

**Н.В. Уварина, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев,
Н.Ю. Корнеева, Ю.В. Лысенко, А.А. Семченко**

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Монография

**Челябинск
2020**

УДК 151.8 (021)
ББК 88.5я73
У 18

Н.В. Уварина, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева, Ю.В. Лысенко,
А.А. Семченко

Уварина Н.В.

Психология управления: Монография / Уварина Н.В., Гнатышина Е.А.,
Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Лысенко Ю.В., Семченко А.А. – Челябинск: Изд-во
ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2020. – 385 с.

ISBN 978-5-93162-301-6

В монографии раскрываются теоретические основы психологии управления, аспекты руководства и лидерства, психологические основы коммуникаций в организации, а также проблемы психологии конфликта. Монография включает пятнадцать глав, в которых рассматриваются эволюция и тенденции развития управленческой мысли, социальная организация как объект управления, проблемы социально-психологического климата в коллективе, основы психологии воздействия, современные представления о психологии общения, возможности управления конфликтами и др.

Монография адресована не только студентам, но и магистрантам, аспирантам, изучающим аспекты управления персоналом, а также педагогам-практикам и руководителям, занимающимся профессиональным самообразованием.

Р е ц е н з е н т ы:

Лежнева Н.В., доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой педагогики и психологии Троицкого филиала ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

Михайлюк О.Н., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Стратегический и производственный менеджмент» ФГБОУ ВО «Уральский государственный горный университет»

Шарапова В.М., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент и предпринимательство» ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

ISBN 978-5-93162-301-6

УДК 151.8 (021)

© Н.В. Уварина, Е.А. Гнатышина,
Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева, Ю.В. Лысенко, А.А. Семченко, 2020
© Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	6
ЧАСТЬ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	7
ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ.....	7
1.1. Эволюция и тенденции развития управленческой мысли.....	7
1.2. Объект и предмет психологии управления. Связь психологии управления с другими науками	12
1.3. Субъекты и объекты управленческой деятельности. Уровни управления.....	16
1.4. Методологические подходы к управлению. Основные школы управления.....	21
1.5. Методы психологии управления. Проекция психологических знаний в управленческую деятельность.....	24
ЧАСТЬ II. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ	41
ГЛАВА 2. ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	41
2.1. Структура личности подчиненного	41
2.2. Жизненные стратегии	48
2.3. Психофизиологические основы управления	51
2.3.1. <i>Функциональные состояния человека.....</i>	<i>51</i>
2.3.2. <i>Требования к поддержанию работоспособности.....</i>	<i>54</i>
2.3.3. <i>Специфика труда в экстремальных ситуациях.....</i>	<i>57</i>
2.3.4. <i>Возрастные изменения работоспособности.....</i>	<i>67</i>
ГЛАВА 3. ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	70
3.1. Социальная организация как объект управления.....	70
3.2. Механизмы групповой динамики в организации.....	73
3.3. Феномены групповой жизнедеятельности.....	76
3.4. Меры по повышению уровня развития коллектива.....	79
3.5. Распределение деловых ролей в организации.....	84
ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ.....	90
4.1. Содержание деятельности руководителя	90
4.2. Понятие «социально-психологический климат». Диагностика СПК и факторы, влияющие на СПК.....	92
4.3. Социометрия как основной метод диагностирования межличностных взаимоотношений в организации. Референтометрия.	104
ЧАСТЬ III. РУКОВОДИТЕЛЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	114
ГЛАВА 5. СПОСОБНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.	114
5.1. Руководство и лидерство как социальные феномены	114
5.2. Профессионально-важные качества руководителя.....	116
5.3. Психология индивидуального стиля управления.....	121
5.4. Мотивация как система побуждений человека к деятельности.....	126
ГЛАВА 6. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ.....	139
6.1. Эмоционально-волевая сфера личности в процессе управления	139
6.1.1. <i>Эмоциональные процессы и управление эмоциями</i>	<i>139</i>
6.1.2. <i>Воля в процессе управления</i>	<i>144</i>

6.2. Стресс в процессе управления	146
6.3. Здоровье как фактор эффективной деятельности руководителя	152
ГЛАВА 7. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ КАК АДРЕСАТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ	159
7.1. Социализация личности как социальный феномен	159
7.2. Понятие о психосоциальных кризисах	163
7.3. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации	166
7.4. Система регуляции поведения и деятельности личности	169
ГЛАВА 8. ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ	177
8.1. Сущность управленческого воздействия руководителя	177
8.2. Характеристика основных способов управленческого воздействия	183
8.3. Типология объектов психологического воздействия	189
ГЛАВА 9. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ	196
9.1. Виды и особенности управленческого общения	196
9.2. Принятие решений как важная составляющая управленческой деятельности	199
9.3. Сущность и методы манипулирования	207
ЧАСТЬ IV. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ	216
ГЛАВА 10. СОВРЕМЕННЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ПСИХОЛОГИИ ОБЩЕНИЯ	216
10.1. Виды, функции общения	216
10.2. Общение как восприятие людьми друг друга	217
10.3. Структура и средства общения	223
10.4. Коммуникационный процесс	230
ГЛАВА 11. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ОБЩЕНИЯ	236
11.1. Общение как взаимодействие	236
11.2. Синтоническая модель общения	247
11.3. Манера общения, взаимодействия с людьми	253
11.4. Виды и техника слушания	257
ГЛАВА 12. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	264
12.1. Коммуникация в организации	264
12.2. Общение в профессиональной деятельности руководителя	269
12.3. Вербальные и невербальные средства передачи информации	273
12.4. Психологические требования к проведению совещания, групповой дискуссии, публичного выступления и деловых бесед	287
ЧАСТЬ V. ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА	306
ГЛАВА 13. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТА КАК ТИПА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	306
13.1. Типы конфликтов и управление конфликтной ситуацией	306
13.2. Причины и динамика конфликта	309
13.3. Социальный конфликт	312
13.4. Стратегии конфликтного взаимодействия	317
13.5. Выход из конфликта	320
ГЛАВА 14. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ	327
14.1. Возможности управления конфликтом	327
14.2. Руководитель как непосредственный участник конфликта и как посредник	334
14.3. Стресс и управление эмоциональными состояниями	339
14.4. Жизненные кризисы и деятельность руководителя	352

ГЛАВА 15. СОТРУДНИЧЕСТВО КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТАМИ.....	358
15.1. Организация типичных мероприятий	358
15.1.1. Деловая беседа	358
15.1.2. Деловые переговоры	364
15.1.3. Деловые совещания	366
15.1.4. Деловые дискуссии.....	368
15.2. Организация специальных событий.....	376
15.2.1. Церемонии открытия	376
15.2.2. Презентации	378
15.2.3. Конференции.....	379
15.2.4. Дни открытых дверей.....	380
15.2.6. Круглые столы	380
15.2.7. Выставки.....	380
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	382

ПРЕДИСЛОВИЕ

Задачей данной монографии является попытка рассмотреть основы психологической управленческой культуры, аспекты теоретического понимания и практического применения важнейших проблем сферы управления, к которым следует отнести: понимание природы управленческих процессов; знание основ организационной структуры; четкое представление об ответственности субъекта управления и ее распределении по уровням ответственности; знание способов повышения эффективности управления; знание информационной технологии и средств коммуникации, необходимых для управления персоналом; умение устно и письменно выражать свои мысли; компетентность в отношении управления людьми, отбора и подготовки специалистов, способных к лидерству, к оптимизации служебных и межличностных взаимоотношений среди работников организации; способность планировать и прогнозировать деятельность организации с использованием средств вычислительной и компьютерной техники; умение оценивать собственную деятельность, делать правильные выводы и повышать свою квалификацию, исходя из требований текущего дня и ожидаемых изменений в будущем; развитое представление об особенностях организационного поведения, структуре малых групп, мотивах и механизмах их поведения.

Содержание монографии «Психология управления» базируется на знании диалектики современной философии, общей и социальной психологии, социологии, конфликтологии, теории организации.

Материал монографии систематизирован в логике пяти частей.

Первая часть – *«Теоретические основы психологии управления»* – дает представление о психологии управления как науке, связи психологии управления с другими науками, методологических подходах к управлению и методах психологии управления.

Вторая часть – *«Психологические особенности объектов управления»* – посвящена рассмотрению личности и группы как объектов управления, а также проблемам управления и социально-психологического климата в коллективе.

Третья часть – *«Руководитель как субъект управления»* – рассматривает способности руководителя к управленческой деятельности, социально-психологические характеристики личности руководителя, аспекты психологической структура личности как адресата психологического воздействия, основы психологии воздействия, психологическое воздействие в структуре управления.

Четвертая часть – *«Коммуникации в организации»* – представляет собой изложение современных представлений о психологии общения, психологических особенностей процесса общения, а также психологических основ коммуникаций в организации.

Пятая часть – *«Психология конфликта»* – раскрывает психологические особенности конфликта как типа взаимодействия, возможности управления конфликтом и сотрудничества как способа управления и регулирования конфликтами.

Автором использованы материалы ряда изданных книг и монографий, среди авторов которых Г.М. Андреева, Р.Л. Кричевский, Я.В. Подоляк, А.Л. Свенцицкий, Г.В. Щекин и др. Полный список использованной литературы содержится в конце издания.

Монография предназначена, прежде всего, для руководителей разных уровней, желающих обогатить себя знанием основ психологии управления, а также для студентов, магистрантов и аспирантов, изучающих психолого-управленческую проблематику.

ЧАСТЬ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ

- 1.1. Эволюция и тенденции развития управленческой мысли.
- 1.2. Объект и предмет психологии управления. Связь психологии управления с другими науками.
- 1.3. Субъекты и объекты управленческой деятельности. Уровни управления.
- 1.4. Методологические подходы к управлению. Основные школы управления.
- 1.5. Методы психологии управления. Проекция психологических знаний в управленческую деятельность.

1.1. Эволюция и тенденции развития управленческой мысли

Глубокие изменения в обществе на рубеже XX и XXI веков обусловили интерес к социальному знанию, внимание к проблемам взаимосвязи общества и личности, руководителя и подчиненного. Среди дисциплин, изучающих общество и общественные отношения, не последняя роль принадлежит психологии управления.

Психология управления находится в постоянном поиске новых данных о природе воздействия человека на другого человека, группу или общество в целом с целью понять и объяснить механизмы этого воздействия и способы его совершенствования.

Понятие «управление» широко используется в различных науках, обозначая функцию, присущую организованным системам (биологическим, техническим, социальным, военным и др.). Существует огромное количество определений этого понятия. В самом общем виде под управлением понимается элемент, функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры, организованных систем, поддержание режима их деятельности, реализацию их программы и целей.

Термин «психология управления» впервые начал использоваться в СССР в 20-е годы. На II Всесоюзной конференции по научной организации труда (март 1924 г.) один из докладов полностью был посвящен психологии управления и проблемам, с ней связанным. Психология управления была призвана решить две задачи: «подбор сотрудников к функциям и друг к другу соответственно их индивидуальным особенностям; воздействие на психику работников через стимулирование...».

В многочисленных работах по научной организации труда (труды А.К. Гастева, В.В. Добрынина, П.М. Кержениева, С.С. Чахотина и др.), вышедших в 20-30-е годы, было немало интересных подходов к разрешению психологических проблем управления. Однако недостаточный уровень разработанности этих проблем не позволил психологии управления выделиться в самостоятельную область знаний. Периодом все более активного приложения психологических знаний к теории и практике управления является середина 60-х годов [1].

Одними из первых исследователей, поставивших вопрос о необходимости разработки психологии управления как науки, были Е.Е. Вендров и Л.И. Уманский. Среди основных аспектов психологии управления производством они называли социально-психологические проблемы производственных групп и коллективов, психологию личности и деятельности руководителя, вопросы подготовки и подбора руководящих кадров и др. Иная точка зрения была высказана А.Г. Ковалевым, который включил в сферу психологии управления только социально-психологическую проблематику.

20-30-е годы XX века считаются авангардными в развитии теории управления (менеджмента).

А. Файоль был первым, кто отметил, что менеджмент насквозь пропитан психологией, и выделил психологические факторы повышения производительности труда, например, такие, как власть, единство руководства, подчинение личных интересов общим, инициатива, корпоративный дух предприятия и др. Всего он выделил четырнадцать принципов повышения производительности труда.

Анализируя подробно вопросы управления предприятием, А. Файоль говорил: «Не невежество, честолюбие, эгоизм, лень и всякие людские слабости толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частным. И это питает вечную борьбу». Эти слова А. Файоль написал в 20-е годы, но они живут и сейчас и относятся не только к сфере управления каким-либо одним предприятием. Они стали универсальными там, где сталкиваются интересы людей, например в экономике, в политике.

А. Файоль был убежден, что дисциплина является в числе других принципов очень важной частью управления. На этот счет он высказался таким образом: «Дисциплина составляет главную силу армий. Я, безусловно, принял бы этот афоризм, если бы он сопровождался таким пояснением: «Дисциплина – это то, во что ее превращают начальники». Первый афоризм внушает уважение к дисциплине, что, конечно, хорошо, но в нем можно проглядеть ответственность начальников, что уже было бы плохо».

Большое значение А. Файоль придавал также такому принципу, как единство руководства. Этот принцип можно выразить так: «Один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это – необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, – чудовище, ему тяжело жить». Однако не следует смешивать единства руководства (один начальник, одна программа) с единством распорядительства (служащий получает распоряжение только от одного начальника), Единство руководства обеспечивается хорошей конституцией социального образования, единство же распорядительства зависит от надлежащего функционирования состава всего персонала.

Благодаря А. Файолю управление стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей, в итоге возникла новая отрасль науки – «психология управления».

В этот период времени соединились вместе социологический и психологический подходы в управлении. Это означало, что на смену деперсонифицированным отношениям в управлении пришли – учет личностных, мотивационных и других психологических составляющих деятельности организаций.

Выделение мотивационных факторов в процессе труда привело к тому, что человек перестал считаться придатком машины. Взаимоотношение человека и машины приобрело личностный оттенок, приведший к пониманию того, что человек – это не машина, а управление машинами – это далеко не то, что управление людьми. Это был большой прогресс в осознании места и сущности человеческой деятельности в управлении.

В 30-е годы теоретики менеджмента активно обращаются к мотивационным факторам трудовой деятельности человека. Большим достижением управленческой мысли было то, что на смену «экономическому человеку» пришел «социальный человек» благодаря развитию «школы человеческих отношений», автором которой считается Эльтон Мэйо – австралийско-американский ученый (1880–1949 гг.), известный оппонент Ф. Тейлора [2].

С позиций этой школы промышленная организация стала рассматриваться как определенный социальный организм, а люди, работающие в ней, – как члены этой

социальной системы, носители мотивационных, личностных, индивидуально-психологических качеств.

Развитие концепции «человеческих отношений» Э. Мэйо привело к тому, что, по свидетельству исследователя проблем менеджмента Д. Рена, было внесено много поправок в практику менеджмента. Можно выделить некоторые из них:

- 1) увеличение внимания к социальным потребностям человека;
- 2) отказ от сверхспециализации труда;
- 3) отказ от необходимости иерархичности власти внутри организации;
- 4) признание роли неформальных отношений между людьми внутри предприятий;
- 5) развитие методов изучения формальных и неформальных групп внутри организаций.

В 1938 г. два известных ученых США Э. Майо и Ч. Барнард совместно выдвинули концепцию «социального человека» вместо концепции «экономического человека», описанного авторами «школы научного управления».

Положительным в работе Ч. Барнарда было то, что он отнес человека к стратегическому фактору организации. Говоря о кооперативных системах в организации, Ч. Барнард отводил особую роль управляющим, к функциям которых он относил:

- искусство принятия решений;
- постановку целей на основе предвидения будущего;
- четкое представление системы коммуникаций, включая схему организации и структуру управленческого персонала;
- роль управляющего в созидании организационной морали.

Особую роль он отводил *лидерству*, считая его необходимой социальной сущностью, придающей значимость общей цели. По оценке Ч. Барнарда, именно цель создает стимул, делающий эффективными другие стимулы, вселяющий в субъективный аспект «бессмысленных решений» упорство в изменчивой среде, воодушевляя личное убеждение и создающее жизненное сплочение, без которого невозможна кооперация.

Наряду с Э. Мэйо и Ч. Барнардом, следует особо отметить несколько имен, которые признали концепцию «человеческих отношений». Ими были профессор Массачусетского университета Дуглас Мак Грегор, а также Д. Лайкерт из Мичиганского университета и К. Арджирис, работавший в Йельском университете. Эти ученые внесли большой вклад в развитие и уточнение основных принципов школы «человеческих отношений» Их часто называли группой «человеческих ресурсов», доказывавших, что от улучшения взаимоотношений в организации выигрывают все и управляющие и работники.

