа: «Это Иван, мой коллега», «Представляю вам Анну» и т.п. Когда мужчина представляет свою жену, он говорит: «Моя жена» или «Моя супруга» (не рекомендуется говорить «Моя хозяйка»). Когда жена представляет своего мужа, она обычно говорит: «Мой муж».

Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, а женщина остается сидящей. Представляя ближайшего родственника, говорят: «Мой отец», «Мой брат Петр», опуская фамилию. Только что прибывшие на встречу или прием не представляются лицам, которые уже покидают его.

Обращение. Обращение — элемент речевого этикета, связанный с началом общения, который выражается в адресации к собеседнику по имени, отчеству, фамилии, должностному или профессиональному признаку. Обращение имеет под собою несколько целей. Во-первых, это обычное выражение вежливости и оказания уважения собеседни-

ку. Во-вторых, это указание на то, что конкретная информация будет направлена тому, кому адресовано данное обращение. В-третьих, обращение снимает обезличивание, т.е. показывает заинтересованность в личности другого как в субъекте делового или иного общения. В-четвертых, обращение имеет своей целью вызвать положительные эмоции у собеседника и соответственно чувство удовлетворения от них. В-пятых, обращение формирует аттракцию (чувство взаимной симпатии, привязанности, расположения, привлечения). Согласно этому, обращение — не просто элемент речевого этикета, следование долгу вежливости, а также и психологический прием управления общением. Прямое обращение к собеседнику — по имени или имени и отчеству, Д. Карнеги утверждает, — самая мелодия приятная для человеческого уха, создает доверительный контекст деловой беседы. Косвенными обращениями могут служить упоминание заслуг собеседника, включение в беседу таких выражений, например, «как вам известно, Иван Иванович», «очень приятно было ознакомиться с вашим мнением по этому вопросу, Николай Степанович», «Уверен, Мария Ивановна, что вас это не оставит равнодушной» и т.п. Беседа и знакомство начинаются с обращения, но для того, чтобы разговор не шел не обезличенно, нужно чаще исполнять «мелодию» обращения: именно она показывает собеседнику, что он как личность вам интересен. А это самый простой путь достижения взаимопонимания.

Приглашение. Приглашение — элемент речевого этикета, связанный с предложением о встрече, об установлении отношений, выходящих за рамки служебной субординации или же, наоборот, для установления этих рамок, с шагом навстречу для разрешения конфликта или достижения соглашения. Приглашение должно формулироваться открыто, но одновременно не прямолинейно. Прямолинейное приглашение не оставляет выбора собеседнику, а приглашения, сделанные в витиеватой, затейливой форме, просто могут быть непонятыми. Приглашение как элемент речевого этикета предполагает систему соответствующих указаний. В их числе указание на то, что является причиной или поводом приглашения. В этом случае оговаривается и то, кто еще входит в число приглашенных лиц. Конкретность приглашения связана еще и с тем, что в нем оговаривается место и время проведения встречи, собеседования, разговора. Деловой стиль приглашения предполагает ознакомление собеседника с режимом работы (если встреча или обсуждение будет происходить в служебной обстановке) и осведомление о режиме занятости собеседника. Если в разрешении обсуждаемого вопроса более заинтересована приглашающая сторона, то она скорее добивается самой возможности этой встречи, а потом

уже согласовывает ее время и место, при этом, не навязывая свои условия по данным позициям. Если же, напротив, посетитель является заинтересованным лицом, то его ставят в известность о том, когда он может быть принят. В любом случае формулировка приглашения требует большого такта и чувства меры. Хорошим стилем будет желание осведомиться о том, каким временем и возможностями вообще располагает партнер и не является ли для него приглашение таким обстоятельством, которое поставит его в затруднительное положение.

Комплимент. Комплимент — элемент речевого этикета, в котором содержится некоторое преувеличение положительных качеств человека. По своей сути комплимент содержит в себе психологический механизм внушения, создания аттракции. Механизм комплимента включает в себя следующее: произнесение приятных слов, преувеличивающих качества собеседника, взывание него чувства удовлетворения, образование положительных эмоций, создание расположения к себе или к обсуждаемому вопросу. Самый эффектный комплимент — это комплимент на фоне антикомплимента себе самому. Такой контрастный метод побуждает собеседника к ответной любезности. А обмен любезностями — хорошее начало любого разговора. При всей своей банальности, комплимент содержит в себе ряд смыслов и определенную технологию, которую нельзя нарушать без опасности превращения комплиментов в обычную «шпильку» или издевку. Во-первых, комплимент должен содержать только один смысл, избегать какой-либо многозначительности. Во-вторых, включая в себя некоторое преувеличение, комплимент не должен строить гиперболизацию на сопоставлении возможных противоположных свойств. В-третьих, комплимент должен однозначно опираться только на собственное мнение. В четвертых, в комплименте не должно содержаться ни грамма менторства, дидактики. И, наконец, в-пятых, комплимент не должен содержать в себе той ложки дегтя, которая может испортить бочку меда.

Прощание. Прощание — элемент речевого этикета, которым завершается любой вид речевого общения. Как и в приветствии, первым прощается тот, кто уходит, покидает помещение или кому это удобно сделать. Формы прощания, как и формы приветствия, могут быть вербальными («До свидания», «Всего хорошего» и т.п.) и невербальными, связанными с дополнением сказанных слов легким поклоном, жестом руки и т.д. Хорошим стилем социального работника, прошедшего беседу со старшим по возрасту человеком или с женщиной, является следующее: когда посетитель встал для прощания и ухода, подняться самому. Престарелого посетителя или инвалида требуется проводить до двери, открыв ее для облегчения действий собеседника.

Как завершение беседы, прощание выполняет ряд специфических функций. Это — и обычное следование этикету. Это — и определенный акт, завершающий собой коммуникативный контакт. Здесь как бы подводится итог разговору и дается определенная гарантия того, что сказанное в разговоре предмет дальнейшего внимания. При отсутствии такого подтверждения у посетителя появляется устойчивый стереотип оценки: с глаз долой — из сердца вон...

4.7. Деловой стиль и манера обсуждения

Деловое общение тесно связано с деловым стилем. Для понимания этого нужно отдать себе отчет о его характеристиках, критериях, принципиальности, ориентированности на сотрудничество.

Вопрос о том, что является определяющей характеристикой общения представляется важным и неоднозначным. Важность его связана с тем, что всегда необходимо определиться относительно главного звена и второстепенных моментов, стратегии и тактики коммуникативной деятельности. Вступая в общение, нужно ясно и твердо отдать себе отчет о том, за что следует бороться, а чем можно в тех или иных случаях и поступиться. Это, в свою очередь, предопределяет и набор соответствующих средств, методов, сценариев.

Субъект общения должен осознавать определенные пределы упругости и твердости. В его исходном плане должна быть тактическая схема, в соответствии с которой он для себя решил: отступить можно до определенной точки, до определенной позиции и не более. Далее уже вопрос касается принципов. А ими, как известно, поступаться нельзя.

Определенность относительно степеней твердости и гибкости прямо связана с осмыслением того, какого стиля переговоров следует придерживаться. Следует ли вести свою линию жестко, круто, ориентироваться ли на борьбу, противоборства, добиваться консенсуса в паритете силы, или нужно сразу ориентироваться на сотрудничество. Ибо метания, внезапные изменения стиля общения характеризуют недоброкачественность отстаиваемой позиции, неуравновешенность партнера, его низкую культуру делового общения.

Основным принципом всяких деловых общений (т.е. такой деятельности, которая основана на обсуждении спорного положения самого по себе, безотносительно к тому, как это сказывается на взаимоотношениях между партнерами) будет следующий:

Отношение к проблеме не зависит от отношения к оппоненту. Реализация данного принципа связана с применением следующих более частных приемов и методов:

а) выявление проблемы в «чистом» виде, т.е. в том качестве, какова она есть, невзирая на то, что о ней думают и как к ней относятся все остальные стороны конфликта;

б) оценка проблемы, исходящая из объективных критериев, а не характеристик любого, в том числе, и собственного интереса и намерения;

в) независимая экспертиза ситуации, которая сложилась в силу различия позиций;

г) определение собственной позиции, исходя из того, что она характеризуется выражением позиционного интереса, а не претензий на абсолютную истину, субъективно понимаемой правотой или правом силы (деловое общение с партнером, который «зациклен» на чувстве собственной правоты, практически невозможно, а если и возможно, то крайне неприятно);

д) формулирование отношения к позиции оппонента, исходя из принципиального равенства взглядов, оснований, воззрений, позиций.

Альтернативой рассмотренным выше характеристикам является следующий принцип:

Отношение к проблеме формируется через призму отношения к оппоненту. Это принцип противоположного свойства. Он задается субъективной экспозицией решения основного вопроса переговоров. Реализация этого принципа, превращающего обсуждение спорного положения из переговоров в сговор, характеризуется своими приемами и методами:

а) спорное положение рассматривается лишь под углом зрения ответа на вопрос римского права: «Кому выгодно?», т.е. проблема не вычленяется в «чистом виде», а лишь как проявление намерений и интересов противоположных сторон;

б) оценка спорного положения дается исходя из субъективного личного интереса без учета общезначимых оснований;

в) принимается во внимание лишь позиционная экспертиза, все остальные экспертные оценки исключаются;

г) собственная позиция определяется в соответствии с представлением о «позиционном перевесе» («Это позиция является правильной потому, что это моя позиция»);

д) оценка позиции оппонента осуществляется на том же основании «позиционного перевеса»: позиция оппонента не достойна правоты уже потому, что это позиция противника.

Деловые стратегии управления общением. Первый закон управленческого общения — понять — это еще не значит принять.

Данный закон интуитивно очевиден. Если некто вас понял, это еще не значит, что он с вами согласен и принял сказанное вами к безуслов-

ному исполнению. Зачастую проблема состоит не только в достижении взаимопонимания, но и в достижении согласования позиций.

Второй закон управленческого общения — при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительный настрой (симпатия, привязанность, дружба, любовь), и наоборот, труднее принимают (а нередко отвергают) позицию того, к кому относятся эмоционально отрицательно (неприязнь, антипатия, вражда, ненависть).

Это понятно всем, ибо вытекает из природы человека. Поэтому, чтобы сделать стратегический замысел приемлемым для партнера, нужно для начала стать таким собеседником, который вызывает больше положительных эмоций, чем отрицательных. Итак, важным условием принятия коммуникативного сообщения, несущего в себе элемент стратегического замысла, является то, что оно не должно противоречить взглядам партнера. Необходимо устранять условия неприятия, а не оказывать давление на субъекта неприятия.

Далее необходимо предпринять такие действия, которые должны показать партнеру, что содержание коммуникативного сообщения не только не будет противоречить его принципиальным взглядам, но и способствует удовлетворению каких-то его потребностей. Стратегия общения никогда не приведет к надежному выигрышу, если такой интерес не найден. Таким образом, практическая рекомендация реализации стратегического замысла будет звучать так: ищите личный интерес и увязывайте его со стратегическим замыслом! Но искать и даже найти такой интерес — мало. Его еще нужно уметь показать партнеру, причем показать с лучшей стороны.

РЕЗЮМЕ

На результаты работы организации не в меньшей степени оказывают влияние организация форм и методов общения ее персонала фирмы. Как известно, общение — это игра по правилам и потребности удовлетворения при взаимодействии работников.

Обращает внимание на организацию общения как фактор повышения эффективности деятельности персонала. Особое внимание уделяется соблюдению важнейших правил и технических приемов «позитивного общения». При этом настоятельная рекомендация соблюдать основные принципы этикета, такие как вежливость, хорошие манеры, тактичность и т.д.

Большое значение также придается соблюдению основных правил общегражданского этикета. Кроме того, основой делового общения служит и речевой этикет, а также деловой стиль и манера обсужде-

ния различных вопросов, как управлений, так и производственной деятельности.

ВОПРОСЫ ДЛЯ УСВОЕНИЯ

1. В чем заключается особенность общения по правилам?
2. Изложите психологический механизм действия норм и правил организации общения?
3. Сформулируйте обыденные ситуации общения.
4. Раскройте основные способы и средства общения.
5. В чем заключается смысл различных видов невербальных средств общения?
6. Каким образом влияет внешний облик на процесс общения?
7. Изложите правила и приемы «позитивного общения».
8. В чем заключается не гармоничность отношений в общении?
9. Как влияет имидж человека на процесс общения?
10. Раскройте понятие «этикет».
11. Изложите основные правила поведения человека в общении.
12. В чем заключается разница нормы этикета от норм морали?
13. Раскройте механизм влияния вежливости на процесс общения.
14. Изложите состав и содержание хороших манер в общении.
15. В чем заключается основное содержание тактичности поведения человека в общении?
16. Раскройте содержание основных правил общегражданского этикета.
17. Какое влияние оказывает одежда и чистоплотность на общение?
18. В чем заключаются основные правила разговора в процессе общения?
19. Изложите основные правила поведения за столом, включая его сервировку.
20. Дайте содержательное изложение «делового этикета».
21. Что значит «речевой этикет»?
22. Какое влияние оказывает приветствие и представление в деловом общении?
23. Как осуществляется приглашение с предложением о встрече?
24. В каких случаях и как использовать комплимент?
25. В чем заключается особенность делового стиля и манеры обсуждения?
26. Каким образом формируется механизм отношений к обсуждаемой проблеме?
27. Раскройте особенности деловых стратегий управления общением.

ЛИТЕРАТУРА

1. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. М.: Экономика, 1990
2. Опалев А.В. Умение общаться с людьми. М.: ЮНИТИ, 1996
3. Социальная психология и этика делового общения. М.: ЮНИТИ, 1995
4. Чиненный А.И., Стоян Т.А. Этика на все случаи жизни. М.: АКАЛИС, 1997
5. Отто Эрст. Слово представлено Вам: практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров. М.: Экономика, 1998
6. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология спеха. М.: Дело, 1993
7. Романов А.А. Грамматика деловых бесед. Тверь: Дели, 1995
8. Поварин С. Спор и теории и практика спора. СПб.: Лань, 1996
9. Что Вы знаете и чего не знаете о себе и других: психологические тесты и наблюдения над странностями человеческой психологии. М., ж. «Семья», 1994

Раздел 5. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА – ОСНОВА БИЗНЕСА

5.1. Этика рынка: «наша» ситуация

Логика становления рыночных отношений в стране предполагает подключение нашей экономической системы к мировым хозяйственным процессам. В этой связи особую актуальность приобретают вопросы состыковки диаметрально противоположных гуманитарно-психологических начал экономик стран Запада и России.

Опыт налаживания нашими предпринимателями внешнеэкономических связей с зарубежными партнерами убедительно свидетельствует, что они своеобразно понимают основные ценности рынка. Это обстоятельство наряду с нестабильностью политической ситуации в стране и с не конвертируемостью рубля весьма существенно влияет на готовность западных потенциальных партнеров осуществлять инвестиции в экономику страны. Нам предстоит усвоить, что рынок — это не просто место купли-продажи товаров, не «базар», а, прежде всего, особая логика. Психология, этика, словом, значительный культурный слой, который необходимо готовить заранее. Не рынок является аморальным, жульническим, а те люди, которые приносят в него дух наживы, стяжательства, неуважения к покупателю и конкурентам. Цивилизованный рынок основывается на неписаных законах, правилах игры и на таких моральных категориях, как благородство, надежность, порядочность, солидарность.

У нас сложились определенные антирыночные поведенческие установки и стереотипы мышления. Имеется ввиду те проявления общественного сознания, которые задерживают продвижение к эффективной экономике, основанной на использовании рыночных механизмов. Не вызывает сомнений и то, что пороки нашего на рожающегося бизнеса — своего рода производные от общего состояния общественной морали.

У многих фирм во многих странах есть такой принцип: «Прибыль превыше всего, но превыше прибыли — честь». А у многих новых российских бизнесменов другие принципы: «Прибыль любой ценой», «Деньги не пахнут», «В коммерции все дозволено», «Не обманешь — не продашь». А что было раньше? Вошли в легенду деловые этические нормы русского купечества, когда миллионные сделки заключались лишь кивком головы, купеческое слово было дороже золота и гарантом этого слова, была жизнь. Да и сегодня во всем мире рыночные связи основаны на доверии между партнерами, на их добропорядочности, повышенной требовательности к себе и другим, чувстве долга. Это составляет основу деловой этики предпринимателя, менеджера.

Для предпринимателя данное слово — закон. В США и Японии многомиллионные сделки заключаются по телефону, и никто не сомневается в их надежности. Вот пример: на переговорах американского бизнесмена с представителем нашей фирмы речь шла о закупке в США крупной партии товаров (одежда, сигареты) для России.

Общая сумма контракта около одного миллиона долларов. В процессе обсуждения условий поставки возник вопрос: если после получения товара и его оплаты выяснится, что в контейнерах есть испорченные или бракованные упаковки, как вести дальнейшее сотрудничество? Ведь по закону в этом случае получатель не может предъявить претензии. Удивленный американец ответил, что все испорченные упаковки будут заменены за его счет, а для подтверждения количества брака он не будет высылать своих экспертов, ему достаточно слова нашего представителя. Нашим предпринимателям, конечно, трудно понять поведение американца, ведь на его доверии можно «сыграть». Думается, что упомянутый американский бизнесмен впервые работает на нашем рынке, что он еще не «обжигался».

В приведенном примере видно, что предприниматели, привыкшие работать в условиях цивилизованного рынка, доверяют друг другу, для них — действительно, слово — закон. Хотя, как говорят, «в семье не без урода». Вполне естественно, что в любом обществе есть предприниматели, ведущие дела нечестно.

Но что же сегодня делает именно отечественный бизнес ущербным?

1. Практически полное отсутствие у наших предпринимателей привычки и традиций услужить, обслужить, наиболее очевидно проявляющееся у работников сферы сервиса. Не случайно при наборе персонала в многочисленные совместные предприятия (магазины, кафе, отели) обязательным требованием к претендентам является отсутствие опыта работы в государственной торговле, общественном питании, гостиничном хозяйстве.

2. Комплекс «неполноценности», покорность, боязнь пойти «до конца», рискуя по крупному. Психология не победителя, а вечно проигрывающего до начала игры. И вместе с тем — надежда на почти мгновенное, сказочное улучшение, но отнюдь не опора на собственные силы, настойчивость.

3. Зеркальное отражение предыдущего — рабская агрессивность, нетерпимость, нездоровое желание «растоптать», унижить. Иностранцы отмечают повышенную конфликтность наших людей, нежелание искать компромиссы.

4. Отчетливо выраженная у наших бизнесменов психология рантье, объясняющаяся, с одной стороны, низким уровнем жизни, а с другой — неуверенностью в завтрашнем дне.

5. Стремление к ограничению конкуренции, монополизму, опираясь на «блат».

6. Отсутствие имиджа делового человека, предпринимателя, что проявляется в стиле мышления, манере одеваться, вести себя. На Западе много внимания уделяется тому, чтобы произвести хорошее впечатление. С человеком, неопрятно одетым, просто дело иметь не станут. Но это не значит, что обязательно должна быть «тройка» с шикарным галстуком. Хорошее впечатление можно произвести и без прекрасного костюма. Пример тому — наш миллионер Марк Горячев. С ним ведут дела солидные партнеры, не обращая внимания на то, что он на переговорах одет в джинсы и рубашку. Здесь важен имидж вообще.

НРАВСТВЕННЫЕ ЦЕННОСТИ РЫНКА. Что есть этика? Учение о нравственности и разумном пользовании свободой. Свобода важнейшая предпосылка независимости. В условиях тоталитарного общества у индивида отсутствует возможность выбора. Именно свобода предполагает, что люди добровольно делают свой выбор, сознательно идут на ограничения, когда это целесообразно. По сути, сам процесс рыночной купли-продажи всегда является нахождением компромисса между продавцом и покупателем. Рыночная экономика, кроме всего прочего, — непревзойденный механизм, позволяющий с помощью конкуренции превратить личный, эгоистический интерес человека в общественное благо.

Существуют определенные нравственные нормы, позволяющие находить эти компромиссы. Вот некоторые из них:

1. Концепция «служения обществу», которой — благодаря внутрифирменной политике — привержены все работники компании от президента до наемного персонала. Служить клиентам, получая за это разумную плату, — вот краеугольный камень их мировоззрения. «Благополучие производителя, — писал Генри Форд, зависит, в конечном счете.. . от пользы, которую он приносит народу».

2. Как это ни парадоксально, неуважение к деньгам. Деньги являются для предпринимателя не целью, а лишь средством, которое используется для достижения поставленной цели. Деньги находятся в постоянном движении, в обороте. Дело, настоящее, захватывающее целиком, — вот главное богатство бизнесмена. Отсутствие культа денег делает предпринимателя раскрепощенным, дает возможность идти на разумный риск.

3. Логически вытекающая из предыдущего постоянная неудовлетворенность достигнутым, не увядающее с годами чувство здорового честолюбия. Бизнес — это не только результат, но и процесс. Бизнесмену, как и писателю, всегда кажется, что главная книга у него впереди. Эта постоянная нацеленность на успех, стремление к решению все более сложных и масштабных задач — своеобразная «визитная карточка» западного бизнесмена.

4. Искренность, добросовестность, открытость. Честность предпринимателя — непреложный атрибут стиля деловых взаимоотношений на Западе, ибо малейшее «пятнышко» на репутации бизнесмена может привести к серьезным финансовым потерям, а нередко и к банкротству. В условиях развитой конкуренции быть честным выгодно. На страже честной конкуренции стоит не только государство, но и многочисленные объединения предпринимателей по профессиям — союзы, гильдии, ассоциации, которые уполномочены регулировать деятельность своих членов в интересах потребителей для обеспечения справедливой, равноправной и этически здоровой деловой практики. Кроме того, в подобных объединениях существует профессиональный кодекс чести, описывающий ряд поступков, которые признаются его членами, как неэтичные.

5. Гордость за свой бизнес независимо от его области и масштабов. Любой бизнес, служащий удовлетворению потребностей покупателей и приносящий доход, престижен. В основе такого подхода лежат высокий профессионализм, уверенность в собственных возможностях.

6. Такой принцип: успехи в бизнесе не должны достигаться за счет разрушения окружающей среды.

7. Принцип «в распределении прибыли должны участвовать все те, кто участвовали в ее создании».

Понятие «деловой этики». Этика — одна из древнейших теоретических дисциплин; объектом ее изучения является мораль. Для обозначения учения о нравственности термин «этика» был введен еще Аристотелем. Он глубокомысленно заметил, что этика «помогает познать, что следует делать и от чего следует воздержаться». Этика обобщает и систематизирует нравственные принципы и нормы. Для нас этика — прежде всего отрасль знания, особая наука, позволяющая рассматривать и оценивать человеческие отношения, а также поведение людей с точки зрения их соответствия некоторым разумным, общепринятым нормам. Под этикой мы понимаем и практическую реализацию указанных норм, определяя поведение людей либо как этическое, либо как неэтическое. Отсюда полезно различать этику как идеал и этику как действие. Предпринимателя должно интересовать и то, и другое, но в рамках профессиональной этики.

Существует так называемая «профессиональная этика», и в частности — «деловая этика». Речь идет о нормах поведения предпринимателя, о требованиях, предъявляемых культурным обществом к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Деловая этика — это адаптированные к практическим нуждам бизнесмена сведения об основных этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека.

Деловая этика — это, прежде всего этика ведения переговоров с партнерами; этика ведения документации; использование этических методов конкуренции.

Существует деловой этикет, который формируется под влиянием традиций и определенных сложившихся исторических условий конкретной страны. Деловой этикет — это определенные нормы, регламентирующие стиль работы, манеру общения между фирмами, внешний вид бизнесменов, последовательность и манеру ведения переговоров и так далее.

При сотрудничестве с зарубежными партнерами было бы полезно знать основные моменты конкретного делового национального этикета. Ведь эти знания позволят легче наладить контакт и укрепить взаимовыгодные отношения.

5.2. «Честная» конкуренция

Для того чтобы возникла потребность в нетривиальном обосновании предпринимательской этики, необходимо, чтобы существовали предприниматели продуктивного типа, чья деятельность теснее связана с этически ориентированным образом жизни. То, что общество явно испытывает возрастающую потребность в таких людях, ни у кого сомнений не вызывает.

Что же такое «честная» конкуренция?

Сфера международного предпринимательства уже давно выработала, а практика коммерческой деятельности отшлифовала и подтвердила дееспособность правил «рыночной игры» — поведения предпринимателей на рынке. Приведу пример попытки разобраться в этих правилах, разобраться в особом положении частного предпринимательства в обществе с тем, чтобы оградить его от обвинений в неэтичности.

Около тридцати лет назад экономист Альберт Э. Карр опубликовал в журнале «Гарвард бизнес ревью» статью «Этичен ли блеф в бизнесе?». Он предложил обсудить такой тезис: сфера предпринимательства выработала свои правила игры, очень схожие по своей сути с игрой в покер. Вот интересный подход: И в том, и в другом случае, ложь перестает быть ложью, поскольку все участники игры заранее знают, что

откровенности от партнеров ожидать нельзя. В покере и в бизнесе силен элемент случайности, но в итоге победителем выходит тот, кто играет с неизменным искусством. Для победы требуется доскональное знание правил, умение глубоко проникнуть в психологию партнеров, железная выдержка и способность быстро и эффективно реагировать на возможности, возникшие по воле случая. Никто не ожидает от игроков в покер соблюдения этических норм. Считается вполне правомерным с помощью блефа «высадить» из игры близкого друга, даже если у него на руках неплохая комбинация. Каждый защищает себя сам. Проявление милосердия к пострадавшему рассматривается как личное дело игрока.

Своеобразная этика покера отличается от этических идеалов цивилизованных человеческих отношений. Игра призывает питать недоверие к партнеру, игнорирует претензии на дружбу. Не доброта и добросердечие, а хитроумный обман и стремление скрыть свою подлинную силу и намерения — вот что лежит в основе этой игры. Тем не менее, никто не осуждает покер за его правила. Точно так же нельзя осуждать правила игры в сфере предпринимательства из-за того, что понятия «справедливо» и «несправедливо» трактуются в ней не так, как того требуют моральные традиции, господствующие в обществе.

Для примера приведу несколько ситуаций, в которых предприниматель может почувствовать себя в затруднительном положении именно из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливости» в моральных традициях общества, хотя будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Некоторые решения могут быть осуждены и в этой «игре». Предприниматель, занимающийся продажей крупных партий сигарет до сих пор не убежден в том, что курение вызывает рак. Недавно он познакомился с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлена связь между курением и раковыми заболеваниями. Как ему поступить? Организация с помощью исследований усовершенствовала один из выпускаемых товаров. Товар не стал по-настоящему «усовершенствованной новинкой», но предприниматель знает, что появление подобных утверждений на упаковке и в рекламе повысит его сбыт. Как поступить?

Предприниматель познакомился с женщиной, которая еще совсем недавно была управляющей по товару в конкурирующей организации. Можно взять ее на работу. Она с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента на предстоящий год. Как поступить?

У предпринимателя существует сеть дилеров. У одного из них на важной сбытовой территории недавно начались неурядицы в семье, и показатели его продаж упали. В прошлом это был один из самых высокопроизводительных продавцов организации. Как скоро войдет в норму его семейная жизнь, неясно, а пока что большое количество продаж теряется. Есть юридическая возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как поступить предпринимателю?

Предприниматель узнал, что конкурирующая организация придала своему товару свойство, которое окажет большое влияние на сбыт. На ежегодной специализированной выставке у этой организации будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве товара. Предприниматель без труда может послать на этот прием своего сотрудника, чтобы узнать о нововведении. Как ему поступить?

Глава организации изо всех сил старается добиться заключения большого контракта и в ходе переговоров о запродаже узнает, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У предпринимателя нет желания брать его к себе на работу, но если глава организации намекнет ему об этой возможности, он, по всей вероятности, передаст заказ рассматриваемой организации. Как поступить?

Предприниматель хочет опросить выборку потребителей об их реакциях на товар конкурента. Предлагается провести эти интервью якобы от имени некоего несуществующего безобидного «Института по исследованию маркетинга». Как поступить?

Предприниматель беседует со способной женщиной, желающей поступить к нему торговым агентом. Уровень ее квалификации выше, чем у мужчин, с которыми беседы проводились ранее. Однако есть подозрения, что ее прием на работу вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда нынешних торговых агентов, среди которых нет женщин, и может раздосадовать некоторых важных клиентов организации. Как поступить?

Вернемся к сравнению сферы предпринимательства с покером. Разумеется, такой подход вовсе не предполагает, будто в частной жизни предприниматели непременно безразличны к этическим нормам, но на работе эти люди перестают быть обычными гражданами. Они становятся участниками игры, которая разворачивается по особым этическим канонам, ибо конечный смысл ее тоже особый: извлечение прибыли.

Если хочешь преуспеть в бизнесе, а для этого приходится преодолевать препятствия, надо отойти от святой правды и научиться вводить в заблуждение, практикуя тонкий обман полу правды и недомол-

вок. Какую бы форму блеф ни принимал, он неразрывная часть игры, и предприниматель, который не овладел ее техникой в достаточной мере, вряд ли сумеет сколотить состояние или прорваться к власти.

Конкуренция должна быть «честной», жульничество недопустимо. Тем предпринимателям, кто ведет «нечестную игру», никогда не добиться настоящего успеха, потому что им будет трудно найти хорошего партнера. Очень важно уметь общаться с партнером. Завоевание авторитета — очень сложный и долгий процесс. Но зато, если предприниматель им обладает, то это — 50 процентов успеха. Вот небольшой пример:

Вновь открывшаяся в Москве организация заключила сделку с австрийским бизнесменом о поставке ему большого количества строительного леса. Перед отправкой эксперты австрийской фирмы провели проверку технических условий товара и отправили главе фирмы несколько снимков вагонов с лесом, которыми он остался доволен. При получении товара привыкшие к ведению «честной игры» австрийцы произвели оплату без проверки всех вагонов. А при разгрузке оказалось, что вместо первоклассного строительного леса в вагонах свалены горбыли, пни и т. д. — полное несоответствие снимкам. Австрийский бизнесмен бьет, вынужден отправить составы за свой счет обратно. Он решил не работать больше с нашими предпринимателями. При многочисленных связях этого бизнесмена, об этом случае, естественно, узнали многие предприниматели из разных стран. Как ни странно, через полгода упомянутая московская фирма «развалилась», так как все труднее было находить партнеров.

Общение между фирмами в Америке. Деловой мир Соединенных Штатов за свою историю выработал стройную систему общения между фирмами как внутри страны, так и во всем мире. Это касается всех форм коммуникаций: переписки, переговоров, рекламы. Российским бизнесменам, вступающим в этот необъятный и незнакомый мир, совершенно необходимо придерживаться этих правил для успешного решения своих проблем.

Американские специалисты в области исследований бизнеса выработали сводку правил — кодекс для предпринимателей, выходящих на американский рынок.

Часть этого кодекса предлагает в статье «Делайте бизнес по-американски» госпожа Вивиан Кей, руководитель группы стратегических исследований американского бизнеса, осуществляющей проекты и обучение в области маркетинга и хозяйственных связей.

Если придерживаться краткости в изложении огромного кодекса поведения в мире бизнеса, то можно указать на ряд основных правил:

1. Постарайтесь вникнуть в суть деловых американских отношений. Американцы считают, что они превосходно разбираются в бизнесе любой страны и любой национальности. При деловых контактах они не дают вам знаний о всех деталях, но ожидают от вас понимания порядка работы и ведения бизнеса по-американски.

2. Если при ведении деловых переговоров вы не имеете информации, которую вам излагают, то принимайте ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнеров того же.

3. В деловых письмах всегда используйте имена людей или названия организаций, которые представили вас партнеру. Весьма желательно попросить человека, предлагающего вам контактировать с какой-либо фирмой, позвонить в эту фирму и представить вас.

4. При деловых переговорах обязательно найдите оригинальные черты вашего предложения, отличающие вас от других аналогичных фирм, всегда фиксируйте внимание партнера на этом. Вы обязаны знать и четко сказать, кто вы, что делаете и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими фирмами. Если вы этого сделать не сможете, то американцы не будут тратить время на выяснение ваших преимуществ. Им проще и быстрее найти другую аналогичную компанию, знающую о себе все.

5. Фиксируйте свое внимание на целях партнера и на вашей помощи в достижении этих целей. Всеобщий принцип американского бизнеса — получение прибыли. Цели ваших совместных действий могут быть ближними и дальними. Если ваши предложения помогают достижению важнейшей цели, то они обязательно заинтересуют американского партнера. Но эти предложения должны быть только реальными.

6. Одним из наиболее популярных методов поиска партнера является «Networking». «Networking» отнимает много времени, но очень выгоден: спрашивайте каждого, чтобы дали имя хотя бы одного человека, который может контактировать с вами по данной проблеме: используйте имена этих людей при новых контактах. Таким образом, найдите фирму, которая будет участвовать в вашем бизнесе.

7. Перед деловыми переговорами определите заранее желаемый результат. Спланируйте разговор так, чтобы он коснулся ваших главных задач и преимуществ, постарайтесь организовать встречу.

Американских бизнесменов интересует следующая информация:

- способы удешевления продукции для получения большей прибыли;
- пути создания новых рынков сбыта или привлечение новых клиентов для своего производства;

- возможность заключения благоприятных контрактов;
- создание хорошего имиджа для фирмы и ее продукции.

Наряду с приведенными выше правилами существует огромное количество нюансов ведения бизнеса, помогающих успешно вести дела на американском рынке. В связи с этим весьма ощутима помощь различных фирм, специализирующихся на организации деловых связей (business-to-business).

Соблюдая деловой этикет и четко организуя свою деятельность, можно ожидать успеха на американском рынке.

5.3. Этика и современное управление

За свою историю человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления — то есть воздействия на людей.

1. Иерархия, организация, где основное средство воздействия — отношения власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения.

2. Культура, этика, то есть вырабатываемые и признаваемые обществом ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.

3. Рынок, то есть сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти явления сложные, это не просто «инструменты управления». В живых, реальных хозяйственных и социальных системах они все почти всегда сосуществуют. Речь идет лишь о том, чему отдается приоритет, на что делается главная ставка. Это и определяет сущность, облик экономической организации общества.