В 1960 г. Д. Мак-Грегор опубликовал книгу «Человеческая сторона предприятия». Он доказывал, что формирование менеджеров – это не следствие формальных усилий менеджмента в его саморазвитии, а в большей степени – это осознание менеджментом своих задач, своей политики и практики. Он говорил: «Успех менеджмента – не наверняка, но в значительной степени зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение» [3].

С точки зрения Д. Мак-Грегора, на протяжении истории можно выделить два главных поворота, касающихся средств контроля за поведением людей в организации:

- 1) переход от физического насилия к опоре на формальную власть;
- 2) переход от формальной власти к лидерству.

С его позиций, промышленность – это «экономический орган» общества, а его конечная цель – это служение общему благу. В ней отсутствует сверхъестественный источник власти, как нет и основы для жертвенности личных целей индивида нуждам организации.

Лидерством Д. Мак-Грегор называл определенное социальное отношение, имеющее несколько переменных: а) характеристика лидера, б) позиции и потребности его последователей, в) характеристики организации (такие, как цель, структура, природа задач, подлежащих выполнению), г) социальная, экономическая и политическая среда

Основное содержание концепции управления человеческими ресурсами не сводится только к увеличению степени личной удовлетворенности, как это было свойственно концепции «человеческих отношений». С точки зрения представителей группы «человеческих ресурсов», цель управления состоит в процессе совершенствования процесса принятия решений и эффективности контроля.

Психология управления имеет два основных источника своего возникновения и развития:

- *потребности практики.* Современное общественное развитие характеризуется тем, что человек выступает и объектом, и субъектом управления. Это требует изучения и учета психических данных о человеке с этих двух точек зрения;

- *потребности развития психологической науки.* Когда психология перешла от феноменалистического описания психических явлений к непосредственному изучению механизмов психического, то в качестве первоочередной встала задача управления психическими процессами, состояниями, свойствами и в целом деятельностью и поведением человека.

Постепенно в разделах о трудовой деятельности выделился самостоятельный вопрос о психологии управленческой деятельности. Развитие психологии управления с тех пор идет по двум взаимосвязанным направлениям – в недрах психологии и в смежных отраслях знания.

На рубеже XX и XXI веков психология управления переживает особенно интенсивное развитие, ее идеи и практические рекомендации становятся модным поветрием. Именно в этот период появилось множество книг по психолого-управленческой проблематике. Для переживаемого периода характерен ряд черт:

- *прикладной характер разрабатываемых проблем психологии управления.* Большинство изданной в этот период литературы является по сути дела настольной для управленцев различных ступеней;

- *интеграция психолого-управленческого знания,* идущая путем объединения достижений различных отраслей науки. Образно говоря, своеобразное «свидетельство о рождении» психологии управления еще только заполняется и сделаны лишь первые записи;

- *главный упор делается на рассмотрение особенностей управления в сфере бизнеса и деловых отношений,* относительно меньше внимания уделяется другим отраслям знаний. Предпринимаются попытки свести психологию управления к психологии менеджмента [4].

Развитие науки управления можно разделить на три этапа:

1. Возникновение и развитие «классической теории научного менеджмента» (начало XX века – конец 20-х годов). Классический менеджмент основывался на жестком рационализме в управлении. Наиболее полное выражение суть этого этапа была выражена в концепциях «научного управления» Ф. Тейлора, «идеальной бюрократии» М. Вебера и «науки администрирования» А. Файоля. Однако порожденные этими концепциями технократические иллюзии в управлении начали развеиваться уже в 30-е годы. Рационализм в управлении, при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности деятельности организаций и руководителей.

2. Возникновение и развитие доктрины «человеческих отношений» (30-е – вторая половина 40-х годов). Реакцией на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний явилось утверждение доктрины «человеческих отношений». Она основывалась на всемерном учете человеческого

фактора и привлекала достижения психологии, социологии, культурной антропологии для углубленного понимания реальной сути управления в организациях.

На ее основе осуществлялась выработка рекомендаций по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора», развитию участия членов организации в управлении, повышению эффективности лидерства.

3. Возникновение и развитие современных теорий управления (с 50-х годов по настоящее время). В послевоенные годы развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов для анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления, сделавшая с изобретением персональных компьютеров особенно мощный качественный скачок, способствовали активному использованию в управлении системного подхода. Это привело к известному усложнению науки управления и управленческих знаний и появлению ряда научных подходов.

На рубеже веков для управленческой мысли характерны следующие *тенденции* развития:

- *профессионализация науки управления.* Посредством издания огромного количества работ по управлению, распространения программ обучения менеджменту, обобщения управленческого опыта разных стран через обследования, широких международных контактов ученых управленческая мудрость все более становится достоянием всех, кто в ней нуждается.

- *практическая направленность современного развития науки управления.* Управленческая мысль все больше обращается к здравому смыслу, простым истинам, хорошо усваиваемым рецептам, которые доступны для понимания и использования теми, кто несет нелегкое бремя управления или, кто встает на этот путь;

- *ориентация на количественное увеличение, многослойность управленческого аппарата, усиление дифференциации управленческого труда.* Современные условия общественного развития требуют не меньше, а даже больше управленцев, чем прежде. Например, доля административно-управленческих работников в общей численности занятых даже в обрабатывающей промышленности США повысилась с 15 % (конец 50-х годов) до 30 % (середина 80-х годов). А в некоторых фирмах эта доля достигает и 70-80 %. Нет никаких заметных тенденций сокращения и госаппарата в ведущих странах Запада;

- *усиление технической оснащенности и технологическое усложнение управленческого труда.* Современный управленческий труд вследствие широкого использования достижений современной цивилизации (компьютеры, различная оргтехника, всевозможные средства обработки, передачи и накопления информации, средства, позволяющие почти мгновенно устанавливать связь даже с самой удаленной точкой света и др.) стал принципиально иным даже по сравнению с прошедшим десятилетием.

Действие этой тенденции противоречиво. С одной стороны, управленческий труд в результате технологизации упростился и стал оперативнее; а с другой – это привело к усложнению деятельности управленца в силу ряда причин.

Развитие научно-технического прогресса заставляет принимать решения в гораздо более короткие сроки, чем раньше. Выявился ряд серьезных психологических проблем во взаимоотношениях «человек – машина». Технологизация управленческого труда требует строже подходить к принимаемым управленческим решениям, потому что в условиях повышенной взаимосвязанности всех звеньев системы управления усиливается риск и негативные последствия неверных решений.

- *ориентация на Человека как на наивысшую ценность всего процесса управления.* В центре современных концепций управления находится Человек, который рассматривается как наивысшая ценность для организации. Исходя из этого, все системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей работников, с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе

совместной деятельности, а человек стремился бы к процветанию организации, в которой он работает и служит [5].

С учетом всего этого и разработаны различные модели управления, главным для которых является то, что в центре их внимания находится Человек. Такие модели, при всем их различии, как правило, содержат четыре взаимосвязанных блока: персонал организации, тщательный учет знаний и способностей работников, стиль и культура деловых взаимоотношений в организации и долгосрочные цели развития организации.

Управление как социальный процесс не во всем подвержен действию инструкций и формуляров, не всегда прогнозируем. Помимо формально установленной между членами организации должностной субординации, существует сложнейшая система неформальных связей, социальных зависимостей и межличностных отношений между ними.

Под влиянием личностных факторов происходит неконтролируемое перераспределение функций руководства, прав и должностных обязанностей, ответственности и полномочий. Реальные функции, права и обязанности данного лица могут самым существенным образом отличаться от предусмотренных должностными инструкциями. Вот почему меры по рационализации управленческой деятельности не всегда приводят к успеху, поскольку не учитываются индивидуальные особенности работников, психологические аспекты их отношений к начальству, подчиненным, порученному делу и, в конце концов, к самому себе.

Таким образом, современная наука управления последовательно разворачивается в сторону социологизации и психологизации. В настоящее время поиск путей активизации человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей персонала признан решающим условием повышения эффективности совместной деятельности любой организации. Все чаще подчеркивается необходимость многосторонней разработки психологии управления как особой, отдельной отрасли психологической науки, со своим объектом и предметом исследования.

1.2. Объект и предмет психологии управления. Связь психологии управления с другими науками

Психология управления имеет свой, только ей присущий предмет исследований – она изучает закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время *этого* процесса отношения между людьми, определяет методологические основы, соответствующие специфике объекта исследований, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов. Описание психологических явлений и приведение их в систему, раскрытие закономерностей и определение причинных связей между ними для разработки практических выводов и рекомендаций – вот основная задача психологии управления как науки. Кроме того, психология как наука анализирует психологические условия и особенности управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления.

К настоящему времени сложились две точки зрения на объект психологии управления. Так, в соответствии с первой, ее объектом являются системы «человек – техника» и «человек – человек», рассматриваемые в целях оптимизации управления этими системами (функционально-структурный анализ управленческой деятельности; инженерно-психологический анализ построения и использования автоматизированных систем управления; социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов; взаимоотношения в них людей; исследование

психологии руководителя, отношений между руководителем и руководимыми, психологических аспектов подбора и расстановки руководящих кадров, психолого-педагогических вопросов подготовки кадров руководителей).

В соответствии с другой точкой зрения, к объекту психологии управления можно отнести только систему «человек – человек», рассматриваемую также в целях оптимизации управления этой системой. Наряду с этой системой рассматривается еще ряд подсистем: «личность – группа», «личность – организация», «группа – группа», «группа – организация», «организация – организация».

Что касается **предмета** психологии управления, то есть того, что изучает данная наука, то в самом общем виде он представляет собой психологические аспекты процесса руководства различными видами совместной деятельности и межличностного общения в организациях, то есть *психологические аспекты управленческих отношений*. Конкретное проявление предмета психологии управления может быть представлено в следующих **уровнях психолого-управленческой проблематики**.

1. Психологические аспекты деятельности руководителя:

- психологические особенности управленческого труда вообще, его специфика в различных сферах деятельности;
- психологический анализ личности руководителя, психологические требования к личностным качествам руководителя;
- психологические аспекты принятия управленческого решения;
- индивидуальный стиль управления руководителем и проблемы его коррекции.

2. Психологические аспекты деятельности организации как субъекта и объекта управления:

- возможности использования психологических факторов для решения управленческих задач;
- закономерности формирования благоприятного социально-психологического климата в организации;
- закономерности формирования оптимальных межличностных взаимоотношений в организации, проблема психологической совместимости;
- формальная и неформальная структуры организации;
- мотивация труда членов организации;
- ценностные ориентации в организации, управление процессом их формирования.

3. Психологические аспекты взаимодействия руководителя с членами организации:

- проблемы создания и функционирования системы коммуникации в процессе взаимодействия;
- проблемы управленческого общения;
- оптимизация взаимоотношений в звене «руководитель – подчиненный»;
- информированность как фактор повышения эффективного управления [6].

Следовательно, **предметом психологии управления** являются психологические основания деятельности менеджера: психофизиологические особенности трудовой деятельности, психологические особенности переработки информации, механизмы восприятия человека человеком и механизмы влияния людей друг на друга, психологические особенности формирования трудового коллектива и межличностных отношений в нем, психологические особенности принятия управленческих решений и психологические факторы управленческой деятельности в целом.

Психология управления как наука и практика направлена на формирование и развитие психологической управленческой культуры руководителей, создание необходимых основ для теоретического понимания и практического применения в

управлении знаний особенностей личности работника, межличностных отношений и закономерностей функционирования трудового коллектива.

Основные понятия психологии управления:

Управление – совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации. Американцы дают такое определение сущности управления: «Делать что-то руками других».

Менеджмент – это управление, руководство, дирекция, администрация.

В основе понятия **менеджмент** лежит английский глагол «to manage», что в переводе на русский язык означает «управлять».

Менеджер – это субъект, осуществляющий управленческие функции. Слово «менеджер» уже давно прочно вошло в практику зарубежного управления.

Организация – 1. Структура, в рамках которой проводятся определенные мероприятия для достижения определенных значимых целей. 2. Одна из функций управления.

Для того чтобы группа могла называться организацией, необходимо выполнение нескольких обязательных требований. К ним относятся:

а) наличие, по меньшей мере, двух людей, которые считают себя членами этой группы,

б) наличие хотя бы одной цели как конечного состояния или результата, которую принимают как общую для всех члены этой группы;

в) существование членов группы, которые сознательно и намеренно работают сообща для достижения значимой для них всех цели.

Приведенные требования были высказаны одним из классиков зарубежного менеджмента Ч. Барнардом в 30-40 гг., который первым дал определение **организации**.

Отправным пунктом управления является постановка **организационных целей**. Применительно к организации, цель – это конкретное состояние или искомые результаты, которые достигаются совместными усилиями работников, объединенных в группы [7].

Управленческая деятельность – принципиально отличающийся от других видов деятельности труд. Основные *психологические особенности управленческой деятельности* можно свести к следующим:

- большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;

- неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;

- ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;

- значительная роль коммуникативной функции;

- высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Таким образом, **управленческая деятельность** – это особым образом организованный вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации.

Главная ее цель – обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности руководимого коллектива по решению стоящих перед ним задач. *Продуктом* управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме. Поскольку управленческое воздействие на все сферы деятельности осуществляется через членов организации, приоритетное значение имеет управление живым трудом, то есть целесообразной деятельностью своих подчиненных.

Управленческая деятельность строится по определенным правилам, соблюдая которые можно добиться успеха и, напротив, игнорирование их неминуемо приведет организацию к краху даже при максимально благоприятных прочих условиях. Специалисты в области психологии разрабатывают правила и технические приемы общения, позволяющие сделать его не просто формой, но и фактором управления.

Психология управления изучает и особенности личности руководителя: его управленческие потребности и способности, индивидуальную управленческую концепцию, включающую миссию и видение, управленческие замыслы, а также внутренне принятые им принципы и правила управления. Также психология управления изучает способы взаимодействия руководителей в иерархически выстроенной управленческой подсистеме, их срабатываемости, определяющей успешность функционирования системы в целом. Таким образом, психология управления – это часть комплексной науки управления.

Источники психологии управления:

- а) практика управления;
- б) развитие психологической науки;
- в) развитие социологии организаций.

В психологии управления часто употребляется понятие «человеческий фактор» (human factor). Понятие «человеческий фактор» стало употребляться еще во время второй мировой войны. Оно заимствовано из английского языка. Человеческий фактор – это все то, что зависит от человека, его возможностей, желаний, способностей и т.п.

Важность его определяется тем, что возрастает роль человека и его возможностей в процессе управления различными объектами.

Чем сложнее управление, тем больше растут требования к интеллектуальным функциям человека и другим психическим процессам, начиная от восприятия и внимания и заканчивая ответственностью за человеческие жизни.

Человеческий фактор важен и там, где в практику внедряются методы с учетом психологических и психофизиологических свойств человека. В этом случае возможно уменьшение брака в процессе создания того или иного вида продукции.

Недоучет человеческого фактора обычно приводит к тому, что на производстве увеличивается число производственных конфликтов, повышается текучесть кадров, увеличиваются сбои в работе, следствием чего являются потери в производительности труда.

Разумное использование человеческого фактора, т.е. учет личностных, социально-психологических, психофизиологических, мотивационных особенностей людей может способствовать получению значительного экономического эффекта даже без экономических затрат. Примером тому может быть создание малых групп с учетом групповой сплоченности, группового единства и других важнейших социально-психологических феноменов.

Деятельность современного менеджера непосредственно зависит от умелого использования человеческого фактора. Менеджер должен обладать определенными управленческими способностями, чтобы нужным образом воздействовать на людей, которые ему подчинены, а также на тех, кто ему не подчиняется, но от которых зависит работа всей организации, которой он руководит [8].

Деятельность менеджера очень разноплановая. Он ответственен за выполнение всех управленческих функций: стратегическое планирование, маркетинг, оперативное управление, управление персоналом.

Когда говорится о менеджменте, то имеется в виду группа управляющих, если речь идет об экономике, то подразумевают:

- высших управляющих;
- менеджеров среднего звена, подчиненных дирекции;
- низовых управляющих (руководителей отделов и цехов).

Известные исследователи проблем управления Г. Кунц и С.О. Доннел отмечали, что «управление – это не только функция президента корпорации и генерала, командующего армией, но также начальника цеха и командира роты».

В этой связи становится понятным, что нет существенных различий между руководителями и управляющими, администраторами и начальниками. Общим для них является то, что все они выполняют определенные функции, добиваясь результатов посредством создания необходимых условий для эффективной групповой деятельности.