В нашей стране долгое время существовала административно-командная система. Ее корнем была иерархия, самый мощный инструмент управления. Но одновременно с этим была и «жесткая» этика советского общества, когда большое влияние на людей в процессе управления оказывали традиции, социальные нормы общества. Идеология, членство в партии удачно помогали управлять. Сегодня, когда ушла административно-командная система, вместе с ней уходит и этика отношений, в том числе и деловых отношений. Этика в сфере предпринимательства это отражение этических норм в обществе. Закончилась советская идеология, а что же осталось? Как вести себя российскому предпринимателю? Как управлять делами в новой системе экономических отношений? Скорее всего со временем нынешняя ситуация изменится и наряду с «рыночным» инструментом уп-

равления больший вес будет приобретать и «этический», их соотношение сбалансируется, как во всех цивилизованных странах. А какая ситуация сегодня, рассматривалось в первом разделе данной работы.

Итак, этика и современное управление. Люди, полагающие, что организации должны максимизировать прибыль, подчиняясь закону, скорее всего, придадут высокую ценность максимизации прибыли, эффективности и жесткому следованию закону и низкую ценность — альтруизму. Такие люди считают, что организация ведет себя правильно и является социально ответственной, пока ее действия отвечают данной системе ценностей. Чтобы сделать выбор в пользу правильного поведения, важно иметь начальное представление об этике. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение. Однако этика бизнеса затрагивает не только проблему социально ответственного поведения. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения управляющих и управляемых.

Более того, в фокусе ее внимания — и цели, и средства, используемые для их достижения теми и другими. Например, почти все американцы, скорее всего, считают, что неэтично давать взятку иностранному чиновнику ради получения контракта. В этом случае неэтичны средства. Еще одна иллюстрация: многие люди считают неэтичным ведение компаниями дел с ЮАР или с Югославией вследствие политики, проводимой там. Мнение этих людей является результатом действий правительств ЮАР или субъектов бывшей федерации в Югославии, которые нарушают ценностные представления людей об отношении к индивидам в обществе.

Действия руководителей или рядовых работников, нарушающие закон, также следует расценивать как неэтичные. Однако действия, не нарушающие закона, могут рассматриваться, а могут и не рассматриваться неэтичными в зависимости от личной системы ценностей. Приведем пример.

Вы предприниматель, выпускаете шампунь, который препятствует образованию перхоти и эффективен уже при разовом применении. Специалист из вашего отдела маркетинга подсказывает, что сбыт, пойдет быстрее, если в инструкции на этикетке указать, что шампунь рекомендуется применять дважды. Как вы поступите? Предположим, вы последовали совету специалиста. Конечно же, это не нарушение закона. Но огромное количество людей наверняка посчитают ваш шаг неэтичным и осудят вас.

А является ли он неэтичным? Ведь такое же огромное количество людей сказали бы: «А что здесь плохого?» Таким образом, поступок (этичен он или неэтичен) оценивается в зависимости от личной системы ценностей.

Другой пример сомнительной этики представлен действиями корпорации «Менвилл», которая десятилетиями блокировала данные, свидетельствующие о том, что вдыхание асбестовой пыли убивает рабочих фирмы. Суд штата Нью-Джерси в конечном счете, установил, «что корпорация «Менвилл» сознательно приняла деловые решения о неприятии защитных или восстановительных для здоровья мер в полном пренебрежении к правам других людей». Суд потребовал, чтобы компания перевела 80% своих акций в соответствующий фонд для выплаты из него людям, предъявившим иск. Компанию погубило несоблюдение корпоративной этики. Случай фирмы «Менвилл» выявляет четкую линию, разграничивающую приемлемое и неприемлемое поведение руководства. Руководители должны выдерживать равновесие — блюсти интересы компании, но не преступать границ того, что при взгляде извне представляется недопустимым.

Этические проблемы в бизнесе имеют отношение к конфликту или, по меньшей мере, к вероятности такого конфликта между экономическими показателями организации, измеряемыми доходами, издержками и прибылью, и показателями ее социальной ответственности, выраженными через обязательства по отношению к другим людям как внутри организации, так и в обществе.

Помимо старших руководителей, часто демонстрирующих неэтичное корпоративное поведение, любое лицо в организации может также действовать неэтично. Это, например, и возможность использовать для себя лично то, что предназначено для фирмы. К неэтичным действиям людей с явными нарушениями закона относятся фальсификация документов, отправляемых службам государственного регулирования, присвоение средств и тому подобное.

К причинам расширения неэтичной практики ведения дел руководители предприятий относят:

1. Конкурентную борьбу, которая оттесняет на обочину этические соображения;
2. Усиливающееся стремление указывать уровень прибыльности каждые три месяца, т. е. в квартальных отчетах;
3. Неудачи с обеспечением должного вознаграждения руководителей за этическое поведение;
4. Общее снижение значения этики в обществе, что исподволь извиняет неэтичное поведение на рабочем месте;
5. Нажим со стороны организации на рядовых работников с целью нахождения ими компромисса между собственными личными ценностями и ценностями управляющих;

Основное влияние на принятие неэтичных решений служащими оказывает поведение их руководителей. Таким образом, ведя себя этично, руководитель может заметно влиять на этику поведения своих подчиненных.

Нужно перечислить некоторые черты, которыми должен обладать руководитель, чтобы ему сопутствовал успех в делах и чтобы он нашел полное понимание подчиненных.

Руководитель будет лучше воспринят людьми, если:

- он будет первым приветствовать собеседника, независимо от его положения (подчиненный или партнер);
- он будет обращаться к сослуживцам по имени и отчеству;
- он будет в деловой обстановке обращаться к подчиненным на «Вы»;
- он не будет без особой необходимости отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя, подрывая его авторитет;
- он будет относиться ко всем сотрудникам ровно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий;
- он установит четкий порядок, при котором максимально уменьшится вероятность того, что ему кто-то помешает в работе;
- установит порядок, когда любой сотрудник в достаточно короткий срок сможет встретиться с ним и обсудить любой вопрос;
- он не будет вести бесед, которые создают впечатление избранности и секретности;
- он обладает искусством собеседника, то есть умеет выслушать человека;
- он умеет эффективно пользоваться «бессловесной информацией», то есть понимать информацию от стиля, манер, одежды, жестов, мимики собеседника;
- он умеет осторожно использовать слово «я»;
- он будет высказываться кратко и по существу;
- он будет избегать назидательности;
- он будет всегда безупречно одет;
- он всегда выполняет обещания в срок.

Все названное выше действительно имеет важное значение для удачного ведения дел предпринимателем.

Этика бизнеса на международном рынке. Становится все очевиднее, что, действуя в собственных интересах, многонациональные корпорации должны рассматривать себя в качестве посредников в обменах, обуславливающих экономическое и социальное развитие. Желая или не желая этого, такие корпорации часто решающим образом и длительно воздействуют на другие страны. Влияние на местные культуру, институты, религию и образ жизни следует, поэтому тщательно оценивать.

Для этого необходимо периодически устраивать «ревизии воздействия на этику». Этические моменты должны обязательно стать важнейшим элементом процесса планирования. Проблемы, создаваемые поведением многонациональных корпораций в отсутствие такого анализа, становятся объектом регулирования со стороны правительства страны-хозяина. Поэтому в интересах каждой многонациональной организации установить единые этические принципы по операциям во всех регионах мира, причем на возможно более высоком уровне, и неукоснительно и сознательно следовать им.

Стандарты этического поведения различаются в разных странах. Поведение зачастую определяется средствами принудительного выполнения закона, а не собственно существованием закона. Этичность поведения не имеет «верхних» границ. Многонациональные организации характеризуются высоким уровнем этической ответственности и подконтрольности. Внимание страны к этике возрастает с ростом уровня экономического благосостояния.

Многонациональные организации должны следовать следующим рекомендациям:

1. Разработка этических нормативов, применимых во всем мире.
2. Учет этических вопросов при разработке стратегии.
3. Уход с сомнительного рынка при возникновении крупных неразрешаемых этических проблем.
4. Составление периодических отчетов о «воздействии на этику».

Этика предпринимательства не может возникнуть по нашему желанию. Ее формирование — сложный и длительный процесс, в котором участвуют, прежде всего, сами предприниматели, а также различные институты государства, средства массовой информации и т. д. Речь идет о создании необходимых предпосылок для интенсификации этого процесса. Придания ему определенной идейной направленности, так как обществу далеко не безразлично, какие нравственные принципы лягут в основу идеологии бизнеса.

Известно, что условиями формирования цивилизованной предпринимательской этики являются:

СВОБОДА — как политическая, так и экономическая. А следовательно, демократическое государство, многопартийность, свобода слова, печати, совести, свободная конкуренция товаропроизводителей, свобода выбора экономического субъекта, свободное ценообразование, равенство любых физических и юридических лиц в осуществлении предпринимательской деятельности, суверенитет потребителя и т. д.;

СТАБИЛЬНОСТЬ — сильная исполнительная власть, парламентские средства политической борьбы, стабильность законодательства;

ПРОПАГАНДА — создание с помощью средств массовой информации образа преуспевающего делового человека, обладающего высокими моральными принципами, осуждение коррупции, стяжательства, нечестной конкуренции;

ПРАВО — не только нормативное закрепление наиболее общих социально приемлемых стандартов поведения, регламентирующих деятельность предпринимателя, но и в не меньшей степени борьба с негативными проявлениями в среде отечественного бизнеса. Уважение к закону, действующему праву собственника должно стать непременным атрибутом рыночной идеологии бизнеса. Кроме того, необходимо иметь в виду, что на первых порах, пока еще не сформировались традиции, общие моральные ценности участников рыночных отношений, роль правового регулирования особенно ответственна. Важно не только принимать хорошие законы, но и неукоснительно добиваться их соблюдения, иметь соответствующие механизмы ответственности за их нарушение;

АССОЦИИРОВАНИЕ — создание профессиональных объединений предпринимателей. Они должны стать беспристрастным арбитром при оценке уровня нравственности входящих в них членов и применять в случае нарушения групповой морали самые жесткие меры.

ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ. В данном разделе рассмотрены проблемы деловой этики. В разделах пособия эта проблема показана с двух сторон: как это должно быть и как это есть. На примерах показано, что наши отечественные предприниматели еще не влились в единую систему правил взаимоотношений людей в сфере предпринимательства. Со временем эти правила рыночной игры, этический кодекс, нормы поведения предпринимателя как руководителя станут и нашей стране действительностью.

В предыдущих разделах пособия были рассмотрены проблемы деловой этики вообще. Это нормы поведения, по нормам, касающиеся предпринимателя. Теперь можно эти постулаты профессиональной этики предпринимателя рассмотреть как основу этического кодекса предпринимателя. Эти постулаты определили специалисты, которые считают, что цивилизованный предприниматель:

- убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества;
- исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;
- верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;

- признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;
- уважает себя как личность, а любую личность — как себя;
- уважает любую собственность, государственную власть, общественные движения, социальный порядок, законы;
- доверяет себе, но и другим, уважает профессионализм и компетентность;
- ценит образование, науку и технику, культуру, уважает экологию;
- стремится к нововведениям;
- не перекладывает ответственность за принятие нужного решения на подчиненных;
- терпим к недостаткам других людей;
- согласовывает цели предприятия с личными целями сотрудников;
- никого никогда не унижает;
- имеет бесконечное терпение.

Выше говорилось, что предприниматель должен создавать свой имидж, соблюдать этикет. Он должен ясно осознавать, что такие черты поведения, как вежливость, тактичность, деликатность, абсолютно необходимы не только для «умения вести себя в обществе», но и для обыкновенного житейского бытия.

Нельзя забывать о культуре общения, чувстве меры, доброжелательности, нужно полностью управлять своими эмоциями. Нужно иметь свой цивилизованный стиль поведения, свой благородный образ, тот самый имидж предпринимателя, который гарантирует не только половину успеха, но и постоянное удовлетворение от деятельности.

Чтобы овладеть навыками корректного поведения, нужно соблюдать:

- правила представления и знакомства;
- правила проведения деловых контактов;
- правила поведения на переговорах;
- требования к внешнему облику, манерам, деловой одежде;
- требования к речи;
- культуру служебных документов.

В заключение остается добавить: чем больше предпринимателей в России заинтересуются в продолжительном и захватывающем успехе, тем больше людей задумаются о проблемах этики вообще и деловой этики в частности. А рост количества людей, «чтящих этический кодекс», поставит нашу страну на один уровень со странами, где давно существует цивилизованный рынок.

5.4. Деловое общение и культура предпринимателя

Для эффективного общения необходимо знать некоторые приемы, так как многие из них действуют на уровне подсознания. Дело все в том, что часть из них люди используют еще с каменного века. Например раскрытые ладони в древности означали — «у меня нет оружия». Сейчас это означает дружелюбный и открытый настрой собеседника. Можно порекомендовать несколько приемов для эффективного общения, в частности:

«Правило трех двадцати»:

20 секунд — вас оценивают.

20 секунд — как и что вы начали говорить.

20 секунд — улыбки и обаяния.

6 правил Глеба Жеглова:

1. Проявлять искренний интерес к собеседнику.
2. Улыбаться.
3. Запомнить имя человека и не забывать время от времени повторять его в разговоре.
4. Уметь слушать.
5. Вести разговор в кругу интересов вашего собеседника.
6. Относиться к нему с уважением.

Как увеличить полезность контакта:

- Быть наблюдательным;
- Сделать комплимент;
- Говорить о проблемах собеседника.

Какой результат вы получите:

1. Формальный контакт перерастает в нормальное человеческое общение.
2. Вы завоюете собеседника.
3. Вы повысите вашу самооценку.

Правила эффективного общения:

1. Всегда настаивать на правде.
2. Строить сообщения просто и понятно.
3. Не приукрашивать, не набивать цену.
4. Помнить, что 1/2 аудитории женщины.
5. Делать общение увлекательным, не допускать скуку и обыденности.
6. Контролировать форму общения, не допускать экстравагантности.
7. Не жалеть времени на выяснение общего мнения.

8. Помнить о необходимости непрерывного общения и выяснения общего мнения.

9. Стараться быть убедительным на каждом, этапе общения.

Основы коммуникации. Некоторые эксперты считают, что способность каждого человека, говорить, различна и свидетельствует о наличии в человеке двух качеств:

1. Степень самоуверенности, т.е. на сколько он уверено себя чувствует и на сколько он прав.

2. Его степень неуверенности в себе.

Критерии оценки уверенности или неуверенности служат слова которые употребляет человек и частота их повторения.

Слова вставки и слова служащие для выражения неопределенности выдают неуверенность: вообще-то, как сказать, я думаю, по-моему, и т.д.

Утвердительные выражения характеризуют уверенность: однозначно, правильно, великолепно и т.д. Есть несколько критериев, которым должна соответствовать наша речь:

1. То, что мы говорим, должно быть обосновано.

2. Иметь смысл.

3. Быть взаимосвязано.

4. Понятно для окружающих.

Публичные выступления. Одно из основных профессиональных требований к предпринимателю является умение выступать на конференциях, заседаниях, деловых встречах. Более эффективно всегда короткое насыщенное интересное и яркое выступление, нежели длинная речь. Необходимо говорить редко и по существу. Для того, чтобы выработать в себе способность говорить спокойно и ясно перед аудиторией необходимо учесть несколько моментов:

1. Начинать речь сильным и настойчивым голосом.

2. Готовиться к выступлению.

3. Проявлять уверенность.

4. Практиковаться.

Подготовка к выступлению одна из основных и неотъемлемых частей слагающих успеха при выступлении. Порой именно от подготовки может зависеть все выступление. При подготовке необходимо:

1. «Пропустить» материал через себя.

2. Не превращать речь в сухое изложение фактов, приводить конкретные примеры «эффект слоеного пирога».

3. Собирать больше информации, чем вы сможете использовать (резервные знания).

4. Необходимо придумать план речи и основные тезисы, особенно выстроить ее начало и конец.

5. Записать свое выступление и прослушать на пленке.

6. Использовать ассоциации, не читать по бумажке.

7. Отрепетировать готовую речь.

8. Употреблять в повседневных разговорах те моменты о которых вы хотите говорить в публичном выступлении, так как сведения которые вы используете закрепятся в памяти.

9. Попытаться запомнить вашу речь не в один присест, а в течении нескольких дней.

Во время выступления:

1. Настройтесь на аудиторию, выясните, отвечает ли содержание вашей речи ее интересам. Если нет, то на ходу приведите ваши интересы и интересы аудитории к общему знаменателю.

2. Прежде чем начать выступление, возьмите на себя внимание.

3. Начинайте говорить только тогда, когда установиться тишина.

4. Кратко и четко обратитесь ко всей аудитории, а потом сделайте паузу.

5. Следите за тем, когда ваши слова найдут у аудитории поддержку и сразу же развивайте тему и старайтесь шире ее раскрыть.

6. Только когда вы полностью добились расположения слушателей, переходите на главную тему выступления. Не теряйте самообладания от провокационных реплик.

7. Не вступайте в дискуссию во время выступления, иначе вас «уведут в сторону», и выступление будет «провалено». Скажите, что на все вопросы вы ответите после выступления.

8. Если в выступление есть места неприятные аудитории, обязательно подкрепите их очевидными примерами и фактами, подчеркните, что только необходимость заставляет вас говорить о них. И, обязательно, снизить остроту несколькими комплиментами.

9. Не делать неоправданных выводов и обобщений.

10. Не показывать виду, что вы устали или в чем-то сомневаетесь.

11. Закончив выступление сделать комплимент аудитории и поблагодарить за внимание.

Начало выступления. Начало выступления наиболее важная часть всего выступления. Цель начала выступления состоит в привлечении внимания и разжигании интереса аудитории. Не стоит начинать выступление с анекдота или извинений. Лучше всего начинать выступление:

1. С истории потрясающего факта.

2. С вопроса слушателям (Знаете ли вы, что ...?).

3. С замечания касающегося непосредственно аудитории.
4. С цитаты известного человека.
5. С показа какого-либо предмета.

Окончание выступления. Как говорится: «Сначала расскажите то, что собирались рассказать, затем расскажите то, что помните и закончите тем, с чего начали». Заканчивать выступление следующим:

1. Резюмировать основные положения выступления.
2. Призвать к действию, если это уместно.
3. Сделать подходящий комплимент.
4. Вызвать смех.
5. Использовать подходящую цитату.
6. Создать кульминацию.
7. Постараться закончить выступление, прежде чем этого захочет публика.

Некоторые аспекты необходимые для хорошего выступления:

1. Ощущение контакта с аудиторией.
2. Естественность речи:
 - а) разговорный тон, непосредственность;
 - б) акцентирование важных слов;
 - в) изменение темпа речи — пауза до и после важных мыслей.
3. Проявление энергии и эмоциональной искренности.

Телефонные разговоры. Телефонный разговор — это «визитная карточка» предпринимателя. По некоторым, кажущимся на первый взгляд, мелочам можно достаточно точно оценить уровень культуры вашего абонента. Поэтому необходимо знать правила общения по телефону и заранее построить план разговора.

Универсальные приемы построения телефонного разговора:

1. Обязательное приветствие.
2. Представление.
3. Основная цель звонка, излагается лаконично в 3—5 фразах, при этом необходимо подчеркнуть точки соприкосновения интересов.
4. Окончание разговора, повторение основной мысли, просьбы, идеи.
5. Прощание, сказать что-то приятное, поблагодарить за разговор.

Необходимо так же отметить, что при деловых телефонных разговорах надо иметь под рукой: ручки, еженедельник, нужные подборки документов, т.к. постоянные просьбы «подождать минутку» создают негативные эмоции у вашего абонента. Телефонный разговор надо вести в доброжелательном тоне, говорить внятно, последовательно, короткими фразами.

Правила общения по телефону:

1. Деловые разговоры ведутся по служебному телефону, если необходимо переговорить по домашнему телефону то, надо извиниться и кратко изложить суть дела, договорится о встрече.
2. Звонить с 9.00 до 22.00.
3. При звонке незнакомым людям надо объяснить, кто дал их телефон.
4. Перезванивает тот, кто звонил.
5. Согласно этикету абонент, которому звонят, может себя не называть.
6. Если нужного человека нет на месте, то третий человек спрашивает, что ему передать.

5.5. Невербальные средства общения в коллективе фирмы

У людей, как и у животных, есть инстинкты, приобретенные или врожденные. К этим инстинктам можно отнести и невербальные средства общения. Большинство из них врожденные, т.е. наследуемые в генах, например, интимные зоны. Так же часть из них является приобретенной .например, если внимательно понаблюдать за поведением молодых людей в баре или на дискотеке при знакомстве с девушками, то можно увидеть, что примерно более 50% при этом постоянно рукой как бы поправляют себе. И хотя ваш собеседник может никогда об этом даже не слышал, но на уровне подсознания он будет их ощущать, что в значительной мере повлияет на его решение. Т.е. владея невербальными средствами общения можно иметь контроль и управлять вашим собеседникам. Кроме того, владея этими средствами можно без особого труда оценить его искренность, а также лучше его понять. Психологами установлено, что от 60% до 80% коммуникации осуществляется за счет невербальных средств общения, и только 20—40% за счет вербальных выражений. У человека существует несколько зон и каждая зона имеет свое значение. Кроме того, каждый человек имеет свою личную территорию, которая окружает его и является как бы его собственностью, продолжением его физического тела (дом, машина и т.п.). Протяженность личной территории у животных зависит от населенности, так же и у человека, но его личная пространственная территория делится на 4 зоны :

1. Интимная зона 15—46 см :

Охраняется как собственность. В нее допускаются дети, родители, жены, мужа, любовники и близкие родственники. Менее 15 см — сверхинтимная зона, в которую ни в коем случае нельзя проникать.

2. Личная зона 46 см – 1,2 м:

Расстояние на официальных приемах и вечеринках.

3. Социальная зона 1,2 м – 3,6 м :

Посторонние и малознакомые люди, новые служащие на работе.

4. Общественная зона более 3,6 м :

При обращении к большой группе людей (театр, лекция, выступление).

В случае неизбежного вторжения в несоответствующую зону необходимо соблюдать следующие правила:

1. Ни с кем не разговаривать, даже если вы хорошо знакомы.

2. Не смотреть в упор, но и не прятать глаз.

3. Не проявлять никаких эмоций.

4. Если в руках книга или газета необходимо полностью углубиться в чтение.

5. В лифте рекомендуется смотреть на указатель этажей.

В последние годы на западе собираются отказаться от небоскребов, так при этом увеличивается плотность населения, что ведет к увеличению стрессовых ситуаций. Необходимо так же отметить, что у разных наций разные зональные пространства. Например, у американцев зона меньше, чем у японцев. Вот почему во время переговоров между собой они нередко чувствуют подозрительность. В европейских странах 23–25 см. Так же различаются зональные пространства между горожанами и сельскими жителями. У горожан 46 см, в то время как у сельчан 1–2 м. Отсюда можно сделать вывод, что чем более густо населен регион – тем меньше зональные пространства его жителей.

Язык телодвижений. Язык телодвижений, как и любой язык состоит из слов, предложений, знаков препинания. Для правильной интерпретации жестов необходимо учитывать:

1. Совокупные жесты.

2. Конгруэнтность вербальных и невербальных сигналов, т.е. совпадение слов и жестов, необходимо верить жестам (невербалике).

3. Контекст.

4. Индивидуальные причины (здоровье, одежда, профессия).

Язык телодвижений напрямую зависит от следующих критериев :

1. Социального статуса власти и престижа (чем выше социальное экономическое положение человека, тем лучше развита его вербалика и хуже невербалика).

2. От возраста (у детей проявляется в большей степени).

Некоторые элементы языка телодвижений и невербалики :

Ладони и руки. Ладони раскрыты – это означает честность, искренность, доверчивость. Когда человек неискренен, то он держит руки за

спиной или в карманах. «Выказывающий перст» при разговоре может выдавать его агрессивность. Сцепленные пальцы рук означают нетерпимость, разочарование и желание человека скрыть свое отрицательное отношение. Шпалеобразное положение рук означает уверенную или всезнающую позицию. Положение когда человек держится одной рукой за другую, он ищет поддержку в себе.

Рукопожатия. Очень важным элементом в невербалике является рукопожатие. Через него можно увидеть один из 3 типов взаимоотношения людей между собой:

1. Превосходство. При этом рукопожатие превосходство у того человека, чья рука сверху. Из проведенного исследования выяснили, что из 54 преуспевающих администраторов 42 протягивают руку для рукопожатия сверху.

2. Покорность, уступчивость. При этом рукопожатие рука протягивается развернутой ладонью вверх.

3. Равенство. Обе ладони в рукопожатии находятся в вертикальном положении. Так же как и при рукопожатии:

- Если вы пришли без приглашения не надо брать инициативу рукопожатия на себя.

- «Перчатка» подчеркивает неуверенность.

- Прямая рука при рукопожатии означает агрессивность.

Ложь. Когда человек при разговоре непроизвольно начинает чесать веко, шею, мочку уха, то вполне вероятно, что он лжет.

Оценочные отношения:

- Любое подпирание головы означает скуку.

- Поглаживание подбородка – попытка принять необходимое решение.

- Скрещенные руки означают скрытность. Образуется биоэнергетический барьер.

Например, когда вы придете к психологу, он попросит вас не скрещивать руки и ноги.

Замаскированная нервозность:

Руки на пояс или женщины держаться за ручку своей сумочки.

Ноги в качестве защиты:

Нога на ногу. Иногда при этом обе руки находятся на бедре верхней ноги.

Положение головы при восприятии информации:

Прямо – нейтральное отношение.

В бок – внимательность.

Вниз – негативное отношение.

Положение на стуле:

Если человек во время разговора сидит на кончике стула, то значит, он уже принял решение и для себя закончил беседу. При этом вам необходимо вежливо закончить беседу.

Позиция превосходства:

Когда руки у человека за головой, и он откинулся на спинку стула.

Несколько способов вывода человека из нежелательных позиций при беседе:

- Отзеркаливание — повтор за ним таких же движений.
- Предложить ему, что-нибудь посмотреть, например, какой-нибудь документ.
- Попросить его самому дать оценку.

Взгляд:

1. Деловой (в глаза).
2. Социальный (от глаз до рта).
3. Интимный (от глаз до груди).

Можно создать впечатление собеседнику, что вы смотрите ему в глаза. Для этого вполне достаточно смотреть ему на середину лба (рис. 7).

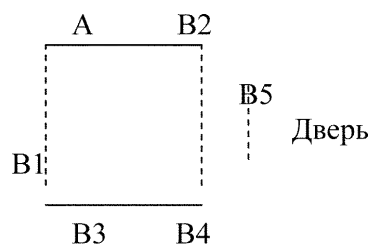


Рис. 7. Положение за столом

В1 — *Угловое расположение* — дружеская непринужденная беседа. Если А — покупатель, а В1 — это агент, то это лучшее расположение за столом при заключении сделки. В этот момент угол является барьером, но и территориальное разделение отсутствует.

В2 — *Позиция делового расположения* удачная для подключения 3 участника и для принятия решения.

В3 — *Оборонительная позиция*. Хорошее расположение для того, чтобы сделать взыскание.

В4 — *Независимая позиция*. Отсутствие заинтересованности. Занимают люди которые не хотят взаимодействия.

При квадратном столе отношения делятся по приоритетам:

1. С человеком справа.
2. С человеком слева.
3. С человеком напротив.

Необходимо также отметить, что стол при разговоре является как бы защитой. Поэтому если вы хотите отругать своего подчиненного необходимо:

1. Вызвать его к себе.
2. Предложить сесть ему на стул стоящий не за столом.
3. Встать на 30 градусов от него и начать беседу.

Затем, если хотите на него больше надавить, встаньте от него на 90 градусов. Для того, что бы немного снять напряжение сядьте напротив него.

5.6. Поведение человека в обществе

Воспитание — дело совести.

Образование — дело науки.

Воспитанным человеком, утверждает народная мудрость, считается тот человек, который умеет найти свое место среди людей и не услышит в свой адрес: «подвинься».

Культурность — совокупность образования, самовоспитания и воспитания, врожденной интеллигентности. Много дает и дружба с книгой, начитанность. Вот только жаль, что человек за свою сознательную жизнь сможет прочитать не больше 5 тысяч книг из миллионных сокровищ, книги в доме — признак культуры. Дом без книги — дом дикарей. К сожалению, не ушло еще явление книгомании, когда книги собираются не для чтения, а ради моды. К тому же ныне мы мало читаем, все больше получаем «готовое», часами просиживаем у телевизора.

Человек, живя в обществе, находится в системе многочисленных социальных, нравственных, экономических и иных связей и опосредований. И эти связи регулируются по многим правилам этикета. Не пытаясь рассмотреть весь спектр взаимоотношений людей в обществе, регулируемых правилами хорошего тона, можно остановить лишь на некоторых.

Облегчи седому путь... В цивилизованном обществе уважение старости — ведущая нравственная норма. Законы природы неумолимы: у старого человека век недолог, потому надо беречь его жизнь.

Облегчи седому путь,

Помоги хоть малость.

Сам поймешь когда-нибудь

Что такое старость.

Говорят так: стареть, конечно, грустно, но это единственный способ прожить дольше. Старость — это период раздумий и нахождения ответа на вечный вопрос: что такое жизнь, и как ты ее прожил, какие дела и советы оставляешь внукам? Но и годы старости есть годы творческой деятельности.

Ведь всякий труд замедляет приход дряхлости и увядания.

От зрелости — к долголетию

45–60 лет — средний возраст — «конь мой коренной»

60–75 лет — ранняя старость «конь, уставший от скачек и погонь»

75–90 лет — старческий возраст — «конь студеных зим»

90 лет и более — долголетие — «волшебный конь»

Один из долгожителей (ученый) на банкете в честь своего 90-летия заявил так: когда мне исполнилось 60 лет — я был мрачен; когда я дожил до 70-летия я удивился: когда мне «стукнуло» 80 — я был потрясен: а теперь мне 90 лет, и я бодр и жизнерадостен.

Рыцарское служение даме. Есть утверждение: мужчина не должен совершать двух вещей: предавать Отечество и оскорблять женщину. Правила этикета требуют от мужчины боготворить женщину, как мать и избранницу; приходиться к ней на помощь, проявлять мужество при защите ее чести, в ее присутствии быть вежливым и тактичным. К сожалению, сегодня среди общего упадка нравственности низведена и норма преклонения перед женщиной. Мужчины вскакивают, когда входит начальник: и, развалившись, сидят, когда появляется женщина.

Об этом образно сказал поэт Н. Доризо:

Я слухам нелепым не верю,

Мужчины теперь, говорят,

В присутствии сильных немеют,

В присутствии женщин сидят.

Однако и женщина, как утверждал еще Плутарх, завоевывает свое уважение в обществе «не своей внешностью, а своим благонаправлением».

Три изречения о женщине:

Любимая женщина не старится.

Чего хочет Бог, того хочет и женщина.

Русская женщина: коня на скаку остановит, в горящую избу войдет.

Позвольте представиться. Среди ритуальных форм обращения людей друг к другу существуют приветствия, прощания, представления. Они бывают то корректными, учтивыми, галантными; то недобржелательными, спесивыми, заносчивыми. В них проявляется гам-

ма тональности, которая зависит от характера взаимоотношений между людьми, возраста, пола, степени родства и уровня культуры.

У каждого народа свои правила встреч и расставаний: поклоны, рукопожатия, снятие головного убора, вздымание рук, опускание на колени, поцелуи одежды «святейшего».

Поклон. Склонение головы есть выразительный жест уважения. Глубина поклона зависит от статуса партнеров и сложившейся ситуации. В поклоне заложен смысл уважения Человеку, Богу и Земле. У японцев, например, три степени поклона: самый низкий — «сайкейрей»; средний поклон с углом в 30 градусов; легкий поклон — в 15 градусов.

Рукопожатие. Это один из повсеместно бытующих жестов дружеского расположения. Протянутая рука — знак миролюбия, отсутствия в ней «камня».

При рукопожатии женщина первая подает руку, но не пожимает руки мужчины. Рукопожатия между женщиной и женщиной не должны быть фамильярными.

Обычай целовать руку женщины сегодня, кажется, уходит в прошлое. В России XIX в. поцелуя руки, как проявление особого почета, удостоивались только немногие замужние женщины, — мать, жена, замужняя сестра, хозяйка дома. При поцелуе мужчина наклоняется, но руку дамы высоко не поднимает.

Снятие головного убора. Форма уважения, распространенная в основном в Европе.

Обращение друг к другу, как этикетный знак в России, имеют глубокие корни. Тонкости обращения в гражданском обществе были необыкновенно разнообразными. О них с юмором говорил Н. В. Гоголь: «Надобно сказать, что у нас на Руси, если не угнались еще кой в чем другом за иностранцами, то далеко перегнали их в умении обращаться. Пересчитать нельзя всех оттенков и тонкостей нашего обращения. Француз или немец век не смекнет и не поймет всех особенностей и различий: он почти тем же голосом и тем же языком станет говорить и с миллионщиком и с мелким табачным торгашом, хотя, конечно, в душе поподличает в меру перед первым. У нас не то — у нас есть такие мудрецы, которые с помещиком, имеющим двести душ, будут говорить совсем иначе, нежели с тем, у которого триста. А с тем, у которого пятьсот, опять не так, как с тем, у которого восемьсот — словом, хоть восходи до миллиона, все найдутся оттенки».

На Востоке ритуал приветствия имеет свой почерк. Так, приветствия между мусульманами могут считаться исполненными, когда привет и ответ произнесены по всем правилам и взаимно услышаны. Пос-

ле первых приветствий принято спрашивать о здоровье друг друга и членов семьи. Словесный знак приветствия — «Мир Вам!»

В странах Востока и ныне сохраняется стиль движения по улице высокопоставленной особы. И чем важнее особа, тем медленнее она должна двигаться. Этим обеспечивается ее важность и возможность встречным успеть поклониться.

Существует на Востоке и такое правило: неэтично мужчине приветствовать ...красивую женщину. Такой шаг означает наличие в мужчине «дьявола». Можно приветствовать только некрасивую женщину. При этом женщина должна быть настолько сдержана в поступках и словах, дабы не дать повода к возникновению бесцеремонности по отношению к ней.