Среди психологических дисциплин **психология управления является самостоятельным разделом психологии**. Общеизвестны ее связи с общей психологией, социальной психологией, инженерной психологией, эргономикой, экономической психологией, а также с другими науками, например, философией, социологией организаций.

Психологию управления называют «междисциплинарной» отраслью науки. Она пересекается с различными областями психологии. Так, например, общая психология так же, как и психология управления, изучает мотивацию, личность, волю, эмоции и чувства, стрессы и т.п.

Но, в отличие от общей психологии, в которой основной проблемой является **проблема личности**, в психологии управления она рассматривается в прикладном аспекте: как субъект и объект управления.

Важнейшей проблемой общей психологии является также проблема **мотивации**. В психологии управления она занимает важное место, т.к. мотивация считается одной из самых сложных функций управления

Известна взаимосвязь психологии управления и социальной психологии. Объектом исследования психологии управления является не только отдельно взятая личность, но и малые группы, которые являются одним из сложнейших феноменов социальной психологии. Они изучаются не только социальной психологией, но и социологией, являются «рабочие группы», или «малые группы». **Основным субъектом управления** считается менеджер, отвечающий за работу малых групп.

Для того чтобы изучать эти проблемы и давать обоснованные научные рекомендации, психология управления должна использовать достижения целого ряда наук. Это подразумевает активное применение знаний и данных различных отраслей психологической науки, среди которых общая, социальная, педагогическая, инженерная психологии и психология труда [9].

Наряду с этим психология управления основывается и на соответствующих знаниях, получаемых наукой управления. Отметим также тесную связь психологии управления и социологии (особенно социологии организаций). Общеизвестно, что в современных условиях рассмотрение психологических проблем управления невозможно без соответствующего экономического контекста, то есть без использования знаний экономической теории, эргономики, менеджмента, этики, культуры и психологии делового общения и др.

Таким образом, **психология управления** – это отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленная на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса.

1.3. Субъекты и объекты управленческой деятельности. Уровни управления

В социальном управлении, в отличие от других видов, главными компонентами выступают либо люди как члены различных организаций, либо организационные подразделения в целом. Индивиды (либо самостоятельно, либо в составе социальной группы), представленные в сложной системе управленческих взаимоотношений, могут выступать субъектами и объектами управления. Как видим, ключевыми кате-

горяими социального управления являются «организация», «субъект и объект управления».

Организация представляет собой форму объединения группы людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и для упорядочения совместной деятельности. В зависимости от целей и условий деятельности индивиды в социальном управлении выступают субъектами и объектами управления.

Субъектом управления является носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектами управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Объектом управления может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектом управления также может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Процесс управления реализуется посредством деятельности руководителей, в которой, как известно, основными являются следующие направления: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы организации, формирование программы деятельности подчиненных, оптимизация деятельности самого руководителя.

Управлением принято считать совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации. Эти мероприятия имеют отношение, прежде всего к людям, работающим в данной организации, к каждому из которых нужно найти особый подход, для чего необходимо знать их потребности и черты характера, способности и особенности восприятия ими окружающего мира.

Между субъектом и объектом управления существует диалектическое взаимодействие и взаимовлияние. При этом важным условием эффективности управления является соответствие субъекта управления его объекту. Таким образом, **социальное управление** есть непрерывный процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления) по организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов [10].

Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена, которые мы можем назвать как собственно *управление*, то есть целенаправленное воздействие на определенный объект, и **подчинение**, то есть восприимчивость и подверженность целенаправленному воздействию субъекта воздействия. В зависимости от типологических черт, разными людьми не одинаково переживается само чувство подчинения. Исследователи выделяют три типа подчинения:

строптивное подчинение: работник воспринимает подчинение как вынужденное и внешне навязанное отношение. Для него характерно слабое понимание мотивов подчинения и долга;

равнодушное подчинение: работник вполне удовлетворен своим положением, ибо это освобождает его от принятия ответственных решений; исповедуется принцип «пусть думает начальник»;

инициативное подчинение: работник осознает необходимость подчинения, чувство долга у него переходит в привычку, но не заглушает инициативу. В основе такого типа подчинения лежит критическая оценка руководителя и признание его авторитета.

Субъект и объект управления, рассматриваемые также как управляющая и управляемая системы (подсистемы), в совокупности взаимных связей составляют **систему управления**, характеризующуюся информационным обеспечением, процедурой принятия и исполнения решений.

Понимаемая как целостно-организационное объединение, система управления характеризуется:

- функциями и целями деятельности;
- конкретным набором составных частей, находящихся в соподчиненности;
- режимом внешних связей (субординация, координация, договорные отношения и т.д.);
- правовым регулированием структуры, связей, полномочий, деятельности системы управления в целом и ее элементов.

Осознание управления как профессии, опирающейся на разнообразные достижения междисциплинарной, пока еще молодой, быстро развивающейся области научного и практического знаний, занимает прочное место в современной цивилизации.

В настоящее время считается, что руководитель любого уровня призван решать две взаимосвязанные задачи:

- овладеть теоретическими основами рационального управления, то есть наукой управления;
- уметь творчески применять положения этой науки, то есть овладеть искусством управления.

Первая задача решается в процессе обучения, вторая – в процессе практической деятельности.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории *персонала управления*:

- *руководители или линейные менеджеры (10% работников аппарата управления);*
- *специалисты или функциональные менеджеры (60-70% работников аппарата управления);*
- *служащие аппарата управления (20-30% работников аппарата управления).*

Главная задача руководителей – общее руководство процессом функционирования и развития системы управления. Специфика их деятельности в том, что они главным образом воздействуют на работников, которые непосредственно решают те или иные задачи управления. Главное свое внимание руководители сосредоточивают на следующих трех направлениях:

- *принятие решений по всем важнейшим, стратегическим, принципиальным вопросам* деятельности;
- осуществление подбора, расстановки, обучения и воспитания кадров;
- координация работы исполнителей, звеньев и подразделений организации в целом.

К *специалистам* аппарата управления обычно относят инженеров, экономистов, бухгалтеров, юристов, психологов и др. Они призваны решать три взаимосвязанные задачи:

- получение, обработка и анализ информации о состоянии дел в организации по-своему конкретному направлению;
- разработка, на основе аналитических данных, вариантов решения отдельных функциональных вопросов; подготовка и разработка конкретных управленческих решений;
- контроль степени реализации управленческих решений по своим направлениям.

Категорию *служащих аппарата управления* составляют секретари, машинистки, техники, лаборанты и др., то есть все те, кто осуществляет текущий учет и делопроизводство в аппарате управления. Главная их задача – информационное и техническое обслуживание деятельности руководителей и специалистов.

Говоря о руководителях, необходимо различать уровни управленческой иерархии, где функции управления специфичны. Так, высшее звено в большей степени определяет общее движение организации, ее изменчивость и направления развития; среднее – создает жизнеспособную структуру, функционирующую в единстве относительной устойчивости и изменчивости элементов и связей; низовое звено обеспечивает постоянство и воспроизводство определенно заданных параметров элементов системы, их устойчивость.

Управление как специфическая деятельность связывается с появлением организации. В этом аспекте можно сказать, что практика управления так же стара, как мир. Достижения крупных организаций в древности, например, в Римской империи, просуществовавшей несколько столетий, свидетельствует о том, что даже тогда были созданы довольно развитые системы управления.

В менеджменте различают *два вида разделения труда*: по горизонтали и по вертикали. Горизонтальное разделение труда может не проявляться в мелких организациях. Внутри больших организаций, которые имеют сложную структуру, существуют различные «горизонтальные» подразделения, например, отделы, службы, участки, цеха и т. п.

Горизонтальный характер разделения труда характеризуется тем, что производится расстановка руководителей по различным подразделениям организации. Особенность ее заключается в том, что горизонтально разделенная работа должна быть обязательно скоординирована [11].

Наряду с горизонтальным разделением труда может иметь место и вертикальное разделение труда.



Рис. 1. Схематическое изображение основных уровней управления

Размер организации – это один из важнейших факторов, который определяет количество уровней управления. Все уровни управления внутри организаций обычно делятся на *три основные категории*:

- 1) *институциональный уровень*;
- 2) *управленческий уровень*; в) *технический уровень*.

На институциональном уровне разрабатываются стратегические, т.е. перспективные, планы и цели

Институциональный уровень управления организацией – **самый малочисленный по сравнению с другими уровнями**. Наиболее распространенные должности руководителей высшего звена управления – президент, вице-президент, председатель Совета директоров компаний. В среде государственных служащих – это министры, в армии – генералы и т.д.

Руководители высшего звена управления являются лицами, ответственными за принятие важнейших организационных решений. Их работа, очень напряженная и интенсивная. Руководители такого ранга непрерывно заняты поиском новой информации, которая имеет непосредственное отношение к деятельности всей компании.

Особенность работы руководителей высшего звена управления характеризуется также и тем, что она не имеет четких границ, пока существует данная организация.

Таблица 1

Управленческие роли руководителей (по Г. Минцбергу)

Управленческие роли	Содержание и характер деятельности руководителя, соответствующие данной роли
<i>Межличностные роли</i> Главный руководитель Лидер Связующее звено	Осуществляет работы социального и правового характера. Осуществляет действия, определяемые статусом, в частности участие в церемониалах, осуществляет ходатайства от имени организации. Осуществляет практически все действия, в которых участвуют подчиненные. Отвечает за мотивацию подчиненных, а также за подготовку и набор персонала Участие в совещаниях за рамками данной организации, контакты с другими субъектами управленческой деятельности других организаций
Приемник информации	Является центром внешней и внутренней информации, поступающей в организацию. Отслеживает необходимую информацию специализированного характера. Участвует в поездках, изданиях, изучает всю почту, поступающую в организацию, осуществляет нужные контакты
<i>Информационные роли</i> Распространитель информации Представитель	Поставляет информацию членам организации для усвоения и интерпретации, для формирования взглядов на нее внутри организации. По его распоряжению идет рассылка почты для получения новой информации. Осуществляет общение с подчиненными для передачи им информации (беседы, обзорная информация) Передает информацию во внешние организации. Является экспертом по вопросам данной отрасли. Участвует в заседаниях, выступает устно, обращается через почту
<i>Роли, связанные с принятием решений</i> Предприниматель, устраняющий нарушения Распределитель ресурсов Ведущий переговоры	Участвует в создании новых идей, контролирует разработку «проектов по совершенствованию» организации. Участвует в заседаниях по вопросам стратегии развития организации, обсуждении управленческих ситуаций Отвечает за корректировочные действия при неожиданных сбоях в работе организации. Участвует в обсуждениях стратегических и текущих вопросов, включающих проблемы и кризисы Участие в принятии и одобрении всех управленческих решений по распределению ресурсов. Осуществляет различные действия по составлению бюджетов, программированию деятельности подчиненных и т.д. Отвечает за представительство организации на всех значимых переговорах.

Руководители среднего звена управления подчинены руководителям высшего звена управления, осуществляя координацию и контроль за работой руководителей низового (технического) уровня. Если организация имеет большую разветвленную структуру, тогда руководители среднего звена разделяются на два дополнительных уровня (на верхний уровень среднего звена управления и на низший уровень среднего звена управления) [12].

Наиболее типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (если речь идет о бизнесе), декан (в высшем учебном заведении), заведующий сектором (в НИИ) и т.п. Во многих организациях руководители среднего звена управления принимают участие в принятии решений, готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена.

Руководители низового звена управления осуществляют контроль за выполнением производственных заданий. Это – организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими или представителями неквалифицированной рабочей силы. Руководители низового уровня выполняют очень напряженную работу с большим наличием самых разнообразных действий. Им приходится переходить от одной задачи к другой.

Прежде чем обратиться к управленческим ролям руководителя, напомним, как трактуется это понятие в социальной психологии.

Под ролью понимается функция, нормативно одобренный образец поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию. Среди ролей различают конвенциональные и межличностные роли. Ролевая функция личности предполагает использование прав и выполнение определенных обязанностей.

Конвенциональные роли связаны со стандартизированными правами и обязанностями руководителя, исполнителя и т.д. Во многом эти роли определены должностью, которую занимает данное лицо. **Межличностные роли** так же, как и конвенциональные, основываются на соблюдении социальных норм поведения, но выполняются в зависимости от индивидуально-психологических и личностных особенностей людей, вступающих в процесс общения.

Социальные роли наиболее ярко проявляются в совместной работе лиц, организованных в группы. От того, каким образом выполняются обязанности, зависит авторитет, уважение и признание данной личности.

Все руководители, независимо от того, к какому уровню управления они относятся, выполняют различные социальные и управленческие роли. Руководитель выполняет многие роли, которые соответствуют его реальному положению, т.е. *статусу*, в организации.

Управленческие роли руководителя не идентичны социальным ролям. У них есть своя особая специфика. В приводимой таблице 1 схематично даются управленческие роли руководителей по Г. Минцбергу [13].

По мнению Г. Минцберга, выделенные им роли, принимают на себя руководители в разные периоды своей деятельности и в разной степени. Эти роли не являются независимыми друг от друга. Наоборот, они взаимозависимы. Все 10 управленческих ролей, вместе взятые, определяют содержание и объем работы руководителя независимо от характера той или иной организации.

1.4. Методологические подходы к управлению. Основные школы управления

Существуют **три основных подхода к управлению: системный, ситуационный и процессный.**

Главным методологическим подходом к управлению является **системный подход**. С его помощью организация рассматривается как единое целое со всеми сложнейшими ее связями и отношениями, а также согласованием деятельности всех ее подсистем.

Системный подход требует использования принципа обратной связи между частями и целым; целым и окружением (т.е. средой), а также между частями и окружением. Этот принцип есть проявление диалектики взаимозависимости между различными свойствами.

Четкое функционирование организации влияет на множество факторов, наиболее важными из которых являются психологические и социально-психологические феномены.

Система – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации

считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Применительно к проблемам управления в системном подходе важнейшим является выполнение следующих действий:

- а) выделение объекта исследования,
- б) определение иерархии целей системы и ее отражение в целях подсистем;
- в) описание влияния каждой из подсистем на систему, в которой они функционируют и обратного влияния системы на объекты подсистемы,
- г) определение возможных путей совершенствования деятельности изучаемых подсистем.

Ситуационный подход. Другое его название – «конкретный подход» При его использовании руководители исходят из того, что конкретная ситуация является основой применения возможных методов управления. При этом наиболее эффективным считают тот метод, который в большей степени соответствует данной управленческой ситуации.

Ситуационный подход – концепция, согласно которой оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе концентрируются основные положения известных школ управления путем сочетания определенных приемов. Данная концепция пригодна для более эффективного достижения целей организации.

Процессный подход. Этот подход основывается на концепции, согласно которой управление есть непрерывная цепь функций управления, осуществляемая в результате выполнения связанных между собой действий.

По мере развития производства и научных исследований в области психологии, социальной психологии, социологии организаций появились как последователи, так и оппоненты Ф.У. Тейлора. В связи с наличием различных подходов к оценке управления как специфической человеческой деятельности обозначились так называемые «школы управления», которые, несмотря на неоднозначность трактовок, внесли свой вклад в теорию управления.

Компьютер как элемент современной управленческой культуры позволил освободить управленческий труд от большого числа рутинных, технических операций. Появление количественного подхода стало реакцией на достижения в области науки и техники, прежде всего на процесс компьютеризации.

Количественный подход. Это обобщенное название всех приемов в управлении, связанных со знанием математики, статистики, кибернетики. Широкое распространение получили количественные и статистические методы анализа, моделирование. Количественный подход нашел отражение в нескольких управленческих концепциях:

- «концепция операционного менеджмента» (управленцу недостаточно знать только науку управления, менеджер должен обладать знаниями социологии, психологии, математики, экономики, теории систем и др.);
- «концепция управленческих решений» (главным в деятельности управленца является принятие решений. Обучение управленца должно включать, прежде всего, формирование у него готовности принимать правильные и своевременные решения);
- «концепция математического или научного управления» (мировая ситуация, ее усложнение требуют обеспечить все более научный характер управления. Для этого необходимо использовать различные математические модели и концепции) [14].

Эмпирический (прагматический) подход. В основе этого подхода лежало изучение и последующее распространение конкретного опыта управления фирмами и военными организациями. Его возникновение явилось определенной реакцией на недостаточную практическую направленность ряда положений научного управления.

Сторонники этого подхода не отрицали значения теоретических принципов, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления. Такой анализ, по их мнению, позволяет подобрать соответствующее данному типу ситуации решение. Ими были разработаны специальные методологии обучения управлению на основе конкретных управленческих ситуаций.