Формой представления в обществе служат визитные карточки. Особенно они были модны в прошлом, но ныне вновь «набирают силу». Визитная карточка — лицо человека. Их вручают при знакомстве или прикладывают к посылаемому подарку. Визитная карточка содержит фамилию, имя, отчество, ученую степень, профессию, официальную должность, номер телефона.

Комплименты. Похвала, комплимент, теплое слово ободряют человека, и не будем смущаться высоких слов «любви и удивленья» в адрес друзей, родных и сослуживцев.

Но в комплиментах и любезностях должна быть только полная искренность. Без фальши. Если нет повода для комплимента — лучше промолчать.

Переход с «Вы» на «Ты». Переход от одного обращения к другому знаменует важный этап отношений между людьми. Сфера официально-вежливого «Вы» широка. Это обращение к незнакомому или мало знакомому человеку; обращение к старшему по возрасту, социально-правовому положению, обращение среди коллег, сослуживцев, дипломатов. И всюду тон сдержанной вежливости.

Обращение на «Вы» обязательно и по отношению старших к младшим. Но тут наблюдаются неоправданные отступления. Обращение к молодежи на «Ты» — нарушение этикета. К юношам и девушкам, достигшим 18 лет, обращаются на «Вы».

Обращение на «Ты» означает близость, а то и дружбу. Сердечное «Ты» устанавливается с хорошо знакомым человеком, при дружеских отношениях, при равенстве социально-правового и возрастного статусов. Переход с «Вы» на «Ты» в отношениях между мужчиной и женщиной определяет женщина.

Поведение на улице. Улица — смотрины вежливости и культуры человека. Первая оценка — по внешнему виду и осанке. Воспитанного

человека узнаешь по размеренной походке, умению держаться скромно, но с достоинством. Он идет прямо, не оглядывается, долгого взгляда на встречных не задерживает. Громко не говорит. К себе внимание не привлекает. Знакомым вежливо кланяется. В нечаянном столкновении приносит извинения. Никому не заслоняет дороги, не заставляет сойти с тротуара, если узким оказался проход.

На улице, в толпе, важно остаться вежливым и, во всяком случае, приносить извинения за доставленное соседу неудобство:

- «Простите, я нечаянно!»
- «Разрешите Вас побеспокоить»
- «Я вынужден Вас потеснить, извините!»

По тротуару мужчина шагает слева, женщина справа. Почему справа? Правая сторона — почетная сторона, она более удобна, здесь женщина не подвергается толчкам встречных. Если мужчина сопровождает двух женщин, он идет посредине, уделяя внимание каждой из спутниц, когда идут вчетвером — тротуар не занимают, стараются идти попарно. При встрече группы здороваемся с каждым, чтобы никого не обидеть. Первыми подают руку женщины, и старшие по возрасту и социальному статусу мужчины.

По лестнице, при спуске, мужчина идет впереди, при подъеме — сзади. Предпочтительная сторона для женщины — у перил.

Улица одновременно показывает и наше бескультурье. Особенно удручает брань, мусор и ... плевки. Да плевки! Иной раз и ноге негде ступить.

Театр уж полон. Ложи блещут. «В театре следует держаться так же прилично и благовоспитанно, как и в великосветской гостиной», читаем в правилах хорошего тона, действовавших в прошлом веке. Они же напоминали театралу: костюм, в котором Вы собираетесь в театр, надо проветрить от нафталина, а духи не должны быть слишком крепкими.

В театр первой входит женщина. Войдя в фойе, мужчина снимает головной убор, а при выходе надевает его только в дверях. В гардеробе, как известно, помогает спутнице снять пальто, плащ, и только потом раздевается сам.

В зрительный зал первым входит мужчина. К своему месту проходят лицом к сидящим и просят извинения за беспокойство. В ложе передние места уступают женщине. Заметив знакомых, приветствую их легким наклоном головы. Если лицо высокопоставленное или если это женщина — кланяются чуть привставая.

Ведущее правило поведения в театре — соблюдение тишины. В ходе представления вызывает протест окружающих, когда кто-то щелкает

замком дамской сумки, разворачивает обертку конфет, просит у соседа программу концерта или либретто оперы.

В антракте некорректным является рассматривать в бинокль театральную залу и зрителей. Если спутник желает выйти, а спутница предпочитает оставаться в ложе, то ему позволительно отлучиться на некоторое время, перекинуться с приятелем несколькими словами, но не останавливаться и не беседовать с другими женщинами. Таковы правила, соблюдаемые в прошлом. Такими они остались и в наши дни.

...Спектакль закончился. Артисты кланяются публике. Но зрители зал не покидают и продолжают их приветствовать. Бег в гардероб — верх неприличия. Есть правила о месте и времени аплодисментов. Их незнание может поставить нас в неловкое положение. На симфонических концертах, например, принято аплодировать после окончания всего произведения, а не после каждой ее части. Тут следует ориентироваться по дирижеру. Его поворот к публике — время оваций.

Пять ситуаций, когда в театре принято аплодировать.

1. После поднятия занавеса, как одобрение декорации и восхищения работой художника.

2. При выходе популярного артиста в знак признания его таланта.

3. После наиболее сложных и мастерски исполненных арий и сольных номеров в оперном театре.

4. После завершения акта, пьесы в целом, отдельного номера концерта и всего концерта.

5. Певцу, выразившему по просьбе зрителей готовность исполнить понравившийся номер представления.

Под стук колес. Вам предстоит дальняя дорога. В пути путешественник будет чувствовать себя комфортно, если продумает все детали отъезда от билета до бритвенного прибора. Спешка в сборе ведет к опозданию, а опоздание несет тысячи неприятностей.

Родные и друзья провожают вас у вагона. Цветы, как правило не преподносятся — в дороге будут лишь обузой. Лучше предложить свежие газеты, иллюстрированные журналы, фрукты (лучше цитрусовые). В вагон первым входит мужчина, подает руку даме. В купе мужчины и молодые люди уступают нижние места женщинам и пожилым людям.

В вагоне вам нередко предстоит провести несколько суток. Надевают предусмотрительно взятые облегченные вещи. Но не пижамы и кухонные халаты! Туфли нужно сменить на тапочки, да не те стоптанные шлепанцы, что второпях сунули в портфель.

Наступает время знакомиться с соседями по купе, ведь хороший попутчик — половина дороги. Представляются друг другу по имени и отчеству. Через некоторое время Вы уже будете иметь представление о

своих соседях, однако здесь необходима корректность. У каждого пассажира свой неведомый мир переживаний и свой стиль поведения. Навязчивость, излишняя разговорчивость нежелательны. Находят интересные для беседы темы. Если беседа не клеится, углубляются в чтение или предаются раздумью под стук колес дальнего экспресса.

Помните о правилах приличия при приеме пищи в поезде. Еда заготовлена еще дома (сыр, колбаса, куры) и завернута в салфетки. С попутчиками свою провизию можно и не делить, но будет уместным предложить соседям фрукты, конфеты, соки. При этом не рекомендуется категорически отказываться, но и слишком настаивать на угощении не следует.

Пассажиры, знакомые с нормами этикета, в купе пооек не уstraивают, косметических масок не делают, ногти не чистят.

Но вот пора выходить. Встречают нас или нет, желательно найти возможность побриться, надеть свежую сорочку, почистить обувь. Попутчикам, следующим дальше, желают счастливого пути, благодарят за компанию и интересно проведенное время. Можно утверждать: поездка удалась, если вы были предупредительными и вежливыми.

Когда летите самолетом — тот же такт и та же вежливость. Вот только своего места не уступают. Но человек воспитанный может предложить другу или весьма уважаемому человеку свое кресло у иллюминатора.

Успех имеет не платье, а Золушка в платье. Культуру человека подчеркивает его одежда. Она тем целесообразнее и привлекательнее, чем больше отвечает правилам этикета. Со вкусом подобранная одежда, опрятный вид делают человека уверенным, собранным и энергичным. Чтобы одеваться красиво, не обязательно иметь полный гардероб вещей. Здесь слово за модой и вкусом. Мода — это сочетание законов стилевого единства, цветовой гармонии. Она придает внешнему виду естественность и респектабельность, мода требует чувства меры, учета факторов времени, вкуса, возраста. Еще в старину говорили: старайся быть изящным, но не щеголем. К излишеству не стремитесь, иначе попадете в ситуацию: вещей много, а надеть нечего. Одежда не бывает просто красивой. Ее красота в предназначении: для работы, дома, праздника, загородной прогулки. Элегантная одежда уживается только с элегантным хозяином, который имеет достойную осанку, владеет хорошими манерами и красивой речью.

Гардероб женщины. Лучшие украшения женщины — красота и естественность. Проигрывает та женщина, которая увешивает себя драгоценностями. Есть крылатое выражение: успех имеет не платье, а Золушка в платье. Гардероб женщины соответствует ее образу жизни, возрасту, увлеченности. Ее одежда модна и элегантна, хороша «в пир, и в мир, и в добрые люди». Главное — гармония.

Ныне женская мода восстала против долго господствовавшей идеи: чем старше женщина, тем темнее цвета ее одежды. Белые одежды нужны даме, далеко перешагнувшей «бальзаковский» возраст. Половиной своей красоты женщина, как говорят, обязана портнихе — имеющей хороший вкус. А хороший вкус — это разборчивость. Нужно не себя подгонять к вещам, а вещи к себе.

Наши российские женщины — одни из самых привлекательных женщин мира. Несмотря на жесткое нынешнее время, они сумели остаться обаятельными, по-современному одетыми. Это подтверждает известный модельер В. Зайцев: «Российская женщина, говорит он, — потрясающе выглядит, например, когда подбирает себе белую блузку к прямой черной юбке или к темному свитеру приторачивает ниточку золотистого металла».

Одежду женщины — «поднимают» аксессуары — обувь, шарфы, шляпы, сумочки. И чем разнообразнее они, тем легче изобрести приличествующий вариант одежды, ее гармонию. Головной убор — ведущая часть женского туалета. Оценивают красоту женщины и по тому, каковы у нее прическа и обувь. В ансамбле важен... каблук. Стертый каблук — враг элегантности. Хорошая обувь для женской ноги — обувь удобная. Француженки говорят: «Ничего так сильно не отражается на лице, как боль в ногах».

Завершают внешний вид женщины тонкие духи. Их употребление — крайне сдержанное, иначе может вызвать подозрение: нет ли здесь стремления заглушить другие запахи. Наши дамы помнят: самые лучшие духи хранятся в самых маленьких флаконах. Природа создала женщину гармоничной, созидательной и красивой. И эту гармонию обеспечивает ее одежда. Правила этикета требуют от женщины одеваться элегантно, но не лучше других. Одеваться для того, чтобы жить, а не жить, чтобы одеваться.

Гардероб мужчины. Одежда мужчины скромна, модна, целесообразна, без вычурности и кричащих красок. Современный костюм, свежая сорочка, умело подобранный галстук уже создают гармонию мужской одежды. Один — два костюма, две — три рубашки, спортивный костюм, куртка, пара туфель — это почти весь мужской гардероб. Это ведь только французский дворянин XVI в. имел 300 костюмов, т.е. почти каждый день новый, чтобы не повториться и не испытывать в обществе чувство стыда. Но у народов Востока есть поговорка: «Не вытягивай ног дальше одеяла». Это наказ соизмерять свои желания с возможностями, а возможности с разумной необходимостью.

Мужчины-модники создают ансамбль из трех предметов: рубашки, галстука и носков — и выглядят элегантно. К серым, серо-голу-

бым, синим костюмам подходят сорочки белые, светло-серые, голубые, однотонные и с мелкой полоской, тоненькой клеточкой. К костюмам коричневым, бежевым, терракот сорочки белые, беж, кремовые, серовато-розовые. К черным — сорочки белые. Мужчины помнят: сорочка лучше выглядит и удобнее себя чувствуешь, если размер ее воротника на номер больше, а рукава в пору или немного длиннее.

Особое внимание в гардеробе мужчины — Его Величеству галстук. Он — визитная карточка мужчины. Многие женщины видят в галстукке мужчин утонченность вкуса. Галстук выбирается по цвету и рисунку, чтобы подходил к костюму и рубашке. К однотонной сорочке идут галстуки с рисунком, к сорочкам в полоску или клетку — однотонные, спокойных тонов. Хорошо с костюмами светлых тонов носить яркие галстуки. Галстук должен сочетаться также и с тоном шляпы и носков. Ныне в моде галстуки, свободно прилегающие к сорочкам, не слишком затянутые, без заколок и украшений.

Костюм завершает обувь, ведь хорошо одетый человек — прежде всего хорошо обутый человек, к темным костюмам — темно-коричневые или черные туфли; к светлым костюмам — обувь цветная: бежевая, кремовая, серая, красновато-коричневая.

Итак, красивая походка, стройный внешний вид, элегантно созданный облик современного культурного мужчины. И обязательно улыбка — важный этикетный знак. На Западе и Востоке говорят: не умеешь, улыбаться — не умеешь торговать. Однако пленительная улыбка нужна не только в торговле, а всюду, всегда и во всем.

Улыбка — мягкая и добрая — сближает людей. Ведь лицо — зеркало отношений. Тот, кто умеет улыбаться, находится во власти положительных эмоций. Даже при написании письма улыбка влияет на его содержание. Проверьте это на собственном опыте.

Вспомните полные бодрости и энергии слова Дейла Карнеги: «Когда Вы выходите на улицу из дома, то высоко поднимите голову; вдохните полной грудью; приветствуйте друзей улыбкой; вкладывайте душу в каждое рукопожатие; не бойтесь, что Вас неправильно поймут; на своих врагов не тратьте ни минуты; соберите все свое мужество; сдаться нетрудно. Трудно держать голову высоко. Вы — бог!».

РЕЗЮМЕ

В любой Организации важное значение имеет деловая этика, которая и является ее основой. Несомненно, этика служит движущим фактором цивилизованных отношений. Этой базой становится «честная» конкуренция сфере предпринимательских кругов. Этика и знание современных форм, способов и методов управления обеспечива-

ют эффективную предпринимательскую деятельность. При этом обращается внимание также на качественную организацию делового общения и культуры самого предпринимателя. Как показывает зарубежный и отечественный опыт в организации предпринимательства заметную роль играют невербальные средства общения в коллективе фирмы. На успехи в предпринимательстве оказывает поведение членов общества в целом. Поэтому в наше время деловой этике уделяется первостепенное внимание.

ВОПРОСЫ ДЛЯ УСВОЕНИЯ ТЕМЫ

1. Раскройте содержательные особенности этики рыночных отношений.
2. В чем заключается ущербность российской этики рынка?
3. Изложите основные составляющие нравственных ценностей цивилизованного рынка.
4. Раскройте особенности «делового этикета».
5. В чем заключается смысл «честной» конкуренции?
6. Изложите основные составляющие общения между фирмами в США.
7. Что конкретно влияет на этику и современное управление?
8. Изложите основные причины неэтической практики ведения дел на фирмах.
9. В чем заключаются особенности этики бизнеса на международном уровне?
10. Назовите важнейшие условия формирования цивилизованной этики.
11. Раскройте основное содержание этического кодекса предпринимателя.
12. В чем заключается культура современного предпринимательства?
13. Изложите приемы эффективного общения в предпринимательстве.
14. Раскройте состав и содержание основных коммуникаций в общении.
15. Изложите требования к публичному выступлению предпринимателя.
16. Раскройте содержание каждого этапа публичного выступления перед аудиторией.
17. Как необходимо проводить эффективные телефонные разговоры с партнерами по бизнесу?
18. Раскройте содержание невербальных средств общения в коллективе.

19. Что такое личная пространственная территория в общении?
20. В чем заключается основной смысл языка телодвижения?
21. Раскройте содержание различных видов телодвижений.
22. В чем заключается поведение человека в обществе?
23. Раскройте особенности рыцарского служения даме.
24. Изложите смысл и содержание ритуальных форм общения людей.
25. Каким образом надлежит себя вести на улице?
26. Как необходимо вести себя в театре?
27. Изложите состав гардероба женщины и гардероба мужчин в деловом общении.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. Минск: АМАЛФЕЯ, 1997
2. Сухаров В. Этика и психология делового человека. М.: ГРАНД, 1997
3. Этика бизнеса: международные аспекты. М.: Дело, 1992
4. Венедиктова В.И. Деловая репутация: личность, культура, этика, имидж делового человека. М.: Ин-т новой экономики, 1996
5. Макл Аргайль. Психология счастья. М.: Прогресс, 1990
6. Психологические тесты: тестирование интеллекта, психологические тестирования, профессиональные тестирования. М.: Мветотон, 1995
7. Роджерс Фишер, Дэнни Эртель. Подготовка к переговорам. М.: Филинь, 1996
8. Вольфган Хойер. Как делать бизнес в Европе. М.: Прогресс, 1992
9. Пушкарев Н.Н., Матвеев А.В. Психология управления персоналом фирмы. М.: Хронограф, 1998
10. Пушкарев Н.Ф., Зернов А.А., Пушкарев Н.Н. Научные основы менеджмента фирмы. М.: Хронограф, 1998

Раздел 6. ВЛИЯНИЕ И ВЛАСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Значение влияния и власти руководителя

При рассмотрении данной темы первостепенный интерес для нас представляет РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ — человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель — влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации. В своих определениях лидерства в организации многие авторы старались четко сформулировать тот особый компонент, который вносит сам лидер. Например, Катц и Кан рассматривают лидерство как «оказывающий влияние элемент, который появляется помимо механического исполнения рутинных поручений организации». В своем определении лидерства Питер Друкер развивает эту мысль дальше: «Лидерство — это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки».