Сторонники этого подхода выступали за профессионализацию управления, то есть за превращение управленческого труда в особую профессию. С работами ученых данного направления связано широкое распространение терминов «менеджмент», «менеджер» в теории и практике управления.

Основные школы управления.

Школа научного управления (1885-1920 гг.)

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для решения задач и обеспечения их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.
5. Отделение планирования от других видов работ.

Классическая школа управления (1920-1950 гг.)

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организации.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук (1930-1950 гг.)

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Школа человеческих отношений по существу являлась *психологической школой*, в рамках которой рекомендовалось использовать такие психологические средства, как ответственность, общение, хороший психологический климат в малых группах и т.п. Основной акцент в проводимых Э. Мэйо и его сотрудниками исследованиях делался на особенностях социального взаимодействия, мотивации, авторитета, власти, коммуникациях, лидерстве и др. явлениях.

Школа науки управления (1930 г. – по настоящее время)

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Школа управления, или количественный подход (1950 г. – по настоящее время)

1. Вклад математики, статистики, инженерных наук и связанных с ним областей знаний в управлении.
2. Формирование экономико-статистических методов в управлении.

Начиная с 60-х гг. психологический подход полностью охватил всю область управления организации. Основное внимание сосредоточилось на методах использования межличностных отношений, т.е. на социально-психологических проблемах. Главная цель психологической школы заключалась в увеличении эффективности деятельности организации за счет активизации *человеческого фактора* [15].

Проблемы менеджмента получили серьезное развитие в работах известных американских, английских, немецких исследователей Г. Минцберга, Ч. Барнарда,

П. Друкера, Г. Саймона, С. Арджириса, Т. Питерса, Р. Уотермена, В. Зигерта, Л. Ланг, Дж. Грейсона мл., К. О'Делл, М. Вудкока, Д. Фрэнсиса и др.

А. Файоль провел анализ работы предприятия с позиций руководителя. Он первым отметил, что управление определенным образом связано с действием психологических факторов. Выделив 14 принципов управления, он особо выделил пять переменных, без которых не может быть нормального функционирования производства. Что касается принципов менеджмента, то А. Файоль рассматривал их применительно к работе руководителя высшего звена управления.

Основной вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

14 принципов управления (по А. Файолю):

1. *Разделение труда.* Его цель – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при прочих равных условиях. Это достигается за счет сокращения целей.

2. *Полномочия и ответственность.* Полномочия – это право отдавать приказ, а ответственность – составляющая ее противоположность. Где дают полномочия, там возникает ответственность.

3. *Дисциплина.* Дисциплина – это одна из задач руководителя. Дисциплина предполагает справедливое применение санкций.

4. *Единоначалие.* Работник должен получать приказы только от одного начальника.

5. *Единство направления.* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. *Подчиненность личных интересов общим.* Интересы одного работника не должны преобладать над интересами организации.

7. *Вознаграждение персонала.* За свою службу работники должны получать справедливую оплату.

8. *Централизация.* Это – способ организации отдельных групп в направлении общих целей и плана. Она зависит от условий деятельности организации, но в некоторых случаях необходимо разделение труда. Централизация является справедливым ходом вещей. Важным при этом является рассмотрение вопроса о соотношении централизации и децентрализации.

9. *Скалярная цель.* Это – иерархия руководящих должностей.

10. *Порядок.* Это – расположение всего на своем месте.

11. *Справедливость.* Это – сочетание доброты и правосудия в управлении организацией.

12. *Стабильность рабочего места для персонала.* Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

13. *Инициатива.* Это – разработка плана и его реализация

14. *Корпоративный дух.* Союз – это сила. Он является результатом взаимосвязанной работы персонала.

1.5. Методы психологии управления.

Проекция психологических знаний в управленческую деятельность

Психология управления как наука опирается на различные **психологические методы**, основными из которых являются наблюдение и эксперимент.

По своему характеру и сущности **наблюдение** – сложный объективный психологический процесс отражения действительности. Его сложность обуславливается тем, что оно ведется в естественной обстановке функционирования организации, в которой место и роль исследователя как наблюдателя оказывает

определенное влияние и воздействие на наблюдаемых, с одной стороны, и на подбор и обобщение информации, с другой. Кроме того, в большинстве случаев роль исследователя пассивна, поскольку он лишь фиксирует проявившееся мнение или отношение людей к процессам, фактам и явлениям.

К наблюдению как методу сбора информации обращаются в различных обстоятельствах. Во-первых, при получении предварительного материала для уточнения направлений планируемого исследования. Осуществляемое в подобных целях наблюдение расширяет видение изучаемого явления, способствует выделению значимых ситуаций, определению «действующих лиц». Во-вторых, наблюдение используется как самостоятельный метод в условиях, когда иные способы получения психологической информации недоступны.

Существует примерный перечень значимых элементов, который должен быть отражен при наблюдении:

а) наблюдаемые – количество человек, участвующих в ситуации, социально-демографическая структура группы, характер взаимоотношений в ней, распределение ролей между участниками ситуации;

б) обстановка – место нахождения наблюдаемой ситуации и особенности воздействия предметного окружения на деятельность;

в) цель деятельности группы – случайна или закономерна наблюдаемая ситуация, наличие определенных формальных или неформальных целей, ради которых собралась группа, совместимы или противоположны цели различных участников ситуации;

г) социальное поведение – характер деятельности наблюдаемой группы, стимулы деятельности, на кого (на что) направлена деятельность, психологическая атмосфера в группе, типичное для этого места социальное поведение, возможные отклонения в поведении участников наблюдаемой группы;

д) частота и продолжительность – время, длительность и повторяемость наблюдаемой ситуации, ее уникальность или типичность.

В зависимости от места наблюдателя, от организации наблюдения и других факторов различаются несколько его видов:

1. По степени формализованности выделяют структурированное и неструктурированное наблюдение.

2. В зависимости от степени участия наблюдателя в исследуемой ситуации можно говорить о включенном и невключенном наблюдении.

3. По месту проведения, условиям организации наблюдения различают полевое и лабораторное наблюдение.

4. По регулярности проведения наблюдения оно может быть систематическим и несистематическим.

Как правило, наблюдение, которое проводит руководитель, является неструктурированным, включенным, полевым и несистематическим [16].

Неструктурированное наблюдение является слабо формализованным. При его проведении отсутствует детальный план действий наблюдателя, определены лишь самые общие черты ситуации, примерный состав наблюдаемой группы.

Если руководитель имеет возможность определить значимые элементы изучаемой ситуации, а также составить подробный план и инструкции для фиксации результатов наблюдений, то открывается возможность проведения *структурированного наблюдения*, которое он может поручить кому-либо из подчиненных. Этому типу наблюдения отвечает высокая степень стандартизации, для фиксации результатов используются специальные бланки, достигается известная близость данных, получаемых различными наблюдателями.

В соответствии с критерием включенности в деятельность коллектива рассмотрим *невключенное и включенное наблюдение*.

Невключенное наблюдение проводится в контакте с наблюдаемым и с его ведома. И роль наблюдателя, и цель наблюдения, в общем, известны. В отдельных процедурах эта форма наблюдения применяется, прежде всего, для определения особенностей поведения людей в процессе труда. Чаще всего с этой целью люди наблюдаются в совершенно особых ситуациях или побуждаются к определенным актам поведения. Так, например, инструктор по вождению автомашины исследует особенности работы ученика на тренажере и т.д. Особенность этой формы состоит в том, что наблюдаемому известна не только задача, стоящая перед наблюдателем, но и его социальное положение по отношению к наблюдаемому.

В этой форме наблюдения есть свои преимущества и недостатки. Преимущество заключается в том, что наличие наблюдателя «естественно» оправдывается, хотя зачастую наблюдаемым сообщаются иные цели наблюдения по сравнению с подлинными. Удобным является то, что наблюдателю не приходится маскироваться при регистрации результатов. Он может наблюдать открыто, оглядываться, смотреть в любом направлении и вести свои записи на глазах у наблюдаемых. К недостаткам можно отнести искажение поведения наблюдаемого, его смущение или сознательную маскировку, особенно если возникает сомнение в истинности сообщенных целей наблюдения.

Включенным наблюдением является такой его вид, при котором наблюдатель непосредственно включен в изучаемый социальный процесс, действует совместно с наблюдаемыми. Характер включенности различен: в одних случаях исследователь полностью соблюдает инкогнито, и наблюдаемые никак не выделяют его среди других членов группы; в других – наблюдатель участвует в деятельности наблюдаемой группы, но при этом не скрывает своих исследовательских целей.

Преимущества этой формы наблюдения заключаются в том, что благодаря непосредственному контакту и знакомству с наблюдаемыми открывается широкий простор для получения информации. Недостатки этой формы состоят в том, что, во-первых, трудно непосредственно фиксировать результаты, так как включенное наблюдение и одновременная запись данных обычно взаимно исключают друг друга; во-вторых, наблюдатель фактически не может оказывать никакого влияния на внешние факторы, ухудшающие условия наблюдения.

Наблюдение может проводиться в разных условиях. Оно называется полевым, если протекает в естественных для наблюдаемой группы условиях, например, в рабочем помещении и т.д. Привычность обстановки, в которой изучается группа, многое дает для правильного понимания поведения наблюдаемых. В тех ситуациях, когда требуется высокая тщательность, подробность в описании наблюдаемых процессов, используют технические средства фиксации (магнитофон, фото-, кино-, телеоборудование). Когда же ставится задача разработки и экспериментальной проверки новой методики, применяют *лабораторную* форму наблюдения. Так, в специально оборудованном классе могут проводиться занятия по формированию навыков управления или выхода из конфликтов. Каждый из участников деловой игры поочередно выполняет роль, например, руководителя или подчиненного. Для фиксации происходящего все участники школы или некоторые из них ведут запись, затем разбирают учебный пример и, основываясь, в том числе и на данных наблюдения, разрабатывают рекомендации [17].

Наблюдение может носить одноразовый или систематический характер. Систематические наблюдения проводят регулярно в течение определенного периода. Это может быть длительное, непрерывно продолжающееся наблюдение, проводимое в циклическом режиме (один день в неделю, фиксированные в году недели и т.д.). Обычно систематическое наблюдение осуществляется по достаточно структуризированной методике, с высокой степенью конкретизации всей деятельности наблюдателя. Среди систематических наблюдений особо выделяются такие, в которых наблюдателю приходится иметь дело с заранее незапланированным

явлением, неожиданной ситуацией. В этом случае наблюдаемое явление носит разовый характер.

Опираясь на данные наблюдения, руководитель должен помнить, что этот метод не лишен существенных *недостатков*, к которым относятся:

1) Настроение наблюдателя. Если наблюдатель в благожелательном настроении, он склонен «не замечать» негативных тенденций в поведении людей, и наоборот.

2) Социальное положение наблюдателя по отношению к наблюдаемым. Направление интересов и ценностная ориентация наблюдателя, близкое, желательное или подобное его собственному социальное положение могут способствовать тому, что отдельные акты поведения наблюдаемых лиц окажутся охваченными быстрее, будут оценены выше как более значительные или, наоборот, получат заниженную оценку.

3) Тенденция ожидания у наблюдателя. Тенденция ожидания либо формирует определенную точку зрения со стороны наблюдателя (приверженность к определенной гипотезе), либо побуждает наблюдаемого – поскольку последнему известно, что поведение его изучается, – преувеличивать или замаскировывать «сообразную» своему социальному положению роль.

4) Однократность наблюдаемых обстоятельств. В противоположность результатам опроса результаты наблюдения вообще дают наблюдателю меньше возможностей установить социальные связи. Часто он оказывается не в состоянии сделать заключение от единичных наблюдаемых фактов к закономерностям или обнаружить детерминанты поведения. Тем больше опасность того, что однократные акты поведения, в особенности, если они относятся к числу несущественных, будут классифицироваться у наблюдателей как обычные, каждодневные виды поведения.

5) Предшествующие личные встречи наблюдателя с наблюдаемыми. «Первое впечатление», равно как и ряд встреч, могут вызвать смещение акцентов в картине наблюдения.

6) Необходимость классифицировать результаты наблюдения. Сознание этой необходимости может привести к неверности в передаче деталей результатов наблюдения.

7) Обнаружение последующих событий. Оно может более решительно влиять на уже сложившееся суждение наблюдателя, чем это отвечает общей фактической ситуации.

8) Психологическое насыщение. В большинстве случаев наблюдатель должен вести себя рецептивно (с обостренным восприятием). Это предъявляет повышенные требования к его способности сосредоточиваться. В состоянии психологического насыщения второстепенные события регистрируются реже, иногда же, наоборот, излишне акцентируются.

9) Ошибки в оценках. Такие ошибки включают в себя и ошибки наблюдения, то есть их источником может быть способность наблюдателя воспринимать события тем или иным образом, провалы в памяти, ошибочное языковое объективирование данных, в особенности на последующих фазах, где с наблюдением связана уже оценка охваченного материала.

10) «Гало-эффект» (ореол престижа). Гало-эффект основан на общем впечатлении, которое наблюдаемый производит на наблюдателя и ведет к поверхностным обобщениям в восприятии и классификации. Например, наблюдатель отмечает у наблюдаемого ряд положительных актов поведения, которые он считает существенными. И он склонен приписать ему другие хорошие качества, фактически их не наблюдая. То обстоятельство, что наблюдатель в силу различных причин может повторно оказаться под впечатлением одного и того же личностного признака наблюдаемого, способствует нередко еще большему снижению объективности его суждений. При длительном знакомстве между оценивающим и оцениваемым гало-

эффект становится еще сильнее. Поведение наблюдаемых, которые хорошо знакомы наблюдателю, анализируется более дифференцированно и классифицируется как положительное.

11) Эффект «снисходительности». Этот эффект находит свое выражение в тенденции давать общему результату наблюдения преувеличенно положительную оценку. Особенно относится это к тем случаям, когда наблюдатели считают, что отрицательный результат наблюдения может принести им неприятности. Причиной эффекта снисходительности могут быть: недвусмысленная забота наблюдателя о собственном престиже, усиленное проявление симпатии к наблюдаемому или оцениваемому, равно как и личные связи с ним, поверхностное выполнение исследовательского задания. Фактически же такие «благодарные» оценки обнаруживают скорее беспечность оценивающего, нежели его снисходительность.

12) Ошибка моделирования. В этом случае вместо обстоятельных наблюдений исходят из дедуктивного вывода (поэтому такая ошибка часто называется логической или теоретической), что различные личностные свойства наблюдаемого должны согласовываться либо быть сходными между собой. Считается «логичным», что приветливые люди добродушны, что добродушные доверчивы. Подобным же образом полагают, что красноречивые люди должны быть культурными, а культурные красноречивыми. Улыбчивым приписывается чувство юмора, носящим очки – интеллигентность, полным – добродушие.

13) Ошибка контрастности. Склонность наблюдателей – в большинстве случаев неосознанная – при оценке других людей игнорировать или отрицать у них наличие черт характера, наблюдаемых у самих себя, приводит к подчеркиванию тех признаков, которые якобы противоположны их собственным. Тенденция к чрезмерному самоутверждению проявляется в результате наблюдения в виде крайнего суждения о наблюдаемых [18].

Как видно, основным недостатком метода наблюдения является пассивность. Подчас нужно длительное ожидание, прежде чем объект проявит себя. К тому же есть вероятность, что этот момент может быть упущен или неправильно интерпретирован. Для преодоления недостатка может быть использован следующий психологический метод – эксперимент.

Эксперимент относится к числу самых своеобразных и трудно осваиваемых методов сбора информации. Осуществление эксперимента позволяет получить весьма уникальную информацию, добыть которую иными методами просто не представляется возможным. Например, в целях повышения производительности труда на предприятии решили использовать ряд новых форм морального и материального стимулирования. Здесь на помощь руководителю приходит эксперимент, способный в силу своих возможностей «проиграть» определенную ситуацию и «выдать» ценную информацию. Основная цель его проведения – проверка гипотез, результаты которых имеют прямой выход на практику, на различные управленческие решения.

Эксперимент рекомендуют проводить в относительно однородных условиях, поначалу в небольших (до нескольких десятков) группах обследуемых. Общая логика проведения эксперимента заключается в том, чтобы при помощи выбора некоторой экспериментальной группы и помещения ее в необычную экспериментальную ситуацию проследить направление, величину и устойчивость изменения интересующих исследователя характеристик, которые называют контрольными. В этом смысле эксперимент представляет собой замкнутую систему, элементы которой начинают взаимодействовать по написанному исследователем сценарию.

Успех эксперимента в огромной степени зависит от создания соответствующих условий. Здесь имеют в виду, прежде всего, три момента. Во-первых, в качестве контрольных выбираются характеристики, самые важные с точки зрения изучаемой проблемы. Во-вторых, изменение контрольных характеристик должно зависеть от тех

характеристик экспериментальной группы, которые вводятся или изменяются самим исследователем. Такие характеристики называются *факторными* (например, введение новой формы поощрения).

Характеристики, не участвующие в эксперименте, называются *нейтральными* (например, сменность работы, время года и пр.). Их судьба в процессе эксперимента может сложиться по-разному. В одном случае они могут без постороннего воздействия сами измениться (при этом они получают название переменных), в другом – могут остаться неизменными (при этом они получают название постоянных). В-третьих, на протекание эксперимента не должны оказывать воздействие те явления, которые не относятся к экспериментальной ситуации, но потенциально способны изменить ее состояние.

М.К. Горшков и Ф.Э. Шереги указывают на некоторые общие требования, предъявляемые к экспериментальным исследованиям. От реализации этих требований зависит эффективность экспериментальных исследований:

1. Установленная экспериментатором система экспериментальных условий должна соответствовать гипотетически намеченной системе условий объективной действительности. Условия и структура «экспериментальной системы» должны в значительной мере совпадать с условиями и структурой, гипотетически зафиксированной «естественной системы», то есть реального общественного или психического жизненного процесса, ведь, как правило, речь идет о том, чтобы с помощью экспериментальных исследований раскрыть отношения причины и следствия в реальном жизненном процессе, то есть, как они существуют в естественных условиях. Результаты экспериментальных исследований в большинстве случаев должны быть перенесены на естественные процессы.

2. Экспериментальная система должна обладать хорошо управляемыми условиями. Специальный экспериментальный фактор, предполагаемый в качестве главной причины, должен быть однозначно выделен, относительно изолирован из контекста других условий. Относительные условия экспериментальной ситуации должны быть в определенной степени контролируемы, то есть стандартизированными и считающимися константными. От степени управляемости (контролируемости) этих условий в значительной мере зависит выполнимость и точность экспериментального исследования.

3. Результат экспериментального вмешательства должен быть наблюдаемым. По возможности некоторые из произведенных с помощью экспериментального фактора эффектов (изменение признаков, поведения) нужно уметь зарегистрировать. Измерительные инструменты должны быть сконструированы таким образом, чтобы они показывали даже незначительные изменения поведения или признаков.

Виды эксперимента и методы отбора *экспериментальных групп*. Эксперименты различаются по характеру экспериментальной ситуации и по логической структуре доказательства гипотез [19].

Существуют и иные методы психологического исследования, которые, хоть и реже, но все же употребляются в процессе реализации управленческой деятельности. Это – метод беседы, тесты, анализ результатов деятельности, анкетирование. Среди дополнительных методов можно особо выделить кросскультурный метод, суть которого заключается в сравнительном анализе деятельности руководителей в условиях различных культур.

Национальная культура, традиции страны накладывают значительный отпечаток на образ мыслей и действий руководителя, поэтому, проводя переговоры с иностранными партнерами, следует помнить и о том, что перед ним не только представители фирмы, но и представители определенной культуры.

Существующие методы позволяют не только получать достоверные данные, но и давать достаточно полные и точные рекомендации, помогающие организовать управление коллективом максимально эффективным и гуманным путем.

Психологические теории управления

Теория психоанализа

Любые школы современной теории управления особое внимание уделяют человеку, приоритету личности при изучении любых социальных процессов. Каждый человек убежден, что его способ мышления оптимален, поскольку он результативен, но эффективность творчества всегда снижается из-за обилия ложных путей, ограничений и предубеждений, боязни новизны или чрезмерной авантюрной смелости. Резервы способностей человека, его интеллект, его психика сложнее любого компьютера, космической ракеты. Не случайно еще древние мыслители сформулировали сверхсложную задачу: «Познай самого себя».

Руководителю приходится чаще всего работать именно с людьми, а не с машинами. Если в недалеком прошлом руководитель имел избыток рабочей силы и мог позволить себе немедленно уволить ленивых и бестолковых, то сейчас люди, и особенно опытные специалисты, стали самым дефицитным видом ресурсов, а оплата труда составляет значительную, если не основную часть расходов предприятия. Американские авторы пишут: «... искусство управления людьми стало одним из критических моментов в оценке конкурентоспособности предприятия и эффективности работы руководства». Каждый специалист в области управления прекрасно понимает, что в руководимом им коллективе не каждый элемент этой сложной открытой системы совершенно надежен, ему необходимо постоянно контролировать настроение и принимать при необходимости неотложные меры. Подобная задача была исследована Дж. фон Нейманом, когда возникла проблема надежности машин, собранных из ненадежных элементов. Полученный результат исследований строго доказывает, что надежность такой системы зависит от правильной организации действия этих элементов, их взаимосвязи и взаимной блокировки. Особенности поведения элементов системы, а в управлении социумом – людей, необходимо постоянно учитывать и прогнозировать [20].

Каждый человек, как существо биосоциальное, обладает не только своими индивидуальными особенностями, своей эмоциональной, интеллектуальной и психологической неповторимостью, наследственной или приобретенной, но и отражает характерные черты своего социума, типичные для того коллектива, где он работает, живет, учится. В основе биологических свойств личности лежит наследственная информация, ее генотип. Социальные качества личности формируются под воздействием среды, социального окружения.

Одним из первых попытался исследовать личность и мотивы поведения человека австрийский врач-психиатр Зигмунд Фрейд (1856-1939), основоположник теории психоанализа. Он считал, что каждое психическое явление имеет в своей основе определенную причину и что поведение человека во многом зависит от бессознательных процессов. Поведение человека определяется двумя инстинктивными стремлениями: стремлением к жизни (эрос) и стремлением к смерти (танатос). Каждое из этих стремлений обладает колоссальной энергией. Энергия эрос называется «либидо», энергия танатос называется «мортидо» (последнее понятие ввел последователь З. Фрейда Э. Берн). Именно эти направленность и сила определяют активность личности.

Основой теории психоанализа является идея бессознательного, которое определяет поведенческие устремления людей. З. Фрейд считал, что в основе любого творчества лежат неудовлетворенные, в том числе и сексуальные, желания, часто такие, которых мы стыдимся, которые мы должны скрывать от самих себя и которые поэтому вытесняются в область бессознательного. Эти желания сублимируются, т.е. сексуальная энергия переводится в творческую. З. Фрейд считал, что все развитие цивилизации обязано именно этому процессу – реализации сексуальных желаний в иной сфере деятельности.

Но сублимация – это один из видов защиты личности человека от его инстинктивных стремлений, проявляющаяся в созидании. Невротические формы защиты искажают деятельность как руководителя, так и подчиненного. Вместо того чтобы решать конкретные проблемы, эти защиты уводят человека от их решения.

Многие проблемы в общении между людьми имеют основу в неблагоприятном процессе социализации, которую З. Фрейд понимал, прежде всего, как психосексуальное развитие. Если определенный этап развития человека протекает неблагоприятно, то может возникнуть фиксация – стремление взрослого человека в трудных жизненных ситуациях действовать как ребенок определенного возраста.

З. Фрейд описал четыре стадии социализации: оральную, анальную, фаллическую и генитальную. На каждой из стадий ребенок фиксирует свое внимание на участках своего тела, которые задействованы в процессах напряжения и наслаждения. Три первые стадии могут сыграть серьезную роль в нарушении психической жизни взрослого человека.

Проблемы в отношениях со взрослыми на оральной стадии (от рождения до 1,5-2 лет) могут вызвать фиксацию, выражающуюся в ситуациях затруднения привлекать внимание к своему рту. Курение, алкоголизм, жевание жевательной резинки, стремление «зажевывать» стресс чем-нибудь вкусным, сквернословие, агрессия на физическом плане (драки) – все это следствия неблагоприятно прошедшей оральной стадии развития данного ребенка.

Проблемы в отношениях со взрослыми на анальной стадии (2-3 года) относятся, прежде всего, в приучении ребенка к туалету. Если взрослые наказывают ребенка за нечаянную неаккуратность, или придают излишнее внимание данному действию, то может возникнуть так называемый «анальный» характер: преувеличенное развитие таких, в общем-то, неплохих черт характера, как бережливость, аккуратность и педантичность. Такой человек в трудовой деятельности может замучить подчиненного или посетителя мелкими придирками, будет ориентироваться не на развитие, а на сохранение, на абсолютизацию правил, а не на применение этих правил к деятельности трудового коллектива.

Третья стадия (фаллическая – 4-5 лет) характеризуется формированием представления о себе как о носителе половой роли. Если здесь наблюдается «перекос» в воспитании (либо чересчур мягком, женском – у мальчиков, либо чересчур жестком, мужском – у девочек), то могут возникнуть так называемые «комплексы» – комплекс Эдипа и комплекс Электры, что выражается в стремлении взрослого человека переносить семейные проблемы на других людей. Следует заметить, что Фрейд, досконально изучивший личностную патологию, неправомерно перенес ее особенности на психически здоровых людей [21]..

Теорию З. Фрейда дополнил другой представитель школы психоанализа – швейцарский психолог Карл Густав Юнг (1875-1961), автор учения о «коллективном бессознательном», основатель аналитической психологии. Он утверждал, что поведение человека определяется не только его желаниями, но и системой целей, выработанной его опытом, его жизнью. Юнг ввел понятия психологических типов личности («архетипы» – врожденные особенности психического постижения объекта), а также понятия экстравертированности (ориентации на внешний мир) и интровертированности (ориентации на внутренний мир). Юнг указывал, что процессы экстраверсии и интроверсии напоминают процессы сердечной деятельности, направленные на сжатие и расширение. Иными словами, деятельность человека напоминает маятник, раскачивающийся в стороны направленности вовне и направленности внутрь. Но этот маятник неправильный, он долее остается в том или ином положении. Поэтому человека можно отнести либо к экстравертам, либо к интровертам. Кого-то интересует весь мир, кого-то лишь собственные проблемы, собственное здоровье и собственная работа. В управлении важно учитывать и тот момент, что противоположные типы плохо понимают друг друга. Поэтому психологи

советуют с каждым из типов говорить «на их языке» – привлекать внимание экстраверта примерами, образами, дополнять свое сообщение жестами, мимикой, пантомимикой. Интроверт же на эти дополнительные факторы в передаче информации практически не обращает внимания – мало того, они ему мешают. Ему важна суть высказывания и соотнесение информации с его потребностями.

К. Юнг описал типы характеров людей, которые определяются не только экстраверсией и интроверсией, но и преимущественном развитии того или иного психического процесса: ощущения, эмоций (чувствования), мышления и интуиции. У каждого человека какая-то психическая функция более развита, чем остальные. В этом случае мы говорим о том, что данный человек является мыслителем, практиком, мистиком или экзальтированным типом. Юнг также описал разделение в личности конкретного человека представлений для себя и о себе (Эго) и представлений для других (Персону), наряду с такими подструктурами личности как Самость, Тень и Аниму-Анимуса (мужскую и женскую составляющую личности).

Идеи З. Фрейда, К. Юнга и их последователей не дают специалистам в области управления готовых рецептов на все случаи жизни, но могут подготовить их к пониманию неадекватных, алогичных поступков своих коллег, вскрыть глубинные, иногда подсознательные причины поведения людей.

Теория научения

В работах И.П. Павлова, Д.Б. Уотсона, Б.Ф. Скиннера обосновывается система поощрений и наказаний (теория научения), определяется разумная сфера деятельности исполнителя в соответствии с его способностями, обосновывается необходимость обратной связи между руководителем и подчиненными. В основе теории научения лежит понятие рефлекса, т. е. ответа организма на внешнее раздражение. Рефлексы подразделяются на врожденные (безусловные) и условные, которые вырабатываются опытом. Врожденные чаще всего проявляются в бессознательных актах, в сложной гамме чувств, эмоций, желаний, а также формируют поведенческие акты, требующие проявления воли и решимости. Безусловные рефлексы определяют инстинктивное поведение личности, которое под влиянием воспитания, обучения и социального опыта тормозится и ограничивается в своих проявлениях. Условный рефлекс, с точки зрения сторонников этой теории, формирует стереотип мышления и поведения и является основным компонентом мотивационной системы человека.

По И. П. Павлову, одну из основ поведения человека составляет рефлекс цели (иначе – ориентировочный), стоящий на границе с врожденными рефлексам и формирующий любознательность, чувство нового и создающий предпосылки для успеха в труде. Этот мощный рефлекс объясняет удивительную 'настойчивость изобретателей, различного типа собирателей и коллекционеров и даже влюбленных. Настойчивое стремление к цели характерно и для руководителей производственных коллективов, и для всех творческих личностей. Трудности лишь побуждают к активной деятельности, к достижению поставленной цели. Практика управления широко использует методы теории научения для адаптации человека в коллективе, так как зависимость между поведением личности в социуме и результатами этого поведения весьма очевидна и поддается корректировке, полезной и для человека, и для коллектива. Деятельность человека в обществе всегда оценивается, поощряется или осуждается. Система положительных или отрицательных компенсаций за поведение основана на нормах и установленных правилах и способствует быстрой адаптации личности к изменяющейся ситуации в коллективе [22].

Теория стилей управления

Выдающийся немецко-американский психолог К. Левин, занимавшийся созданием теории личности, разработал и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных он выявил и описал 3 основных стиля:

– авторитарный (директивный);

– демократический (коллегиальный);
– нейтральный (попустительский). Основным критерием, отличающим один стиль управления от другого, является способ принятия решения руководителем. Существуют два способа принятия управленческих решений – демократический (коллегиальный) и авторитарный (директивный). Какой из них более эффективен? Некоторые исследователи склонны считать, что демократический. В защиту своего мнения они приводят такие аргументы: уменьшается риск принятия неверного решения, в ходе обсуждения возникают альтернативы или новые варианты решения, невозможные при индивидуальном анализе, появляется возможность учесть позиции и интересы каждого и т.д. Вместе с тем дальнейшие исследования показали, что концепция К. Левина, несмотря на ясность, простоту и убедительность, имеет ряд существенных недостатков. Перечислим их:

1. Доказано, что демократический стиль управления не всегда более эффективен, чем авторитарный. Сам К. Левин установил, что объективные показатели продуктивности у обоих стилей одинаковы.

2. Установлено, что в некоторых ситуациях авторитарный стиль управления более эффективен, чем демократический. Такие ситуации складываются в следующих случаях:

а) когда требуется немедленно принять решение (в экстремальных ситуациях);

б) когда квалификация работников и их общий культурный уровень достаточно низкие (установлена обратная зависимость между уровнем развития работников и необходимостью использования авторитарного стиля управления);

в) когда этого требуют особенности личности (некоторые люди в силу своих психологических особенностей предпочитают, чтобы ими руководили авторитарно).

3. Установлено, что оба стиля управления в чистом виде не встречаются. Каждый руководитель в зависимости от ситуации и своих личностных качеств бывает и демократом, и диктатором. Иногда очень сложно определить, какого стиля управления придерживается на самом деле руководитель (как эффективный, так и неэффективный) [23].

Бывает, что форма и содержание стиля управления не совпадают: авторитарный, по сути, руководитель ведет себя внешне демократично (улыбается, вежлив, благодарит за участие в дискуссии, но решение принимает единолично и до начала самой дискуссии), и наоборот. Кроме того, многое зависит от ситуации: в одном случае руководитель действует авторитарно, а в другом – как демократ.

Таким образом, эффективность управления не зависит от стиля работы руководителя, а это значит, что способ принятия решений не может применяться в качестве критерия эффективности управления. Иначе говоря, управление может быть эффективным и неэффективным независимо от того, как и каким образом, руководитель принимает решение – авторитарно или коллегиально.

Управленческая теория Р. Блейко и Д. Мутона

Американские исследователи Р. Блейк и Д. Мутон предложили измерять любую управленческую деятельность двумя «мерами» – вниманием к производству и заботой о людях (вниманием к человеку).

Внимание к производству – это отношение руководителя к широкому кругу вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора кадров, организации людей и производственного процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т.д. Забота о людях подразумевает обеспечение личного участия работников в процессе достижения целей, поддержку их самоуважения, развитие ответственности, создание хороших условий труда и благоприятных межличностных отношений.

Высокие показатели по обоим параметрам являются признаком эффективного управления.

Как видно, эта концепция фактически вытекает из теории К. Левина, но в ней используется новый критерий эффективного управления – сочетание высоких показателей по обоим параметрам. Однако этот критерий имеет в сущности лишь теоретический характер. В реальной управленческой деятельности едва ли возможно сочетание максимального внимания к производству с максимальным вниманием к людям.

Научные разработки последних лет содержат попытки выявления более совершенных и точных критериев управленческой эффективности. Рассмотрим их подробнее.