Влияние и власть. Влияние — это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида». Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения.

Один человек может также влиять на другого человека с помощью одних лишь идей. Карл Маркс, который никогда не имел никаких официальных полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий двадцатого столетия. Руководители должны называть влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию — фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

ВЛАСТЬ — это возможность влиять на поведение других.

НЕОБХОДИМОСТЬ ВЛАСТИ В УПРАВЛЕНИИ. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне. Джон П. Коттер подчеркивает это, когда утверждает, что руководителю не-

обходимо развивать власть, «потому что руководители всегда зависят от некоторых людей, которые им не подчинены, и во-вторых, потому что практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его или ее приказов только потому, что он или она — начальник. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти».

В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей руководителя среды. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации — поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. В идеальном варианте все эти люди и силы будут охотно сотрудничать с руководителем, и предоставлять все необходимое для выполнения работы и достижения целей организации. К сожалению, реальный мир делает эту работу несколько сложнее.

Даже в том случае, когда руководитель обладает четко определенными полномочиями направлять усилия подчиненных, это не всегда оказывается возможным. Как заметил Честер Барнард, и как мы отмечали при анализе концепции полномочий, подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым, сводя на нет его полномочия. Современные рабочие обычно гораздо более образованы и меньше согласны смиряться с традиционной властью, чем их предшественники. Даже если такой проблемы не возникнет, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены. Например, по части информации и услуг, линейный управляющий теперь все больше зависит от штабного управленческого персонала, над которым у него нет никакого контроля. В некоторых ситуациях у штабного персонала есть только совещательные полномочия, и в осуществлении своих рекомендаций аппаратчики зависят от линейных руководителей.

БАЛАНС ВЛАСТИ. Концепция зависимости также подтверждает несостоятельность еще одного распространенного мнения о власти. Многим людям кажется, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Если бы это было так, то назначенные руководители организаций всегда имели бы власть для оказания влияния, по крайней мере, на своих собственных подчиненных. Однако

сейчас повсеместно признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

В условиях организации, например, власть, только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Это можно выразить следующей формулой: уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б = степени зависимости лица Б от лица А.

ВЛАСТЬ ПОДЧИНЕННЫХ. Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако, в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания. Ярким примером власти подчиненных над руководителем являются исключительно благоприятные контракты, которые могут получить известные артисты и спортсмены. Их начальство, конечно, предпочло бы не выплачивать никому более миллиона долларов, т.е. сумму, намного превышающую их собственный заработок. Однако, у них почти нет выбора, так как их организация и, следовательно, они сами в большой степени зависят от этих лиц в достижении своих целей, а конкуренция в популярных видах спорта очень велика.

Суммируя факторы, которые способствуют появлению власти у подчиненных, Дэйвид Меканик заключает: «В той же степени, в какой одно лицо зависит от другого, он или она потенциально подвержены власти этого другого лица. Внутри организаций одно лицо делает других зависимыми от него путем контроля доступа к информации, людям и инструментарию, которые мы определяем следующим образом:

Информация включает знания об организации, людях, нормах, процедурах, методах и т.д.

Люди — это все те, кто состоит в организации, от кого зависит организация.

Инструментарий — это любой аспект физических средств организации или ее ресурсов (оборудование, машины, деньги и т.п.)»

Научные исследования подтвердили, что подчиненные обладают властью. Одно из исследований показало, что даже у вспомогательного персонала больниц есть власть, так как лечащие врачи зависят от них. Эта зависимость создалась из-за укороченного рабочего дня врачей, огромного объема необходимой административной работы и малой заинтересованности в ней со стороны врачей. В результате возник молчаливый сговор, по которому вспомогательный персонал получал больше полномочий для принятия решений в отношении больных в обмен на выполнение некоторых административных функций за врачей. Если врач нарушал этот уговор, персонал не выдавал ему информации, не подчинялся приказам и вообще не сотрудничал. Это создавало трудности в обработке необходимой документации и получении уточненной медицинской информации, необходимой врачу для ежедневной лечебной работы.

Другое исследование обнаружило, что тюремные надзиратели в некоторой степени также зависят от заключенных. Хотя надзиратели имеют право подать рапорта заключенных за неповиновение, частые рапорты создали бы у тюремного начальства впечатление, что надзиратели не в состоянии добиться повиновения и поддерживать порядок. Поэтому надзиратели допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, — непокорности. Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги. Например, если руководитель по финансовым или производственным вопросам зависит от услуг отдела по обработке данных, начальник этого отдела будет иметь над ним некоторую власть. Возросшее значение компьютеров в организациях привело к тому, что возросла власть персонала отделов обработки данных. Чем больше

необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше ее власть над этим другим руководителем. Поскольку секретари начальников, как правило, знают, с кем нужно связаться, чтобы получить конкретную информацию, то они также часто держат в руках значительную долю власти. Джон П. Коттер отмечает, что руководитель может увеличить свою власть, дав другим, возможность увидеть, что они зависят от него в вопросах ресурсов, необходимых для их работы. Эти ресурсы могут означать доступ к важным персонам, информации, услугам, деньгам, нужным собраниям и т.д. .

Дэйвид МакКлеланд, чьи исследования показывают, что эффективный руководитель имеет большую потребность во власти, также замечает, что эффективный руководитель никогда не будет проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчинения манере. Наоборот, позитивное или социализированное лицо, осуществляющее власть, скорее заботится о реализации групповых целей, помощи группе в их определении, обеспечивая группу средствами их достижения, оказывая членам группы поддержку, утверждая для каждого объем его компетенции.

ФОРМЫ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ. Мы уже отмечали, что для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять — необходимо иметь основу власти. Здравый смысл подсказывает нам, что для того чтобы обладать властью, вы должны иметь возможность держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя, то, что создаст его зависимость от вас и заставит его или ее действовать так, как желаете вы. Это «что-то» есть у нас всех. По определению Маслоу — основные потребности следующие: физиологические потребности, потребность в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении. Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя.

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению, или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя. Как мы уже говорили, люди строят предположения относительно того, что может произойти, если они будут вести себя определенным образом. Видя именно такое поведение, человек начинает представлять в уме воздействие его или ее поведения на состояние его или ее потребностей. А руководитель также представляет эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее.

Власть может принимать разнообразные формы. Френч и Рэйвен, исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять основных форм власти:

1. **ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНУЖДЕНИИ.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать, таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

2. **ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ВОЗНАГРАЖДЕНИИ.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3. **ЭКСПЕРТНАЯ ВЛАСТЬ.** Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4. **ЭТАЛОННАЯ ВЛАСТЬ** (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. **ЗАКОННАЯ ВЛАСТЬ.** Исполнитель верит, что влияющий имеет право, отдавая приказания, и что его или ее долг — подчиняться им. Он или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют **ТРАДИЦИОННОЙ ВЛАСТЬЮ**. Законная власть бывает, действительна тогда, когда подчиненный повинуется указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации.

6.2. Способы влияния и власти руководителя на подчиненных

Власть посредством принуждения, влияние через страх — так представляют себе власть люди, критикующие ее. Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но если бы физическая боль была бы единственным механизмом страха и принуждения, власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организаций, после того как эмансипация отменила кнут Саймона Легри. Жестокость часто служит посред-

ником страха, но никогда не является целью. Когда у человека замирает сердце от страха, это происходит потому, что напрямую угрожают его фундаментальной потребности — выживанию или защищенности.

Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого «что-то» — своя собственная жизнь или жизнь любимого человека. Но есть множество примеров, имеющих менее экстремальные свойства. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди — сознательно или бессознательно — разрешают на себя влиять. В книге «Брокеры власти» Дэвид Кипнис говорит: «Отдельные личности осуществляют власть путем принуждения, опираясь на силу, риторические способности, а также возможность оказать или не оказать эмоциональной поддержки другим людям. Это дает таким личностям средства наносить физические увечья, запугивать, унижать или отказывать в любви другим».

СТРАХ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ. Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу свойствен, кажется, всем. В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх, что некоторые руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

Исследования показывают, что обращение к страху может стать эффективным методом влияния, если предлагаются конкретные меры. Такое обращение к страху можно встретить в телевизионных коммерческих рекламах, которые показывают, как люди возносятся на небеса и там им говорят, что им следовало бы застраховать свою жизнь, чтобы обеспечить материально своих близких.

При большом спросе на компетентных, опытных руководителей грубые угрозы увольнения обычно не имеют должного эффекта. Вместо желаемого действия, такие угрозы иногда приводят ни к чему иному, как к дополнительным расходам на выплату комиссионных агентству по найму и к долгому мучительному поиску подходящей замены. Гораздо чаще страх, нагоняемый на руководителя, направлен не на его материальные интересы, а на его самолюбие. Поскольку авторитет

руководителей держится на уважении к их личности, они, как правило, болезненно реагируют на всякие унижения. Чтобы избежать чрезмерного воздействия, унижение выдается руководителям в малых дозах: вскользь брошенное замечание, что другой руководитель уже справился со своим заданием; намек, что кандидата в вице-президенты лучше найти на стороне; назначение на непрестижную должность, от которой все отказываются; выделение менее удобного кабинета. Это лишь малая доля имеющихся способов вселить в руководителя страх, что он или она не пользуются должным уважением и им, возможно, следует работать более напряженно.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ МЕТОДА ВЛИЯНИЯ ЧЕРЕЗ СТРАХ. Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, так как он со временем может стать весьма дорогостоящим способом влияния. Банкротство У. Т. Гранта, одно из крупнейших во всей истории бизнеса показывает, что в конечном счете страх может действовать и в обратную сторону. Поэтому к нему прибегать не следует.

Страх может одерживать верх только тогда, когда имеется довольно высокая вероятность того, что человека поймут в момент неуставного поведения. Для того чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но эффективную систему контроля создавать нелегко, и удовольствие это — дорогое, даже при наиболее благоприятном стечении обстоятельств. Когда основой власти является, главным образом, принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию.

Даже если представляется возможность создать эффективную систему контроля при умеренных затратах лучше всего, можно добиться посредством страха — минимально адекватного производительности труда. Поскольку человеку не дают возможности удовлетворить его более высокие потребности на работе, он или она могут начать искать их удовлетворения в другом месте. Исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего, характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции. Одно из исследований, посвященных управляющему, который использовал власть, основанную на принуждении, показало, что сотрудники, занимавшиеся сбытом, испытывали неудовлетворенность своей работой.

В другом исследовании, опирающемся на опрос более чем 100 руководителей хозяйственных и государственных организаций, выя-

вилось, что такого рода власть применялась редко. К ней прибегали лишь тогда, когда несколько руководителей приходили к выводу, что плохая производительность труда вызвана отсутствием дисциплины, а не отсутствием способностей.

Организации, где страх используется очень часто, возможно, не смогут прожить долгую жизнь в условиях частного предпринимательства и открытого общества. По словам Фреда Лутанса, «хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты — скованность, страх, месть и отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров». Наше представление читателям способов внушения страха не означает, что мы одобряем их, мы просто констатируем реальности, существующие во многих организациях. Заметьте, что даже в академическом мире, где так неодобрительно относятся к власти, основанной на принуждении, периодически грешат, используя страх как способ влияния. «Не опубликуешься, не выживешь», — эту угрозу многие профессора воспринимают совершенно серьезно.

Власть, основанная на вознаграждении. Обещание вознаграждения — один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он или она в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он или она способны сделать то, чего желает руководитель.

Поскольку все — личности, и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении. Джон П. Коттер отмечает, что можно также усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им

личные одолжения. Коттер утверждает, что «некоторые люди обладают большой способностью делать личные одолжения, которые отнимают у них мало времени или усилий, но которые другие лица ценят очень высоко».

НЕДОСТАТКИ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ПОДКРЕПЛЕНИЯ. В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действительна всегда при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение. Однако на практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное количество ресурсов. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируется политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены извне, как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, какие вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ. Трудности использования власти, основанной на вознаграждении, увеличиваются еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

Законная власть. Влияние через традиции. Если оглянуться на историю, традиция окажется самым распространенным инструментом влияния. Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако, этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. Хэмптон, Саммер и Уэбер считают, что «система, основанная на традиции рухнет, если она также не даст своим лояльным, покорным сторонникам тепло и защищенность».

В течение тысячелетий культурная традиция Запада укрепляла власть начальства. Почти всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Например, мало у кого хватало смелости спорить с отдающим какой-то приказ офицером полиции. Хотя сегодня многие молодые рабочие, кажется, меньше расположе-

ны признавать авторитеты, другие все еще выполняют то, что — правильно или не правильно — велит им их начальство только потому, что «он ведь начальник, не так ли?». Возможно, и вам приходилось делать нечто не очень для вас приятное только потому, что так велели ваши родители, традиционный авторитет которых вы впитали с молоком матери.

Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Но было бы чрезвычайно неудобно и заняло бы много времени, не говоря уж о затратах, если бы руководство должно было бы предлагать вознаграждения всякий раз, когда ему необходимо заставить рабочих выполнить приказ. Таким образом, бесперебойное функционирование организации прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет — законную власть руководства. Традиция также продолжает оставаться распространенной и официальной формой влияния руководителя потому, что в противоположность страху, она предлагает позитивное вознаграждение — удовлетворение потребности. Когда человек признает влияние, основанное на традиции, он или она получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности может удовлетворить социальную потребность и создать фактическую защищенность, что также удовлетворяет соответствующую потребность.

Интересное, тонкое воздействие традиции на некоторых людей заключается в том, что она может исключить или значительно упростить принятие решений. В системе, где традиции очень сильны, вопросы «что такое хорошо и что такое плохо» определены предельно точно. Исполнитель может переложить ответственность за неприятные действия и решения со своих плеч на плечи руководителя этой системы. Вместо того, чтобы защищать свою позицию в вопросе, почему что-то нужно делать именно так, а не иначе, человек может отделаться таким же ответом, как и Тевье в спектакле «Скрипач на крыше» — «по традиции».

Традиция — привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом — безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности. Предоставление самых больших вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше всего подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным ее членам, подкрепляет способность организации использовать традицию с целью добиться покорности своих членов. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

НЕДОСТАТКИ МЕТОДИКИ, ОПИРАЮЩЕЙСЯ НА ТРАДИЦИЮ. Интересно отметить, что часто традиция объясняет одним словом, почему некоторые испытанные концепции теории управления, описанные в данной книге, не всегда широко используются на практике. Хорошим примером являются вознаграждения, основанные на заслугах. Хотя почти все разделяют мнение, что заслуги перед фирмой — лучший критерий для назначения большей заработной платы или продвижения по службе, гораздо чаще в качестве критерия используется трудовой стаж. И можно понять почему. Трудовой стаж легко вычисляется, он является объективной категорией и начисляется всем одинаково. Поскольку трудовой стаж как критерий используется уже давно, многие люди заинтересованы в нем. Этим людям потребовалось много лет для достижения их сегодняшней должности, поэтому переход на другую систему исчисления вознаграждений — по заслугам — они считают не только несправедливым, но и представляющим серьезную угрозу. В силу этого они используют приобретенную власть, чтобы сохранить статус-кво, даже если это и не в интересах организации или общества.

Традиция может действовать и во вред организации. Представьте, что молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говорят: «Мы всегда делали так, и до сих пор все было хорошо». Такое отношение может представлять большую проблему, чем это кажется. Чтобы соответствовать окружению, организация должна внести изменения в свою политику, стратегию, методику организации и т.д. Те организации, которые настойчиво выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в конечном итоге оказаться перед проблемой вымирания.

Говоря о власти руководителя и эффективности организации, И.К. Шетти отмечает, что если полагаться на традиционную власть, это обязательно породит проблемы, так как может войти в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанными с его работой: причастность к организации, участие в некоторых ее мероприятиях. Кроме того, это может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов, потому что люди, обладающие информацией о проблеме или способе усовершенствования дела, не обязательно являются частью системы формальных полномочий в структуре. В результате это может привести к снижению производительности труда и растущей неудовлетворенности трудящихся.

Власть примера. Влияние с помощью харизмы. ХАРИЗМА — это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или хариз-

матическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние — целиком личное. Даже невзирая на то, что исполнитель и лидер никогда не встречались, в представлении исполнителя его отношения с лидером строятся почти на равных. Исполнитель может вообразить, что у него или у нее много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение. Вот некоторые характеристики харизматических личностей: обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей; внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится; независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других; хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению; восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, несколько не впадая в надменность или себялюбие; достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Хороший пример харизматической личности — Мухаммед Али. Один только талант выдающегося боксера логически не в силах объяснить поклонения ему миллионов людей. Именно благодаря харизматизму его личности, люди ощущают гораздо более тесную связь с Али, чем с другими чемпионами по боксу, как, например, с Дж. Фрейзером.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Такие харизматические личности часто участвуют в рекламах, чтобы повлиять на людей и побудить их купить продукт или воспользоваться услугой. Руководитель, слышущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя. Джон П. Коттер отмечает: «Как правило, чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше он или она проявляют уважение к этому руководителю». Надлер, Хэкман и Лоулер считают, что «уважаемому и обожаемому линейному руководителю было бы достаточно власти примера: подчиненные слушались бы его потому, что любят его и отождествляют себя со своим начальником».