Теория рационального управления

Опираясь на экспериментальные разработки американских специалистов в области менеджмента, японский исследователь Т. Коно выдвинул концепцию рационального управления. В своей книге «Стратегия и структура японских предприятий» он выделил и описал четыре типа управления:

- новаторско-аналитический;
- новаторско-интуитивный;
- консервативно-аналитический;
- консервативно-интуитивный.

По мнению Т. Коно, именно новаторско-аналитический тип управления является наиболее эффективным, ибо он способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Он включает в себя следующие элементы менеджерского поведения:

- преданность организации (фирме);
- энергичность и новаторство;
- чуткость к новой информации и идеям;
- генерирование большого числа идей и инициатив;
- быстрое принятие решений;
- хорошую интеграцию коллективных действий;
- четкость формулировки целей и установок;
- готовность учитывать мнение других;
- терпимость к неудачам.

Хотя сам Т. Коно считал этот тип управления разновидностью соучаствующего руководства, многие исследователи склонны считать, что речь в данном случае может идти о рациональном типе управления. Менеджера, использующего перечисленные выше элементы, нельзя назвать ни демократом, ни автократом. Скорее это человек, в поведении которого элементы технократизма сочетаются с широким видением ситуаций и умением работать с людьми. Таким образом, с точки зрения Т. Коно, эффективное управление есть рациональное управление, а новаторско-аналитический тип управления наиболее эффективен (рационален).

Есть ли жесткая зависимость между рациональностью управления и его эффективностью? В практике многое зависит от ситуации, от умения руководителя привлечь сотрудников на свою сторону, сделать их участниками (соучастниками) процесса управления. Это обстоятельство является определяющим в концепции «соучаствующего управления», к анализу которого мы приступаем [24].

Теория соучаствующего управления

Строго говоря, единой теории соучаствующего управления не существует. Есть только набор характеристик, с которыми согласны все сторонники этого подхода. А суть подхода заключается в том, что управление становится более эффективным, когда сотрудников привлекают к постановке и решению управленческих задач, – то есть при условии их соучастия. Соучаствующее управление есть своеобразный тип руководства. Назовем его основные черты. Это:

- 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 подчиненным ряда полномочий руководителя;
- д) участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- е) создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать варианты решения проблем.

Несмотря на внешнюю привлекательность соучаствующего управления, следует иметь в виду, что оно не может использоваться любым руководителем в любой ситуации.

По мнению сторонников данной концепции, существуют определенные условия его реализации. Эти условия предполагают учет трех факторов:

- характеристики руководителя;
- характеристики подчиненных;
- характеристики стоящих перед группой задач. Руководитель, способный к реализации соучаствующей теории управления, должен обладать следующими качествами:

- а) уверенностью в себе;
- б) высоким образовательным уровнем;
- в) способностями к оценкам предложений подчиненных;
- г) ориентированностью на развитие креативных (творческих) качеств сотрудников.

Соучаствующее управление является наиболее эффективным для определенного, с точки зрения личностных особенностей, типа подчиненных. Этот стиль применим к людям, которым присущи:

- а) высокий уровень знаний, умений, навыков;
- б) выраженная потребность к независимости;
- в) сильная тяга к творчеству, личному росту;
- г) ориентация на стратегические цели;
- д) стремление к равенству в отношениях.

И, наконец, соучаствующее управление соответствует определенному типу задач. Этому типу управления наиболее соответствуют такие задачи:

- а) предполагающие множественность решений;
- б) требующие теоретического анализа и высокого профессионального исполнения;
- в) работа над которыми осуществляется средними по напряжению усилиями.

Как видно, ни выделение стилей управления (К. Левин) на основе способов принятия решений, ни характеристика типов управления по критерию рациональности (Т. Коно), ни даже выделение критериев соучаствующего управления не дают возможности четко и точно сформулировать критерии эффективного управления. Эти критерии, по-видимому, лежат в какой-то иной плоскости. Возможно, ответ на это вопрос прольет так называемая вероятностная модель эффективности управления.

Вероятностная модель управленческой эффективности

Эта теория исходит из следующих предпосылок:

1. Стиль управления всегда соотносится с эффективностью функционирования возглавляемого руководителем коллектива.
2. Связь между стилем (типом) управления и эффективностью обусловлена целым рядом показателей (особенностями коллектива и его членов, спецификой решаемых задач и т. д.), придающих ей вероятностный характер.

Суть вероятностной модели управленческой эффективности, разработанной известным американским специалистом в области социальной и управленческой психологии Ф. Филлером, сводится к следующему:

1) Эффективность управления (вне зависимости от стиля или типа) выражается степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

2) Любая ситуация может быть представлена как совокупность трех основных параметров. Ими являются:

– степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными;

– величина власти (влияния) руководителя в группе (его возможности в контроле за действиями подчиненных и в использовании различных видов стимулирования);

– структура групповой задачи (четкость поставленной цели, видение путей и способов ее решения и т. д.).

3) Совокупная количественная оценка всех этих параметров позволяет судить о степени контроля руководителя над ситуацией.

Целым рядом экспериментальных исследований было доказано, что руководитель авторитарного типа добивается наибольшей эффективности в ситуациях, требующих высокой и низкой степени контроля, а руководитель-демократ – в ситуациях, требующих средней степени контроля. Так что сам по себе ситуативный контроль, даже если его степень очень высока, не служит показателем эффективности. Управление может быть эффективным как при высоком, так и при низком уровне ситуативного контроля. И управление может быть неэффективным даже при высокой степени ситуативного контроля. Степень ситуативного контроля не может считаться критерием эффективного управления. Это привело исследователей к выводу, что критерии эффективности управления лежат в области психологии и могут быть выражены формулой: *эффективное управление = эффективный руководитель*.

Были описаны критерии эффективной деятельности руководителя, а также его личностные и профессиональные качества.

Теория ситуационного лидерства

Эта теория родилась в результате многолетних наблюдений американских психологов, которые, стремясь показать, что такое эффективное управление, записывали и анализировали, как эффективные и неэффективные менеджеры выполняют свои ежедневные задачи. После обработки данных был получен ошеломительный результат: эффективен только тот руководитель, который обладает таким управленческим качеством, как лидерство. Только лидер может быть эффективным управленцем вне зависимости от стиля управления, особенностей задачи и других условий.

Авторы теории определяли лидерство как способность использовать имеющиеся ресурсы (в том числе и человеческие) для получения результата. Так лидерство стало предметом психологического анализа. В настоящее время существует достаточно большое количество концепций лидерства. Однако теория ситуационного лидерства П. Херси и К. Бландэд является классической и имеет самое прямое отношение к управленческой деятельности [25].

П. Херси и К. Бландэд утверждают:

1. Лидерство есть способ взаимодействия руководителя и коллектива. Однако способов взаимодействия личности и группы много. Далекое не любой из них является лидерством. Лидером будет только тот руководитель, чей стиль руководства в наибольшей степени соответствует уровню (стадии) развития группы.

2. Существует четыре уровня развития группы. Каждая группа, при условии умелого руководства ею, может достичь самого высокого.

Уровень А – группа, не способная и не желающая работать.

Уровень Б – группа, восприимчивая (частично желающая), но не способная работать.

Уровень В – группа, желающая и частично способная работать.

Уровень Г – группа, полностью способная и желающая работать.

3. Каждому уровню развития (зрелости) группы соответствует стиль управления. Этот соответствующий стиль является не только самым эффективным для управления, но и создает предпосылки для развития группы, для перехода ее на более высокий уровень. Существует четыре основных стиля управления:

«Указывание» – для группы уровня А.

«Распределение» (или «популяризация») – для группы уровня Б.

«Участие в управлении» – для группы уровня В.

«Передача полномочий» – для группы уровня Г.

Указание. Суть данного стиля в том, что руководитель тщательно инструктирует подчиненных и следит за выполнением задачи. В результате этого выявляется работа, не соответствующая его требованиям, и тем, кто за нее отвечает, указывается на неудовлетворительные образцы. Лидер, отмечая ошибки, четко разъясняет их суть и показывает возможности для улучшения работы.

Популяризация. С одной стороны, лидер инициативен, постоянно предлагает что-то новое и активен в указаниях, инструктировании и надзоре. С другой стороны, он вовлекает работников в деятельность по определению и установлению образцов работы. Такой лидер вместе с подчиненными обсуждает соответствие сделанного образцам, формирует у сотрудников чувство гордости за результаты.

Участие в управлении. Лидер концентрируется на улучшении морального состояния группы, поощряет чувство личной причастности. Он ограничивает прямые указания и контроль, заменяя это обучением подчиненных умению самостоятельно браться за решение проблем и предоставлением им большой ответственности. Доля приказов при таком стиле минимальна, руководитель вмешивается в деятельность подчиненных и принимает решения только в исключительных случаях. Он поощряет личную ответственность и инициативу.

Передача полномочий. Лидер выступает в качестве последнего резерва и оставляет большую часть работы отдельным членам группы. Ежедневный контроль осуществляется самими членами группы. Эффективный руководитель должен ответить на следующие вопросы:

а) На каком уровне развития находится группа?

б) Какой стиль управления использовать?

Он сможет добиться лидерского взаимодействия с группой, если найдет на них правильный ответ.

Таким образом, существует множество подходов к изучению и практике управленческой деятельности. Вероятно, абсолютизация одного из них не принесет должного результата, поэтому менеджер должен творчески перерабатывать научную информацию и творчески, нестандартно подходить к решению управленческих проблем [26].

Психологические законы управления

Психология управления как отрасль практической психологии изучает, в том числе и управленческой деятельности. Законы психологии управления проявляются во взаимодействии в межличностных отношениях и в групповом общении, и действуют, как и любой закон, в зависимости от того, знаем мы их или не знаем, или нет. Основными законами психологии управления и управленческой деятельности в целом являются:

1. Закон неопределенности отклика.

2. Закон неадекватности взаимного восприятия.

3. Закон неадекватности самооценки.

4. Закон искажения информации.

5. Закон самосохранения.

6. Закон компенсации. Рассмотрим каждый из них.

Закон неопределенности отклика называют законом зависимости внешних воздействий ранних психологических условий. Он основывается на двух

психологических явлениях – апперент и наличии стереотипов сознания. Апперент – зависимость восприятия от прошлого опыта. Стереотипы сознания – устойчивые мнения, оценки, суждения, которые неточно и неполно отражают окружающую действительность и влияют на поведение, создавая явные или скрытые коммуникационные барьеры.

Этот закон утверждает, что разные люди в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. На грубость в свой адрес один человек ответит грубостью, другой – смолчит, а третий будет стараться успокоить грубияна. «Нам не дано предугадать, как наше слово отзовется», – в этих словах Ф. Тютчева отражена сущность закона неопределенности отклика. Руководителю следует иметь в виду еще одно проявление этого закона: даже один и тот же человек в разное время может качественно по-разному реагировать на одно и то же воздействие. Множество внутренних психологических факторов (настроение, эмоциональное состояние и т.д.) серьезно влияют, а порой и определяют реакции конкретного человека в конкретных ситуациях. И эти факторы невозможно учесть в полной мере. Не стоит предполагать, что можно всегда и везде предопределить реакцию (отклик) собеседника на какое-либо ваше действие. Отклик нельзя предвидеть – это непреложный закон психологии управления.

Например: начальник отдает распоряжение и надеется, что оно будет исполнено (ожидает определенного отклика). Иногда так и происходит, а иногда – нет. Представим, что задание выполнено неточно, неправильно или не выполнено вообще. Начальник выясняет у подчиненного причины, по которым не выполнено задание, и одновременно анализирует ситуацию сам. В данной ситуации у обоих под влиянием апперцепции и стереотипов сознания возникают свои, иногда диаметрально противоположные объяснения данному факту. Руководитель может счесть своего сотрудника бездельником или саботажником. Подчиненный, в свою очередь, может найти десятки «объективных» обстоятельств в свое оправдание. И начальник, и подчиненный совершают ошибку: первый – потому что избрал непригодный способ взаимодействия с подчиненным, второй – потому, что избрал неправильный способ защиты.

Закон неадекватности взаимного восприятия состоит в том, что человек никогда не может постичь другого человека с той полнотой, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека. Наше восприятие «устроено» таким образом, что практически никогда не бывает полностью адекватным, точным и полным. Даже самый обыкновенный предмет, находящийся у нас перед глазами, мы никогда не воспринимаем целиком и полностью, а всегда видим в определенном ракурсе, то есть только ту его часть, которая попадает в поле зрения и непосредственно воздействует на наши рецепторы [27].

Такое искажение вызывается многими причинами, основными из которых психологи считают следующие:

1) Человек постоянно находится в состоянии изменения. Известно, что в любой момент времени каждый человек может находиться на разных уровнях физического, физиологического, интеллектуального, социального, нравственного, эмоционального и сексуального развития.

2) Человек всегда осознанно или неосознанно защищается от попыток раскрыть его особенности и «слабые места», чтобы не стать жертвой чьих-либо манипуляций.

3) Часто человек не может дать исчерпывающую информацию о себе потому, что не в полной мере знает себя. А в некоторых случаях он, часто сам того не подозревая, старается показаться не таким, какой есть на самом деле, а таким, каким ему хочется быть в глазах других людей. Психологи настаивают, что неадекватность восприятия и стремление человека показать себя лучше, чем он есть, необходимо учитывать, принимая любое управленческое решение.

В осуществлении управленческой деятельности с учетом закона неадекватности восприятия руководители должны использовать следующие *принципы* подхода к людям:

а) принцип универсальной талантливости, который с управленческой точки зрения принимает форму девиза: «Нет людей бездарных, неспособных. Есть люди, занятые не своим делом»;

б) принцип развития заключается в том, что способности (как общие, так и специальные) могут развиваться;

в) принцип неисчерпаемости свидетельствует о том, что ни одна оценка, данная человеку, не может считаться окончательной.

Закон неадекватности самооценки. Суть этого закона состоит в том, что при попытке оценить себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при оценке других людей. Известно, что самооценка редко бывает адекватной – она либо завышена, либо занижена. Человеку свойственно в чем-то себя переоценивать и в то же самое время в чем-то недооценивать, и это накладывает отпечаток на выводы, которые он делает относительно себя. Человек – это существо не только рациональное, логическое, разумное, но и эмоциональное, нерациональное, а порой и неразумное, поэтому скрытые внутренние движущие силы, заставляющие человека действовать определенным образом, самим этим человеком порой не осознаются. Именно поэтому логический, рассудочный самоанализ (так же, как и анализ других людей) никогда не бывает вполне адекватным [28].

Закон искажения информации. Иногда его называют законом потери смысла управленческой информации, или законом расщепления смысла управленческой информации. Суть этого закона заключается в том, что управленческая информация (директивы, приказы, распоряжения и т.д.) имеет тенденцию к изменению смысла в процессе движения «сверху вниз». В основе потери смысла информации лежит язык, на котором передается управленческая информация. Какими бы строгими или точными не были используемые в языке понятия, всегда имеется возможность разного толкования одного и того же сообщения. Установлено, что устная информация воспринимается с точностью до 50%.

Если информация неполная, если доступ к ней ограничен, и потребность подчиненных в получении оперативных сведений удовлетворяется не полностью, то люди неизбежно начинают домысливать, додумывать, дополнять то, что знают, опираясь на непроверенные факты и собственные догадки. И тогда объем информации может измениться не только в сторону уменьшения, но и в сторону увеличения. Кроме того, люди, воспринимающие информацию и передающие ее, отличаются друг от друга по уровню образования, интеллектуального развития, по своим потребностям, а также и по физическому и психическому состоянию. Это тоже накладывает отпечаток на процесс передачи информации. Чтобы свести искажение к минимуму, специалисты в области психологии управления рекомендуют:

1) уменьшить, насколько это возможно, количество передаточных звеньев, участвующих в процессе распространения информации;

2) своевременно снабжать сотрудников всей необходимой информацией по тем вопросам, которые они должны решать;

3) поддерживать обратную связь с подчиненными с целью контроля за правильностью усвоения получаемых сведений.

Закон самосохранения состоит в том, что одним из ведущих мотивов, определяющих поведение людей, является сохранение личного статуса, состоятельности, собственного достоинства. Прямое или косвенное ущемление достоинства вызывает отрицательную реакцию. Например, на производственном совещании руководитель предложил присутствующим высказаться по какому-либо вопросу. Один из присутствующих сразу отреагировал на это предложение, но сказал

что-то не попадет. «Вечно вы начинаете с глупостей», – ответил на это руководитель. В этой ситуации у всех присутствующих сознание моментально переключается с задачи обсуждения на задачу защиты собственного достоинства. Это значит, что человек невольно начинает думать о том, как бы ни оказаться в положении первого выступающего. Он перестает работать на поставленную задачу и старается угадать позицию руководителя. А это снижает творческий потенциал участников совещания – людей, коллективно решающих проблему.