Влияние через разумную веру. Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Джон П. Коттер отмечает, что «веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель».

Убедительным примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей со своим лечащим врачом. Доктора время от времени используют такой инструмент как страх, но они не могут принудить пациента принять лечение. Мы следуем указаниям нашего врача потому, что верим, что врачи обладают знаниями и способностью излечивать и предотвращать болезни. Поскольку у нас самих нет медицинских знаний, мы не знаем наверняка, способен ли наш врач удовлетворить эту нашу потребность. Следовательно, мы принимаем его или ее влияние, так как верим в компетенцию медика.

Личность может использовать экспертную власть в организации, когда он или она имеют информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации или подразделению достигнуть цели или принять более приемлемое решение. Другие часто считают, что им нужны экспертные знания для достижения своих личных целей. Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в определенной области, группа, скорее всего, будет следовать рекомендациям этого человека. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

Отмечаемая у подчиненных тенденция считать своего руководителя экспертом может иметь негативные последствия при групповом принятии решений. Обсуждая этот вопрос, Стейнер и Майнер утверждают, что руководитель «может пойти на встречу со своими подчиненными в поисках информации и альтернативных решений поставленной им проблемы и придти оттуда с решением, которое он сам же первоначально и придумал».

Как отмечают Надлер, Хэкман и Лоулер, «в некоторых технических сложных задачах подчиненные могут обладать более конкретной для данной задачи компетенцией, чем их руководитель». Таким образом,

если вы как руководитель позволяете подчиненным считать вас «экспертом», они могут не поделиться с вами своей информацией. Это может привести к тому, что будет принято менее эффективное решение.

Возрастающая сложность технологии ускорила использование разумной веры как механизма влияния в современных организациях. Сегодня руководители не способны понять многие детали всех операций, имеющих первостепенное значение для дела, которым они занимаются. Например, мало кто из них знает, как ввести в компьютер программу, чтобы иметь информацию, необходимую для планирования и контроля. Поэтому они должны принимать на веру мнение эксперта, что их система данных действительно обеспечивает точной информацией самым эффективным образом. Эффект масштаба аналогичен эффекту технологии. Высшее руководство крупной организации иногда стоит так далеко от фактической деятельности, что во многих случаях они должны доверять» по крайней мере, на короткое время, информации, представляемой руководителями более низкого уровня. Повсеместно наблюдаемая готовность признать влияние технологии и масштаба, и есть главная причина того, что штат специалистов постоянно растет.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действительное влияние в организации, даже если они не обладают формальными линейными полномочиями. Если когда-то специалист оказался прав, линейный руководитель потом, как правило, будет прислушиваться к его мнению, не возражая ему. Он также будет употреблять власть, которую дают ему линейные полномочия, чтобы передать решения специалистов остальным членам организации. Поступая таким образом, линейный руководитель хочет удовлетворить его или ее собственные потребности. Принимая на веру (разумную) мнение специалистов, линейный руководитель таким образом высвобождает время, которое в противном случае ему потребовалось бы для тщательной проверки каждой рекомендации специалистов. Линейный руководитель может использовать это время для другой деятельности и, возможно, также получить удовлетворение более высоких потребностей благодаря вознаграждению за выполнение более сложных задач. Полный отказ принять совет экспертов на веру может означать, что линейный руководитель больше заботится о защищенности, чем об удовлетворении более высоких потребностей.

Возможно, вы сами окажетесь под сильным влиянием разумной веры на первых порах вашей работы в должности руководителя. Вы, вероятно, примете на веру многое из того, что вам скажут опытные подчиненные.

ОГРАНИЧЕННОСТЬ МЕТОДА РАЗУМНОЙ ВЕРЫ. Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется, не прав, тогда руководитель больше не будет разумно следовать его совету — следовательно, его или ее влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру в одном-единственном выступлении, то формирование разумной веры потребует длительного времени. Специалисты, например, иногда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно.

Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. Заметьте, что в некоторых случаях, которые мы приводили в качестве примеров, влияние разумной веры меняло баланс власти руководитель-подчиненный. Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего растет. По меньшей мере, временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем в похожей ситуации у руководителя.

6.3. Убеждение работников и участие в деятельности коллектива организации

Возможность передачи полномочий в соответствующей ситуации заложена в каждом типе власти. Однако, в последнее десятилетие среда, в которой функционирует организация, претерпела значительные изменения. В среднем, уровень образования людей повысился. Некоторые организации, особенно в наукоемких отраслях, почти целиком укомплектованы персоналом, имеющим ученые степени. Очень часто встречаются подразделения, где все сотрудники имеют высшее образование. Этот более высокий образовательный уровень во многих случаях ликвидировал интеллектуальный вековой разрыв между руководителями и исполнителями. С годами социальные и финансовые различия между людьми тоже уменьшаются. Следовательно, становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции.

По мере того, как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству — это убеждение и участие. Современные управляющие могут стать более эффективными руководителями организации, совершенствуя свои навыки в этих двух видах влияния.

Чтобы оказывать влияние на другого, человеку нет необходимости быть способным наказывать или поощрять, иметь чары харизмы или иметь выдающиеся знания. Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение — эффективная передача своей точки зрения. Как и разумная вера, убеждение основано на власти примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать — он или она «продает» исполнителю то, что нужно сделать.

Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. Другими словами, руководитель признает зависимость от исполнителя. Например, если руководитель службы маркетинга хочет реорганизовать отдел сбыта, было бы разумно, если бы он или она признали, что сотрудники отдела сбыта способны так противостоять изменениям, что это существенно повлияет на выпуск продукции. Таким образом, даже при условии, что руководитель может обладать полномочиями для внедрения новой организационной структуры без совещания с подчиненными, все же правильной и практичной было бы устроить собрание, выслушать все мнения и объяснить, почему перемены желательны. Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. Если исполнитель в свою очередь испытывает потребность в знаниях и авторитете, сила влияния путем убеждения возрастает. Это происходит потому, что руководитель признал компетентность исполнителя, а исполнитель ощущает, что к нему или к ней переходит доля власти руководителя. Убеждение влияет тем, что доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит его или ее собственную потребность, какой бы она ни была.

Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой или эмоциями. Тот, кто хочет убедить, пользуется и тем, и другим, в зависимости от расположенности слушателя. Яркий и известный пример путем убеждения — отношения между продавцом и покупателем. Страховой агент, например, перемежает логические аргументы в пользу приобретения недвижимости с эмоциональными аргументами, воздействуя на потребность потенциального клиента в защищенности.

ЭФФЕКТИВНОЕ УБЕЖДЕНИЕ. Стараясь оказывать влияние на других, люди занимают, выражаясь фигурально, «продажей», хотя и не так явно, как при продаже страховых полисов. Это особенно верно для организаций, в частности, когда у человека нет формальной

власти над другим или когда он не может предложить никаких вознаграждений. Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов.

Руководитель должен заслуживать доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя: она не должна быть слишком сложной, но и не должна быть упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его слушателей. Дело только выиграло бы, если бы черты характера и поведение руководителя нравились бы его подчиненным. Многие аргументы и попытки «продать» что-то потерпели крах только потому, что потенциальному покупателю не понравилась именно личность продающего, а не его товар или услуга.

Как эффективно использовать влияние путем убеждения.

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.

4. Просите немного больше, чем вам на самом деле нужно или хочется (для убеждения приходится иногда делать уступки, а если с самого начала вы будете просить больше, вы, по-видимому, получите именно столько, сколько вам действительно нужно). Этот метод может сработать и против вас, если вы запросите слишком много.

5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными. Частое повторение слова «вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.

6. Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: аргументы, прослушанные последними имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ВЛИЯНИЯ ПУТЕМ УБЕЖДЕНИЯ. Самая слабая сторона такого влияния — медленное воздействие и неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется, очевидно, больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Не имеет значения, сколько вложено усилий — все равно никогда нельзя быть уверенным, что слушатель воспримет влияние. Кроме того, в отличие от других форм, влияние путем убеждения имеет одноразовое действие. Руководитель, предпочитающий метод убеждения, каждый раз, когда он или она хочет повлиять на кого-либо, должен начинать все

сначала, что увеличивает время, затраченное на процесс убеждения. Прежде всего, использование убеждения не означает отказа от других имеющихся инструментов влияния. Например, харизма только способствует убеждению, помогая слушателю отождествлять себя с руководителем. Влияние с помощью традиции и положительного вознаграждения усиливает убеждение, увеличивая доверие к руководителю. Если исполнитель знает, что руководитель имеет возможность принудить его, но старается избегать этого, сила убеждения может быть значительно умножена подкреплением потребности в уважении. Если убеждение не помогает, руководитель, имеющий другие средства влияния, может прибегнуть к ним. А когда убеждение достигает цели, возможность руководителя влиять через разумную или слепую веру возрастает. Фактически, как часто и бывает во взаимоотношениях линейного и штабного персонала, постоянный успех метода убеждения может дать человеку способность влиять через разумную веру.

Самое большое преимущество в использовании убеждения в организациях заключается в том, что выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять, и он, по всей вероятности, постарается выполнить больше, чем минимальные требования, потому что он считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях. Человек, получивший приказ, подкрепленный принуждением, обычно выполняет его, но по минимуму. Иногда кажется, что методика принуждения эффективна, но связанные с ней проблемы могут возникнуть несколькими неделями или месяцами позже на стадии выполнения.

Однако преимущества убеждения несут в себе лишь потенциальные выгоды. В некоторых случаях, принуждение может оказаться более эффективным, чем убеждение в достижении целей организации. Влияние через участие идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

Экспертная власть, как руководителя, так и исполнителя может быть объединена в единую позицию, в которую оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Однако, решимость, основанная на единстве, может так же воздействовать на руководителя, как и на исполнителя. Участие в принятии решений совер-

шенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня — власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он или она сами выбрали.

В 40-е годы на одной из фабрик швейных изделий было проведено очень важное исследование эффективности участия. Было, в частности, обнаружено, что когда рабочим разрешалось участвовать в обсуждении предлагаемых изменений в их работе они меньше сопротивлялись этим переменам. Наблюдалась более высокая производительность труда и меньшая текучесть кадров по сравнению с рабочими, которым не разрешалось участвовать в этом. Другие исследования показали, что участие имеет положительное воздействие на удовлетворенность работой и производительность труда. К сожалению, другие исследования показали, что участие в управлении годится не для всех ситуаций. Рабочие, которые не любят неясности, не очень склонны к индивидуализму и предпочитают жестко контролируемые авторитарные ситуации, лучше всего работают в более контролируемых условиях, где очень мало места для участия трудящихся в упразднении.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ. Страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении являются инструментами, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, оперируя к его потребностям. Но даже тот редкий руководитель, который имеет в своем арсенале все эти механизмы, должен принимать во внимание и другие факторы. Недостаточно иметь власть: она должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе — предпочтительно вдохновенной направленной на достижение целей организации. Чтобы добиться этого необходимо выполнить несколько условий. Наиболее сильным влияние будет тогда, когда исполнитель высоко ценит ту потребность, к которой апеллируют, считает важным ее удовлетворение или неудовлетворение и думает, что его или ее усилия обязательно оправдают ожидания руководителя. И наоборот, если какой-нибудь из этих компонентов отсутствует власть влияющего уменьшается или исчезает вовсе.

Как эффективно использовать влияние.

1. Потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной.

2. Человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения — в той или иной степени — какой-то потребности.

3. Человек, на которого влияют, должен считать достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению потребности.

4. Человек, на которого влияют, должен верить, что его или ее усилие имеет хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

6.4. Психология управления коллективом организации

Итак, мы рассмотрели какие формы власти и влияния руководителя на подчиненных существуют в организациях. Мы подчеркивали, что имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на людей, чтобы побудить их работать для достижения целей организации. Без ответа остался важный вопрос: почему все эти средства часто не приводят к желаемому результату? Почему, пытаясь направить усилия людей на достижение целей организации, руководители часто сталкиваются с непониманием, нежеланием сотрудничать, неправильным выполнением указаний и так далее? Чем это можно объяснить? Существуют ли какие-нибудь правила, используя которые руководитель сможет эффективно управлять людьми, не наталкиваясь на противодействие?

Ответы на все эти вопросы нам дает психология. Содержательно психология управления охватывает весь круг вопросов деятельности руководителя во всех управленческих отношениях: руководитель и коллектив, руководитель и руководители высшего ранга, руководитель и заказчики, руководитель и поставщики, руководитель и общественные организации, руководитель в отношении к самому себе, руководитель и процесс производства, руководитель и природа, руководитель и государство...

Объективной основой практического применения психологии управления является, как и во всякой другой сфере деятельности, знание объективных законов, в нашем случае — законов психических процессов, реализующихся в управлении. Поскольку управление — это определенная форма человеческих отношений, для успеха руководителя необходим учет законов, детерминирующих психические процессы (изучается психологией); законов, которые определяют взаимоотношения между людьми как личностями (социальная психология), и законов, которые обуславливают поведение масс людей (их изучает теоретическая и прикладная социология.) Успех управленческой деятельности существенным образом зависит от учета действия и последствий действия законов человеческой психики.

Закон неопределенности отклика, или, по-другому, закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различных психо-

логических структур. Руководитель, отдавая распоряжение работнику, надеется, что это распоряжение будет выполнено к определенному сроку и с определенным результатом. Иногда эти надежды оправдываются. Но довольно часто его не удовлетворяет деятельность подчиненного по какому-либо из контролируемых параметров. При этом и у подчиненного, и у руководителя имеются свои часто диаметрально противоположные объяснения неисполнительности. Руководитель может посчитать подчиненного бездельником или неспособным работником. Подчиненный может предъявить десятки объективных обстоятельств в оправдание своей недисциплинированности. Мнение руководителя при этом может оказаться просто ошибочным. Оправдания подчиненного — просто наивны. Ибо первый избрал способ воздействия на работника, не соответствующий его ожиданиям и особенностям; второй выставил в качестве средств защиты все что угодно, только бы это не затронуло его как личность, не повредило бы чувству его собственного достоинства и самоуважения. При внимательном анализе может обнаружиться, что описанная ситуация возникла из-за того, что руководитель не учел особенностей подчиненного, в структуре психики которого доминирующей могла оказаться установка на игнорирование всяких внешних воздействий (здесь — команд), требующих выполнения работ стереотипного (нетворческого) характера.

Так что бихевиористская концепция «стимул—реакция» (здесь «команда—исполнение») в приложении к столь сложной системе, как человек, оказывается явно несостоятельной. Человек может отреагировать на воздействие сразу же, может «оттянуть» реакцию на долгий период, но может и в предвидении новых воздействий среагировать опережающие, до того, пока другой человек или обстановка потребуют действий.

Но самое важное, что необходимо знать, состоит в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут реагировать качественно по-разному на одинаковые воздействия. Человек — сложная биосоциальная и социально-психологическая система, обладающая таким числом разнообразных внутренних психологических свойств и находящаяся в таком количестве внешних зависимостей, что, прежде чем обращаться к нему серьезным заданием, надо его детально узнать, узнать его политические социально-психологические, интеллектуальные возможности, эмоционально-волевые качества, этические установки. Надо также знать особенности его характера, опыт, отношение к миру.

Вот это познание — первая предпосылка продуктивного воздействия на человека. Вторая предпосылка — знание самого себя, своих возможностей влиять на других людей. В настоящее время едва ли воз-

можно создание типологии людей, которая бы удовлетворила практические потребности во влиянии руководителей на подчиненных. Но кое-что можно описать и в наше время. Всех людей несколько условно можно подразделить на два типа: адаптирующиеся (приспосабливающиеся) к внешней среде и адаптирующие (приспосабливающие) внешнюю среду к своим потребностям. Эти два крайних типа в жизни в чистом виде практически не встречаются. Но можно с достаточной определенностью говорить о том, что в человеке преобладает: склонность к изменению (перестройке) себя для выполнения внешних требований или склонность изменять среду, породившую эти требования.

Разумеется, в рамках такого подхода можно выделить определенные промежуточные типы. А главное состоит в том, что можно через анализ соотношения адаптирующего и адаптирующегося начала в людях выйти на эффективные способы влияния на любой из типов. Практическое следствие из действия закона неопределенности отклика может состоять в том, чтобы на основе знания психологических особенностей людей по-разному осуществлять воздействие на них, дифференцировать форму команд в соответствии с ожиданием подчиненных, влиять такими методами, чтобы использовать максимально возможности каждого работника. Но и здесь, когда, как кажется, все становится на свои места, следует ввести ограничения, вытекающие из других законов.