Закон компенсации в общем виде означает, что человек, имеющий какие-то недостатки, сложности или проблемы в одной области жизнедеятельности, осознанно или неосознанно старается компенсировать их усиленной работой в другой области. Применительно к психологии управления это означает, что при высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях к человеку недостаток каких-либо способностей к данному виду деятельности возмещается другими способностями или навыками и умением работать. Если это происходит неосознанно, то необходимый опыт приобретается методом проб и ошибок. Но если компенсация осуществляется сознательно, то эффект от нее можно увеличить. К примеру, слабо развитую память можно компенсировать умело организованным трудом и использованием системы фиксирования информации: записными книжками, диктофонами, еженедельниками и т.д.

Таким образом, на результат деятельности руководителя оказывает определяющее влияние его умение строить процесс управления с учетом законов и закономерностей психического и социального развития трудового коллектива, индивидуальный подход к людям, который основывается на достижениях современной психологии управления.

РЕЗЮМЕ

1. Психология управления – самостоятельная междисциплинарная отрасль науки. Она носит прикладной характер и тесно взаимодействует с отраслями психологии, общей, социальной, инженерной психологией. Психология управления (менеджмент) является частью науки управления. Это – и теория и практика управления

2. Психология управления изучает основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.

3. Главным субъектом управления в организации является руководитель (менеджер).

4. Основные объекты управления – личность исполнителя, малая (рабочая) группа, организация в целом.

5. Цель организации – достигнуть успеха в решении значимых для организации проблем, задач.

6. Управление – система скоординированных мероприятий, благодаря которым выполняются организационные цели.

7. Основными понятиями психологии управления являются – организация; менеджмент (управление); менеджер – лицо, отвечающее за постановку целей, принятие решений и их реализацию, ответственное за деятельность персонала и малых групп.

8. Организация, как понятие, в психологии управления используется в двух основных смыслах: а) группа людей, которые сознательно и добровольно объединяются в рамках определенной структуры для достижения общих для этих лиц целей; б) функция управления по координации деятельности ее отдельных звеньев.

9. Наиболее типичными для организаций являются институциональный, управленческий и технический уровни управления.

10. В соответствии с имеющимися в организации уровнями управления различают руководителей (менеджеров): высшего (институционального) звена, среднего звена и низового звена управления.

ГЛАВА 2. ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

- 2.1. Структура личности подчиненного.
- 2.2. Жизненные стратегии.
- 2.3. Психофизиологические основы управления.
 - 2.3.1. Функциональные состояния человека.
 - 2.3.2. Требования к поддержанию работоспособности.
 - 2.3.3. Специфика труда в экстремальных ситуациях.
 - 2.3.4. Возрастные изменения работоспособности.

2.1. Структура личности подчиненного

Как известно, личность изучают многие дисциплины, в том числе социология, общая психология, психология управления.

Социология изучает личность не как индивидуальность, а как социальный тип. Ее интересуют лишь те черты, которые схожи во многих людях, которые «привязывают» личность к группе. Например, в словосочетании «менеджер Иванов» социологию заинтересует в большей степени первое слово. Иначе говоря, она обращается к проблеме личности через призму специфики общественных отношений. При этом имеется в виду, что такие отношения строятся не на основе симпатий или антипатий, а на основе определенного положения, занимаемого каждым в системе социально заданных функций и ролей.

Общая психология изучает личность как конкретного человека, во всем его своеобразии и неповторимой уникальности личностных качеств. Она фокусирует свое внимание на индивидуальных внутренних механизмах и на различиях между индивидами. В уже упоминаемом словосочетании «менеджер Иванов», психолога будет интересовать второе слово, то есть в чем психологическая конкретика этого Иванова.

Опоры лишь на социологический или общепсихологический подход явно недостаточно для того, чтобы научиться управлять личностью подчиненного. Ведь нас интересует не личность подчиненного вообще, а подчиненный как представитель определенной организации. Именно в ней он себя проявляет как личность, именно во взаимодействии с другими он способен заявить о себе и быть уверенным, что его голос будет услышан.

Социальная психология изучает, прежде всего, человеческое поведение, обусловленное фактом включения людей в реальные группы. Более того, для социальной психологии, в отличие от социологии, важен результат взаимодействия, прежде всего, в звене «личность – малая группа» и в меньшей степени в звене «личность – общество». Ведь человек не просто «включается» в то или иное общество. Он закономерно входит в какую-то социальную группу. Через ее требования преломляются интересы всего общества [29].

Именно группа определяет все общественные проявления личности, именно она в наибольшей степени конкретизирует требования общества в своих требованиях. В уже приводимом примере для социальной психологии особый интерес представляет менеджер Иванов как член соответствующей организации, как прекрасный специалист, напарник Петрова и др. Главная задача социального психолога при этом – раскрыть конкретный механизм «вплетения» человеческой индивидуальности в ткань групповой жизни. Такой подход таит в себе немалую сложность. Дело в том,

что нельзя сначала изучить личность, а лишь потом вписать ее в систему социальных связей. Сама личность, с одной стороны, «продукт» этих социальных связей, а с другой стороны, их создатель. Кстати, не случайно, поэтому один и тот же человек в разных группах ведет себя по-разному. Таким образом, для социального психолога главным в изучении личности является изучение *взаимоотношений* личности с группой, причем его интересует не просто личность в группе, а именно результат, который, получается, от взаимоотношений личности с конкретной группой.

Для *психологии управления* наиболее близок подход социальной психологии. Вместе с тем есть и определенное своеобразие. Психологию управления интересует, как те или иные типологические особенности личности, рассматриваемые в общей и социальной психологии, в социологии, сказываются на участии личности в сфере управленческих отношений, то есть ролевое разнообразие проявлений личности в этой сфере.

Кроме того, психология управления рассматривает проявления личности не просто в социальной группе, а в важнейшей ее разновидности – в организации; точнее, ее интересует результат, получаемый от многообразия взаимоотношений личности в организации, прежде всего по вертикали. Например, психологию управления интересует менеджер Иванов, прежде всего как руководитель соответствующего подразделения организации, как подчиненный Петрова. Главное внимание при этом сосредоточивается на проблеме мотивации личности к успешной деятельности в интересах организации. Особое внимание акцентируется на личности руководителя, на необходимых личностных качествах.

Таким образом, главная сфера приложения сил психологии управления – исследование всей сложности проявлений участия личности в управленческих отношениях, управленческой деятельности.

Понятие «личность» многопланово. Личность является объектом изучения многих наук: философии, социологии, психологии, этики, эстетики, педагогики и т.д. Каждая из этих наук изучает личность в своем специфическом аспекте.

Существуют близкие к личности понятия: «человек», «индивид», «индивидуальность». Очень поэтично определение человека, которое предложил Э. Берн: «Человек – это ярко окрашенная энергетическая система, полная динамических устремлений» [30].

Е.В. Шорохова определила человека как биосоциальное существо, обладающее членораздельной речью, сознанием, высшими психическими функциями (абстрактно – логическое мышление, логическая память и т.д.), способное создавать орудия и пользоваться ими в процессе труда. Эти специфические человеческие способности и свойства (речь, сознание, трудовая деятельность и пр.) не передаются людям в порядке биологической наследственности, а формируются у них в течение жизни, в процессе усвоения ими культуры, созданной предшествующими поколениями.

Никакой личный опыт человека не может привести к тому, что у него самостоятельно сформируется логическое мышление, самостоятельно сложатся системы понятий. Для этого потребовалась бы не одна, а тысяча жизней. Люди каждого последующего поколения начинают свою жизнь в мире предметов и явлений, созданных предшествующими поколениями. Участвуя в труде и различных формах общественной деятельности, они развивают в себе те специфические человеческие способности, которые уже сформировались у человечества.

Жизнь и деятельность человека обусловлены единством и взаимодействием биологического и социального факторов, при ведущей роли социального фактора. Поскольку сознание, речь и пр. передаются людям в порядке биологической наследственности, а формируются у них прижизненно, то используют понятие «индивид» – как биологический организм, носитель общих генотипических наследственных свойств биологического вида (индивидом мы рождаемся) и понятие «личность» как социально-психологическая сущность человека, формирующаяся в

результате усвоения человеком общественных форм сознания и поведения, общественно-исторического опыта человечества (личностью мы становимся под влиянием жизни в обществе, воспитания, обучения, общения, взаимодействия).

Социология рассматривает личность как представителя определенной социальной «группы», как социальный тип, как продукт общественных отношений. Но психология учитывает, что в то же время личность не только объект общественных отношений, не только испытывает социальные воздействия, но преломляет, преобразует их, поскольку постепенно *личность* начинает выступать как совокупность внутренних условий, через которые преломляются внешние воздействия общества. Эти внутренние условия представляют собой сплав наследственно – биологических свойств и социально обусловленных качеств, которые сформировались под влиянием предшествующих социальных воздействий. По мере формирования личности внутренние условия становятся более глубокими, в результате одно и то же внешнее воздействие может оказывать на разных людей разное влияние. Таким образом, личность не только объект и продукт общественных отношений, но и активный субъект деятельности, общения, сознания, самосознания.

Личность есть понятие социальное, она выражает все, что есть в человеке надприродного, исторического. Личность не врожденна, но возникает в результате культурного и социального развития.

Особенная и непохожая на других личность в полноте ее духовных и физических свойств характеризуется понятием «индивидуальность». Индивидуальность выражается в наличии разного опыта, знаний, мнений, убеждений, в различиях характера и темперамента, индивидуальность свою мы доказываем, утверждаем.

Существует множество определений личности. Наиболее корректными из них, несмотря на то, что они делают акцент на разные аспекты личностной проблематики, являются следующие:

Б.Г. Ананьев: личность – субъект труда, познания и общения [30].

И.С. Кон: личность – это специфическая интеграция социальных ролей.

А.Г. Ковалев: личность – это сознательный индивид, занимающий определенное место в обществе и выполняющий определенную общественную роль.

Человек в процессе любой деятельности, даже работая на конвейере, когда он является функциональной единицей и определенными способностями претендует на уникальность, на качественную специфичность и индивидуальный подход к процессу управления.

Прежде всего, нужно отметить, что личность является целостным образованием. Целостным, но не бесструктурным. Многие психологи предлагали достаточно убедительное описание структуры личности (З. Фрейд, Э. Берн, К. Юнг, В.А. Ядов и др.). Наиболее наглядной и методически удобной для изучения является описание структуры личности, данное К.К. Платоновым [31].

К. К. Платонов выделяет в структуре личности четыре основных и две наложенных подструктуры. Рассмотрим их более подробно:

1. Подструктура направленности личности. Она включает осознанные мотивы (потребности, интересы, убеждения, идеалы, мировоззрение) и неосознанные мотивы (влечения и установки). Эта подструктура формируется прижизненно, преимущественно с помощью воспитания.

2. Подструктура опыта. Это знания, умения, навыки и привычки, которые также формируются прижизненно, преимущественно с помощью обучения.

3. Подструктура форм отражения. Она включает психические процессы (ощущение, восприятие, память, мышление, воображение), внимание, эмоционально – волевую сферу личности как специфическую форму отражения. В значительной мере эта подструктура является врожденной, но преимущественно развивается прижизненно.

4. Биологически обусловленная подструктура. Она включает свойства темперамента, половые, возрастные особенности личности, а также ее патологические изменения. Она тоже претерпевает изменения в течение жизни человека и тесно связана с состоянием его здоровья и особенностями его жизнедеятельности.

Двумя наложенными подструктурами, которые проникают в четыре основных и оказывают свое воздействие, являются подструктуры характера и способностей.

Анализируя структуру личности, можно отчетливо видеть, что практически на все ее подструктуры оказывает подавляющее влияние общество. Формирование личности в обществе называется социализацией. Социализация личности представляет собой процесс формирования личности в определенных социальных условиях, процесс усвоения человеком социального опыта, в ходе которого человек преобразует социальный опыт в собственные ценности и ориентации, избирательно вводит в свою систему поведения те нормы и шаблоны поведения, которые приняты в обществе или группе. Особенности индивидуального поведения, нравственности, убеждения человека в значительной мере определяются теми нормами, которые приняты в данном обществе.

В.Н. Князев вполне обоснованно утверждает, что структура личности представляет собой взаимосвязанную совокупность социальных свойств, основанную на двух одновременно действующих принципах. Первый заключается в том, что более общие, более сложные социальные свойства личности подчиняют себе более элементарные, частные свойства. Второй принцип состоит в том, что взаимодействие свойств допускает относительную независимость каждого из них (подобно тому, как взаимодействие людей осуществляется в трудовом коллективе: вместе они делают общее дело, однако каждый из них имеет право на проявление собственной инициативы) [32].

И вот эта сложная структура личности накладывается на структуру сознания, которое включает сознательные и бессознательные компоненты восприятия окружающего мира, а также самосознание, включающее самопознание и самоотношение.

Личность не только целеустремленная, но и самоорганизующаяся система. Объектом ее внимания и деятельности служит не только внешний мир, но и она сама, что проявляется в ее чувстве «Я», которое включает в себя представление о себе и самооценку, программы самосовершенствования, привычные реакции на проявление некоторых своих качеств, способности к самонаблюдению, самоанализу и саморегуляции. Что значит быть личностью? Быть личностью – это значит иметь активную жизненную позицию, о которой можно сказать так: на том стою и не могу иначе. Быть личностью – это значит осуществлять выборы, возникающие в силу внутренней необходимости, оценивать последствия принятого решения и держать ответ за них перед собой и обществом, в котором живешь. Быть личностью – это значит постоянно строить самого себя и других, владеть арсеналом приемов и средств, с помощью которых можно овладеть собственным поведением, подчинить его своей власти. Быть личностью – что значит обладать свободой выбора и нести ее бремя. Для того чтобы все это реализовать, индивид должен создать свою собственную мировоззренческую концепцию, которая определяла бы его представление о мире и о самом себе. Такая индивидуальная философия носит название «Я – концепции».

«Я – концепция» рассматривается как функционирование знаний субъекта о себе как сложившаяся, иерархически организованная, обобщенная и устойчивая система, носящая вместе с тем динамический характер. «Я – концепция» представляет собой специфический продукт самосознания.

В структуре самосознания можно выделить:

1) осознание близких и отдаленных целей, мотивов своего «Я» («Я как действующий субъект»);

- 2) осознание своих реальных и желаемых качеств («Реальное Я» и «Идеальное Я»);
- 3) познавательные, когнитивные представления о себе («Я как наблюдаемый объект»);
- 4) эмоциональное, чувственное представление о себе.

Таким образом, самосознание включает в себя:

- самопознание (интеллектуальное отношение к самому себе);
- самоотношение (эмоциональное отношение к самому себе).

При анализе динамической структуры самосознания используют два понятия: «текущее Я» и «личностное Я». «Текущее Я» обозначает конкретные формы осознания себя в текущем настоящем, т. е. непосредственные процессы деятельности самосознания. «Личностное Я» – это устойчивая структурная схема самоотношения, ядро синтеза «текущих Я». В каждом акте самосознания одновременно выражены элементы самопознания и самоотношения.

Развитая личность нуждается в определении смысла своего существования. М.К. Мамардашвили говорил, что самосознание открывает человеку возможность его личностной реализации в виде не просто достигнутой суммы знаний, а именно реализованной мысли и способа бытия.

Смысл «Я», по мнению В. В. Столина, образуется как отношение собственных качеств, свойств с мотивами и целями субъекта и приобретает с развитием личности свою глубину и многомерность благодаря переплетению деятельностей субъекта – в столкновениях одних потребностей и мотивов с другими, в столкновении потребностей и мотивов, мотивов и целей с такими интегральными личностными образованиями, как совесть, воля или гордость, другими человеческими качествами.

Это отношение может быть позитивным («Я» – условие, способствующее самореализации), негативным («Я» – условие, препятствующее самореализации) и конфликтным («Я» – условие, в одно и то же время и способствующее, и препятствующее самореализации).

Т. Галкина указывает, что самоотношение выступает «стержнем» всего процесса саморегуляции поведения. Зависящая от особенностей самоотношения социальная активность личности, ее развитие создает предпосылки к развитию многообразия интересов и потребностей личности в самых различных сферах. В качестве конкретного примера влияния самоотношения на особенности жизнедеятельности человека, его активности, можно привести следующее: у человека с заниженной оценкой себя, негативным самоотношением наблюдается общая неустойчивость «образов «Я» и мнений о себе. Они испытывают чувство ущербности, неполноценности, такие люди особенно ранимы и чувствительны к тому, что затрагивает их самооценку. Они болезненно реагируют на критику, остро переживают, если у них что – то не получается в работе или если обнаруживают у себя какой – то недостаток. Они склонны к психической изоляции, уходу в «мир мечты». Негативное отношение к себе и коммуникативные трудности снижают и социальную активность такой личности. При выборе профессии, например, они избегают специальностей, связанных с необходимостью руководить, предполагающих дух соревнования. Даже поставив перед собой цель, они мало надеются на успех, считая, что у них нет для этого необходимых данных [33].