Закон неадекватности отображения человека человеком. Его смысл состоит в том, что ни один человек не может средствами, которые человечество накопило в рамках обыденного здравого смысла, постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека. Обнаружено, как мы их называем, одиннадцать линий психологической «обороны» человеком своего внутреннего мира от попыток вторжения извне. Первая линия — область биографических данных. Вторая — интеллектуальные качества (достоинства и недостатки) личности. Третья — личностные ориентации человека. Четвертая — побудители действий и деятельности. Пятая — область личных отношений с некоторыми людьми. Шестая — отношение к миру в целом и составляющим его подсистемам. Седьмая — интимные стороны жизни. Восьмая — отношение к некоторым событиям. Девятая — уровень социальных притязаний (положение в обществе, должности). Десятая — эмоционально-волевая сфера. Одиннадцатая линия защиты — сопротивление, связанное с отношением к тому, кто намеревается раскрыть особенности и возможности испытуемого. К этому следует добавить, что человек нередко попросту не может дать о себе информа-

цию, потому что он не знает себя. Каким бы ни был человек, он что-либо скрывает о себе, что-нибудь ослабляет, что-либо усиливает, какие-либо сведения о себе отрицает, что-то подменяет (особенно это касается побудителей деятельности), что-либо попросту приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акценты. И всем этим демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

Разумеется, у разных людей стремление к маскированию своего внутреннего «я» имеет разную степень выраженности. Но все же люди отличаются друг от друга не тем, что один защищается в психологическом плане, а другой раскрывается. Их отличие в «мощности защитных сооружений». Причем далеко не всегда индивид все это проделывает сознательно. Этот процесс в большой мере стимулируется природными неосознаваемыми импульсами.

Этот процесс осложняется еще и тем, что в отношении к людям действует трудно объяснимый механизм безответственных оценок. Мы направо и налево «раздаем» людям односложные или многосложные эмоционально резкие оценки, несколько не задумываясь над тем, соответствуют они хоть в какой-то степени качествам оцениваемого или нет. Любую сколько-нибудь сложную машину мы описываем с помощью десятков, а то и сотен определений. Только для человека, подчеркнем вновь, — самой сложной из известных систем — нам достаточно 10–20, а то и меньше понятий. Хотя в русском языке более двух тысяч слов, с помощью которых можно оценить человека. Вспомним документ, который мы, как правило, пишем сами на себя, именуемый «характеристикой».

В отношении друг к другу мы находимся в тисках довольно сильной зависимости наших оценок людей от ранее полученных оценочных установок невзирая на то, из какого источника эти установки исходят. Умный человек долго будет в нашем сознании числиться «туповатым», если до знакомства с ним мы получили информацию о его слабых интеллектуальных потенциях.

Если ко всему изложенному добавить, что оценивающий другого заведомо определенным образом относится к объекту оценки (он его может любить, ненавидеть, презирать, быть абсолютно равнодушным), то проблема неадекватного постижения человека человеком начинает представляться неразрешимой. А руководителю предстоит ее разрешать каждодневно и не один раз, и не с одним человеком.

К счастью в настоящее время мы уже имеем надежные средства для того, чтобы отличать и корректно описывать то, каким человек хотел бы казаться, от того, каким он является на самом деле. Думает-

ся, что редкий руководитель может сказать, что подобное знание коллег по работе будет для него излишним. Широкое использование этого достижения психологической науки может принести колоссальную пользу всему делу организации управления в любой сфере деятельности, особенно в условиях, когда экономика переводится на интенсивные рельсы и когда использованию резервов человеческого фактора придается то поистине огромное значение, которого он заслуживает.

Из всего этого следует принципиальной важности вывод: руководитель должен владеть современными научными методами диагностики особенностей людей, уметь оценивать их объективно. Но плюс к этому он должен научиться предъявлять оценочную (не всегда приятную) информацию так, чтобы это не наносило ущерба достоинству людей, не приводило к беспринципным конфликтам, а спланировало бы людей на одной общей платформе — повышении интенсификации производства.

Закон расщепления смысла управленческой информации. Его знание позволяет понять изменения командной информации в процессе движения ее в системах управления и производства. Этот закон открыт в нашей стране более 25 лет назад. Но социальная потребность в использовании этого знания проявилась наиболее резко в последние 10 лет в связи с трудностями преодоления так называемого информационно-го кризиса.

В общем виде смысл этого закона состоит в том, что управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания...) имеет объективную (от нас в принципе не зависящую) тенденцию к изменению смысла в процессе движения по ступеням иерархической лестницы управления. Причем изменение этой информации прямо зависит от числа людей, через руки (головы) которых она проходит: чем большее число работников знакомится с этой информацией и передают ее другим людям, тем выше величина отклонения ее смысла от первоначального. Перестановка слов, разное их понимание, различная акцентировка на материалах документа или на отдельных элементах устной команды, пропуски нежелательного или «не имеющего смысла», новые «уточняющиеся» понятия или высказывания — вот неполный перечень изменений в управленческой информации по мере ее продвижения в структуре управляющей и управляемой систем.

Глубинную основу расщепления смысла информации можно понять, приняв во внимание следующие обстоятельства. Во-первых, язык, на котором передается управленческая информация, является естественным языком, понятийный состав которого характеризуется огромны-

ми иносказательными возможностями и, следовательно, возможностями разного понимания работниками слов команды и их разного толкования. Во-вторых, люди, воспринимающие и передающие управленческую информацию, различаются по образованию, интеллектуальному развитию, потребностям, физическому или психическому состоянию, что, естественно, может наложить отпечаток на понимание и передачу этой информации. В-третьих, расщепление командной (особенно устной) информации часто связано с небрежным обращением руководителя со словом (речью). При этом забывают, что управление есть информационный процесс и непосредственным инструментом работы руководителя, является именно речь как средство передачи команд. Она служит «включателем» в работу материальных средств, энергоемкость которых и воздействие на окружение могут быть несравнимы с энергетическими значениями затрат на подготовку и передачу этих команд. Негативные последствия действия этого закона: командная информация частично (редко — полностью) искажается и низовые подразделения выполняют не то решение, которое разработано сверху, а измененное (по неведению или в угоду людям, чьи интересы не совпадают с интересами, зафиксированными в исходном документе).

Закон самосохранения. Знание этого закона позволяет понять решающие социально-психологические условия продуктивности работы человеческого мозга в момент рассмотрения какой-либо проблемы.

Понять смысл и значение этого закона легко на примере его несоблюдения. Представьте себе совещание, проводимое авторитетным руководителем. Он четко поставил вопрос и призвал присутствующих приступить к его обсуждению с целью выявить причины сложившейся ситуации и найти способ решения проблемы. Один из присутствующих специалистов быстро отреагировал на призыв и высказался невпопад «Садись, имярек, ты всегда начинаешь с глупостей», — была реакция руководителя. Мгновенно «мозги» всех участников совещания выключилось по закону самосохранения.

Угроза (в данном случае — оказаться «в дураках») автоматически, независимо от воли выключила мыслительные аппараты присутствующих и привела их в состояние готовности к защите от возможного ущемления личного достоинства. Произошло переключение работы мозга с задачи, которую поставил ведущий, на задачу выведения человека из-под морального удара. Это означает, что человек невольно начинает размышлять над тем, как бы не оказаться в положении первого выступающего, и начинает «работать» не на задачу, поставленную руководителем, а на то, чтобы угадать позицию руководителя. Соответственно его высказывания будут бледным отображением того, что ру-

ководитель и без совещания знает. Генерация идей, продуцирование новых подходов не подчиняются окрику и не стимулируются непосредственной отрицательной оценкой высказываний. Необходимо создание условий, при которых совершенно обязательный критический компонент любого совещания не тормозил бы творческое мышление людей, коллективно решающих какую-либо проблему.

Средством для этого является организация обсуждения любой сколько-нибудь серьезной проблемы в режиме разделенного времени: сначала сбор предложений без «некритического разбора, затем уже критический анализ соответствия выдвинутых предложений требованиям решаемой задачи. Именно в умении вести коллективные обсуждения в режиме разделенного времени и состоит следование требованиям объективного закона самосохранения.

Закон прямой зависимости успехов в работе руководителя от его способностей, знание этого закона позволяет установить, чем определяются успехи разных руководителей, работающих на одинаковых должностях в одинаковых условиях и при одинаковой мощности стимулов к деятельности.

Чем выше интеллектуальные и организаторские способности руководителя, тем выше его успехи в работе. Чем ниже способности, соответственно наоборот. Частным выражением этого закона является правило: чем выше способности работника, тем меньше ему нужно средств для выполнения определенной работы, чем ниже способности работника, тем больше ему нужно средств для выполнения той же работы; существует такой низкий уровень развития способностей руководителя, при котором никакие затраты не приведут к выполнению работы.

На основе этого закона можно сделать следующие выводы: управлением должны заниматься действительно способные к руководящей работе люди. Необходимо построить научную систему методов, защищенную от любых попыток кандидатов в руководители к приукрашиванию или принижению своих возможностей, позволяющую вскрывать и измерять такое число интеллектуально-психических и этических качеств человека, которое было бы достаточным для достоверных выводов о степени соответствия испытываемого требованиям работы.

Итак, мы рассмотрели ряд психологических законов, соблюдение которых является необходимой составной частью любого эффективного руководства.

Возникает вопрос: почему же производство не останавливается, когда руководители не знают законов управления и, следовательно, не могут сообразовать свою деятельность с их требованиями? Ответ

прост. Законы управления, как и законы природы, действуют даже тогда, когда они не осознаются. Некоторые руководители интуитивно нащупывают необходимость учета действий законов управления и интуитивно согласовывают свою деятельность с их требованиями. Но главное состоит в том, что производство способно преодолевать не только свои инерционные силы, но и тормозящие действия управляющих систем, которые не соответствуют требованиям законов управления. Но какой ценой? Ценой замедления прогресса, большого материального ущерба, утраты нравственных ценностей.

Осмысление этих законов и приведение этой системы управления и управленческой деятельности в соответствие с их требованиями – важнейшее условие научной организации управления и соответственно условие повышения эффективности народного хозяйства в условиях интенсивной экономики.

Осмысление этих законов и приведение этой системы управления в соответствие с их требованиями – важнейшее условие научной организации управления.

Без знания объективных законов социально-экономического развития и управления нельзя избежать субъективизма в хозяйственной деятельности. Но и знание этих законов еще не гарантирует успеха. Необходимо владеть механизмом их использования.

РЕЗЮМЕ

В сфере руководства организациями и компаниями должное внимание уделяется влиянию и власти руководителя на деятельность их коллективов. В любой деятельности и, особенно, в предпринимательстве значительную роль играет власть конкретного руководителя. Влияние власти – это своеобразный механизм, который оказывает определенные воздействия на предпринимательскую и иную деятельность.

Практика накопила различные способы влияния и власти руководителя на подчиненных. Важнейшим способом является это убеждение работника в качественном выполнении своих управленческих или производственных функций.

Пожалуй, одним из действенных факторов является реализация в практике методов психологического воздействия на коллектив, т.е. выполнение основных способов и приемов в работе с трудовыми коллективами организаций и компаний.

ВОПРОСЫ ДЛЯ УСВОЕНИЯ ТЕМЫ

1. Какие значения имеет влияние и власть на коллектив фирмы?
2. В чем заключается основной баланс власти?
3. Изложите основные формы власти и влияние на коллектив.

4. Что такое власть, основанная на принуждении?
5. В чем заключаются слабые стороны методов влияния через страх?
6. В чем заключается власть основанная на вознаграждении?
7. Изложите содержание влияния власти на коллектив.
8. Раскройте особенности влияния на коллектив через традиции.
9. Какие имеются недостатки методики, опирающейся на традиции?
10. В чем заключается власть примера?
11. Раскройте особенности стиля руководителя?
12. Что значит влиять через разумную веру?
13. Изложите основные ограничения метода разумной веры.
14. Раскройте основные направления убеждения работника на эффективную работу.
15. Каким образом можно эффективно использовать влияние путем убеждения?
16. Раскройте особенности сильных и слабых сторон влияния путем убеждения.
17. Дайте практические рекомендации по использованию влияния.
18. Раскройте содержание психологии управления коллективом организации.
19. В чем заключаются законы зависимости восприятия людьми внешних воздействий?
20. Изложите основное содержание закона неадекватности отображения человека человеком.
21. Раскройте смысл и значение закона управленческой информации.
22. В чем заключается смысл закона самосохранения?
23. Как влияет на результат закон прямой зависимости успехов в работе руководителя?

ЛИТЕРАТУРА

1. Марченко И.П. Какой руководитель нам нужен. М.: Экономика, 1993
2. Джини Грехем Скотт. Описание пути к успеху в бизнес. Киев: Внешторгиздат, 1991
3. Айзенек Г. Дж. Узнай свой собственный коэффициент интеллекта. М.: Ай Кью, 1996
4. Браун Л. Имидж – путь к успеху: практическое пособие для мужчин и женщин. С.Пб.: Питер, 1996
5. «Кроссворды» для руководителя. М.: Дело, 1992

6. Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху. М.: ЮНИТИ, 1994
7. Герберт Ньютон Кэссон. 16 аксиом делового человека. Пер. с англ. Историческое наследие, 1992
8. Герберт Ньютон Кэссон. Что нужно знать каждому бизнесмену. М.: Историческое наследие. 1992
9. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов. М.: Финансы и статистика, 1996

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях перехода России к рыночным отношениям обращается на проблемы социального партнерства и этики деловых отношений предпринимателей, исполнительной власти и общества в целом.

Известно и то, что сегодня усилилась мобильность трудовых ресурсов. Рынок определяет потребность работников тех или иных профессий и специальностей. Кроме того, востребовалось значительное число руководителей различных рангов и уровней управления общественным производством.

И все это накладывает определенные требования на работников организаций, предприятий, компаний и других структур, как государственного, так и негосударственного сектора экономики России.

Поэтому большое значение в сфере социальной психологии уделяется вопросам этики ведения переговоров при устройстве работника в ту или иную фирму, компанию и т.д. Однако, поступив на работу, работник сталкивается с проблемой формирования психологически совместимых трудовых коллективов. При этом большое значение приобретают и вопросы лидерства в коллективах. Именно от руководителя и его стиля работы зависят результаты работы фирмы.

Организация общения персонала требует соблюдения правил общегражданского этикета и повышения деловитости. В частности, обращается внимание на соблюдение этики рынка, на деловые общения и культуру предпринимателей.

Успех работы организации, компаний и других оргструктур зависит от роли, значения и воли их руководителей, а также от способов влияния и власти руководителей на подчиненных. Все это в значительной степени будет содействовать повышению качества работы организаций и компаний, а так же улучшению труда и жизни каждого работника.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Пушкарев Н.Ф. Общий менеджмент. М.: РЭА, 1996.
2. Русинов Ф.М., Петросян Д.С. Основы теории современного менеджмента. М., 1993.
3. Gary Johbs, Third edition, 1992 by Harper Colins Publishers Inc. Organizational Behavior. Understanding: Life at Work.
4. Samuel C. Certo. Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment.
5. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. М., 1994.
6. Шейнов В.П. Как управлять другими и управлять собой (искусство менеджера). М.: Дело, 1997.
7. Яновский А., Яновский М. Этика предпринимательства. М., 1993.
8. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! Новосибирск, 1989.
9. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М., 1994.
10. Димнет Э. Искусство думать. М., 1996.
11. Жариков Е.С. Уроки психолога для руководителя. М., 1990.
12. Сухарев В. Этика и психология делового человека. М., 1997.
13. Венедиктов В.И. Деловое регулирование. М., 1996.
14. Чененный А.И., Стоян Т.А. Этикет на все случаи жизни. М., 1995.
15. Алешин Л. О вежливости, о такте и деликатности. М., 1996.
16. Беклашов Д.В. Манеры и поведение человека. М., 1997.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
18. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., 1992.
19. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М., 1990.
20. Основы предпринимательского деда. Под ред. Ю.М. Осипова. М., 1992.
21. Миникес Л. Несколько советов не только деловым людям. М., 1992.
22. Кей В. Делайте бизнес по-американски. М., 1992.
23. Как добиться успеха, практические советы дедовым людям. М., 1991.
24. Бэкстер Н. Как правильно заполнять документы при приеме на работу. М., 1992.
25. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. М., 1989.
26. Дж. Грейсон мл., Дедел К.О. Американский менеджмент на пороге 21 века. М., 1991.
27. Мэри Спидлейн. Имидж мужчины. М., 1996.

28. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. М., 1990.
29. Глухов В.В. Основы менеджмента. М., 1995.
30. Поляков В., Яновская Ю. Как получить хорошую работу в новой России. М., 1997.
31. Йан Метденд. Как устроиться на работу. М., 1997.
32. Яновская З.Ю. Собеседование при приеме на работу. М., 1996.
33. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. М., 1997.
34. Столяренко Л.Д. Основы психологии. М., 1996.
35. Фрейд З. Введение в психоанализ. М., 1990.
35. Черпанова Е. Психологический стресс. М., 1997.
36. Шрайнер К. Как снять стресс. М., 1993.
37. Крод Густав Юнг. Психология бессознательного. М., 1994.
38. Дейл Карнеги. Как перестать беспокоиться и начать жить. М., 1990.

Учебное издание

Г. А. Антонова

**ЭТИКА ОБЩЕНИЯ
И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учебное пособие
для студентов и слушателей
института*

Ответственный за выпуск
доктор экономических наук, профессор
Пушкарев Н.Ф.

Подписано в печать 06.07.2000
Формат бумаги 60x90 ¹/₁₆, Гарнитура «Ньютон7С»
Объем 13,25 усл. печ. л. Тираж 500 экз. Заказ 227