Личностные черты, имеющиеся в каждом из нас, по мнению А. А. Бодалева, и, прежде всего, те из них, которые образуют склад нашего характера, определяют и поведение, которое мы позволяем себе по отношению к другим людям [34].

Основными характеристиками личности в этом отношении являются: активность (стремление расширить сферу своей деятельности), направленность (система мотивов, потребностей, интересов, убеждений) и участие в совместной деятельности социальных групп, коллективов.

Активность есть важнейшее общее свойство личности, и проявляется оно в деятельности, в процессе взаимодействия с окружающей средой. Но что именно побуждает человека действовать определенным образом, ставить перед собой те или иные цели и добиваться их? Активность задается направленностью, прежде всего, потребностями. Потребность – это побуждение к деятельности, которое осознается и переживается человеком как нужда в чем-то, недостаток чего-либо, неудовлетворенность чем-то. Активность личности и направляется на удовлетворение потребностей.

Человек живет и действует не сам по себе, а в обществе, и формируется как личность под влиянием различных групп, в особо значимых из которых (референтных) складываются черты его направленности и воли, организуется его деятельность, создаются условия для развития его способностей.

В структуре личности выделяют следующие составные части:

* **психические процессы** как основной способ существования психического, его динамические моменты. Они разделяются на:

- **познавательные**, позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущение, восприятие, представление, память, мышление, воображение, речь, внимание);

- **эмоциональные**, выражающие отношение к окружающему миру;

- **волевые**, определяющие саморегуляцию деятельности;

* **психические состояния** как характеристика психической активности людей в определенных условиях. По доминирующему влиянию на деятельность различают:

- **положительные состояния**, то есть способствующие решению стоящих задач (готовность к деятельности, подъем, воодушевление и др.);

- **отрицательные состояния**, то есть затрудняющие решение задач и вообще жизнь (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность и др.);

* **психические образования** как продукты психической активности человека. Ведущими психическими образованиями принято считать знания, умения, навыки, опыт;

* **психические свойства** как самое важное в человеке, его системное качество. Выделяют следующие психические свойства:

- **самосознание**, то есть осознание человеком самого себя и своего места в этом мире («Что такое «Я»?»);

- **направленность**, то есть совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений («Чего хочет человек? К чему он стремится?»);

- **способности**, то есть особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности («Что может человек?»);

- **характер**, то есть совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности («Как человек относится к себе, к окружающим и к делу?»);

- **темперамент**, то есть природно обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов («Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?») [35].

Для успешного управления деятельностью подчиненных необходимо учитывать различные показатели. Одной из наиболее важных характеристик подчиненного является его темперамент. Со времен Гиппократа и Галена известны четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Прежде чем дать характеристику каждому типу, выскажем ряд предварительных замечаний:

- во-первых, в чистом виде ни один из типов темперамента практически не встречается. Для каждого человека характерны проявления всех четырех типов темперамента, однако какой – то один из этих типов доминирует;

- во-вторых, темперамент как врожденное свойство малоизменчив на протяжении жизни человека. Об этом нужно всегда помнить и не пытаться изменить темперамент подчиненного. Лучше найти ему такую работу, с которой этот тип подчиненных справляется лучше всего;

- наконец, в-третьих, нет плохих или хороших типов темперамента. Каждый из них имеет свои преимущества и свои недостатки.

В качестве иллюстрации к различным типам темперамента рассмотрим следующую ситуацию. Четыре работника опоздали на очень важное совещание. Холерик будет пытаться во что бы то ни стало прорваться на совещание. Его искренне будет возмущать поведение секретаря-референта руководителя, не позволяющего войти в кабинет. С упорством, достойным лучшего применения, холерик будет эмоционально объяснять, почему же ему так нужно попасть на совещание.

Сангвиник, одарив очаровательной улыбкой секретаря, попытается непринужденно проследовать в кабинет, где проходит совещание. Препятствие в виде секретаря заставит его попытаться зайти еще раз, а затем повернуться и без возражений покинуть приемную, подумав: «Не получилось, ну и бог с ним. Зайду на перерыве».

Флегматик, столкнувшись с проблемой, сильно расстраиваться, не станет, неторопливо и спокойно вернется к прерванным делам и будет продолжать их скрупулезно выполнять.

Меланхолик будет очень переживать по поводу своего опоздания и предпринимать слабые попытки попасть на совещание («попытки», потому, что он должен быть на совещании, а «слабые» потому что, появившись на совещании, ему придется отвечать за свое опоздание). Не попав на совещание, он будет переживать о возможных последствиях своего опоздания.

Дадим краткую характеристику каждого типа темперамента. Жизненным принципом *холерика* будет девиз «Ни минуты покоя». Для него характерны энергичность, увлеченность, страстность, целеустремленность, подвижность. Для него обычно не характерна злопамятность. Устроив разговор на повышенных тонах, холерик уже через полчаса способен беседовать с вами как ни в чем не бывало. Беда в том, что вы не успеете за это время прийти в себя. Но это уже, как говорится, ваши проблемы. Вместе с тем холерик может отталкивать окружающих своей вспыльчивостью, агрессивностью, нетерпением, несдержанностью, конфликтностью.

Для холерика в наибольшей степени подходит работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов; работа, допускающая импровизацию. В отношениях с холериком недопустима резкость, несдержанность. Любой его проступок должен быть требовательно и справедливо оценен [36].

В отношениях с *сангвиником* руководитель должен руководствоваться принципом «Доверяй, но проверяй». Представители этого типа темперамента обычно отзывчивы, увлечены, общительны, подвижны, жизнерадостны. Причем эта жизнерадостность и жажда жизни у них видна каждому, достаточно увидеть искреннюю улыбку, которой озаряется все вокруг («Посмотришь на сангвиника, и жить хочется!» – говорил один из моих обучаемых).

Вместе с тем сангвиников зачастую отличает зазнайство, разбросанность (то есть он может начинать много дел, не доводя ни одного из них до конца), легкомыслие, необязательность, сверхобщительность. Он контактный собеседник и практически с каждым быстро находит общий язык. Беда в том, что он не замечает того, что уже надоел своей контактностью и общительностью. Представим себя пассажиром поезда, отправляющегося по маршруту «Москва – Минск». В вагон вместе с нами подсаживается пассажир – сангвиник. Подъезжая к Вязьме, наш

попутчик перезнакомится с пассажирами всего вагона. Ближе к Смоленску он найдет среди попутчиков не только общих знакомых, но и родственников. В конце концов, его общительность приведет к тому, что в Орше часть пассажиров сойдет, хотя им нужно прибыть в Минск.

Сангвинику подходит подвижная работа со сменой видов деятельности и ритма. Ему нужно непрерывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиники требуют детального и частого контроля за своей деятельностью.

Ведущим принципом во взаимоотношениях с *флегматиком* может быть принцип «Не торопи». Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий. Как правило, это люди раз и навсегда данного слова, которое они постараются сдержать, во что бы то ни стало. Вместе с тем для них характерна медлительность, иногда безразличие к эмоциональным сторонам жизни, некоторая «толстокожесть». Кроме того, их отличает педантизм и подчеркнутая аккуратность.

Флегматик способен проявить свое лучшее «Я» на работе, требующей медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро переключать с одной задачи на другую. Флегматик требует к себе систематического внимания, но без понукания [37].

В отношениях с *меланхоликом* необходимо руководствоваться принципом «Не навреди». Его отличает высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. Он зачастую выступает эмоциональным лидером в группе. Это тот, кто сможет вас понять и просто выслушать. Однако для него характерна в целом невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на различные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость.

Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий; в которой экстремальность сведена к минимуму. В отношениях с ним не допустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О проступке меланхолика лучше поговорить наедине, без привлечения вездесущей «общественности». Положительно скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность и волю.

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный резерв повышения вклада подчиненных. Изучение своих подчиненных требует серьезных затрат времени, но выигрыш, получаемый при этом, несомненно перевешивает затраты.

2.2. Жизненные стратегии

Г. Гибш и М. Форверг указывают, что в психологии существуют две основные модели социальной роли:

1) социальная роль определяется как сумма **ожиданий**, которые группа вкладывает в носителя определенной позиции группы;

2) социальная роль является **шаблоном поведения** для определенных позиций, который должен быть сформирован носителем таких позиций в конкретном поведении в соответствии с его собственными возможностями.

Процесс «очеловечивания» роли, по мнению немецких исследователей, включает, по меньшей мере, три составляющих:

1 – что личность должна привнести в роль (исходя из требований роли как схемы поведения);

2 – что личность может привнести в роль (исходя из индивидуальных характеристик);

3 – что получается наделе (как результирующая первых двух составляющих).

Исполнение роли в значительной степени зависит от **социальных ожиданий**. Это относится как к роли руководителя, так и к роли исполнителя. Социальные ожидания, или **экспектации**, – система требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей. Экспектации представляют собой разновидность социальных санкций, упорядочивающих систему отношений и взаимодействий в группе. В отличие от официальных предписаний, должностных инструкций и других регулятивов поведения в группе экспектации носят неформальный характер. Две основные стороны социальных ожиданий – **право** ожидать от окружающих поведения, соответствующего их ролевой позиции, и обязанность вести себя соответственно ожиданиям других людей. Например, в кризисной ситуации подчиненные ждут, что руководитель предложит нечто такое, что выведет людей из данной ситуации, и руководитель обязан это сделать.

Различают экспектации предписывающие, определяющие должный характер исполнения индивидом роли, и экспектации предписывающие, определяющие вероятностный характер исполнения этой роли с учетом индивидуальных особенностей субъекта и конкретной ситуации.

И роли, и типология личности в значительной степени задаются самим человеком в зависимости от того, каким он хочет себя видеть, что ценит, чем хочет заниматься и каким себя представляет в перспективе. Иными словами, каждый человек

в своей жизнедеятельности реализует определенную стратегию жизни.

Жизненная стратегия – это идеальное образование, которое реализуется в поведении человека через его ориентиры и приоритеты. Жизненные стратегии относятся к особому классу ориентации личности. Их определяют по характеру активности. Т.Е. Резник и Ю.М. Резник выделяют три основных типа жизненных стратегий [38].

1. Стратегии жизненного благополучия. Они включают:

— перцептивные ориентации: обеспеченная, полная необходимых благ и комфорта, спокойная, размеренная и стабильная жизнь;

— смысложизненные ориентации: приобретение и потребление различных жизненных благ, стремление к материальному или нравственно – психологическому комфорту;

— ценностные ориентации: стремление получить и освоить значимый для личности – желательный или престижный – набор жизненных благ;

— нормативные ориентации: принятие принципов и правил, устанавливающих приоритет тех или иных жизненных благ;

— целевые ориентации: стремление к максимально возможному или допустимому удовлетворению своих потребностей в определенных жизненных благах.

Руководитель, реализующий подобную стратегию, направлен на исполнение своего долга в определенных пределах, избегает ответственности, перестраховывается инструкциями и указаниями высшего руководства, стремится не конфликтовать

с подчиненными, глубоко не вникать в проблемы трудового коллектива, предпочитает не замечать негативных тенденций. Как правило, такой человек в своей деятельности окружен психологическими защитами и легко поддается манипуляции.

Подчиненный, реализующий подобную стратегию, – типичный исполнитель, ремесленник в худшем смысле этого слова. Он слабо мотивирован, причем мотивация задается извне, а не включена в структуру его личности, поэтому за исполнением должностных обязанностей необходимо постоянно следить, обеспечивать его дополнительными стимулами к работе, которые имеют отношение, прежде всего, к сфере потребления.

2. Стратегии жизненного успеха. Они включают:

— перцептивные ориентации: активная, деятельная, насыщенная событиями, общественно значимая и преуспевающая жизнь;

— смысложизненные ориентации: восхождение к желаемой, пользующейся общественным признанием и обеспечивающей прочное материальное положение к вершине – уровню – жизни;

— ценностные ориентации: достижение мастерства, высокого профессионализма и компетентности в избранной сфере деятельности; ценностные критерии успеха; организованность, деловитость и предприимчивость;

— нормативные ориентации: принятие принципов и правил, ведущих к успеху или способствующих личностному и профессиональному росту, продвижению по социальной лестнице;

— целевые ориентации: определение и достижение широкомасштабных целей, имеющих преобразовательскую направленность и ведущих к преуспеванию в жизни.

Руководитель, реализующий подобную стратегию, склонен к преуспеванию, в связи с этим часто принимает рискованные решения, которые могут обернуться конфликтами, производственными травмами и прочими негативными результатами непродуманных действий. Он импульсивен, направлен на разрешение проблемы любой ценой, имеет сильную тенденцию к доминированию. Одновременно он «живет»

в организации или проекте, предлагает нетривиальные решения и берет ответственность на себя.

Подчиненный, реализующий подобную стратегию, – явный или скрытый карьерист, имеющий тенденцию расталкивать локтями сослуживцев, выделиться, показать, на что он способен. Иногда из таких подчиненных вырастают лидеры, способные перерасти своих начальников.

3. Стратегии жизненной самореализации. Они включают:

- перцептивные ориентации: красивая, гармоничная, творческая жизнь, близкая по своему содержанию к художественному искусству;

- смысложизненные ориентации: свободное творчество и развитие собственных духовных и физических сил; самосовершенствование, достигаемое посредством изменения жизненного пространства;

- ценностные ориентации: стремление к личностной автономии и творческому состоянию; склонность к постоянному поиску альтернатив и углубленному самоанализу; избирательное отношение к окружающим; плюрализм жизненной позиции;

- нормативные ориентации: отсутствие четких и строго установленных правил при соблюдении общепринятых норм и ограничений; уважительное отношение к свободе и образу жизни других людей;

- целевые ориентации: ограниченное использование целеполагания как инструмента конкретизации и практического воплощения жизненных смыслов.

Руководитель, реализующий данную стратегию, как правило, харизматическая личность, способная вести за собой благодаря не только профессиональной подготовке, но и незаурядным личным качествам. Такой человек видит проблему в перспективе, принимает стратегические решения, лишь в незначительной степени опасаясь, что плоды его трудов могут пожинать другие люди [39].

Подчиненный, реализующий данную стратегию, это идеальный сотрудник, потому что у него есть видение проблемы, над которой он работает, и любовь к делу, которому он служит. Но так бывает только тогда, когда его труд соответствует представлениям данного человека о смысле жизни. В противном случае, когда труд является рутинным, такой подчиненный способен найти «отдушину» в другой сфере жизни, пренебрегая профессиональными обязанностями и не всегда выполняя их достаточно добросовестно.

Сфера распространения типа стратегий определяется уровнем социально-экономического и культурного развития общества, а также способом производства, уровнем и качеством жизни, наличием правовых средств регуляции общественной жизни, степенью участия в управлении государством, влиянием традиций, идеалов, верований.

2.3. Психофизиологические основы управления

2.3.1. Функциональные состояния человека

Функциональное состояние человека характеризует его деятельность в конкретном направлении, в конкретных условиях, с конкретным запасом жизненной энергии. А. Б. Леонова подчеркивает, что понятие функционального состояния вводится для характеристики эффективностной стороны деятельности или поведения человека. Речь идет о возможностях человека, находящегося в том или ином состоянии, выполнять определенный вид деятельности.

Состояние человека можно описать с помощью многообразных проявлений: изменений в функционировании физиологических систем (центральной нервной, сердечно-сосудистой, дыхательной, двигательной, эндокринной и т.д.), сдвиги в протекании психических процессов (ощущения, восприятия, памяти, мышления, воображения, внимания), субъективные переживания.

В.И. Медведев предложил следующее определение функциональных состояний: «Функциональное состояние человека понимается как интегральный комплекс наличных характеристик тех функций и качеств человека, которые прямо или косвенно обуславливают выполнение деятельности».

Функциональные состояния определяются множеством факторов. Поэтому состояние человека, возникающее в каждой конкретной ситуации, всегда уникально. Однако среди многообразия частных случаев достаточно отчетливо выделяются некоторые общие классы состояний:

- состояния нормальной жизнедеятельности;
- патологические состояния;
- пограничные состояния.

Критериями для отнесения состояния к определенному классу служат надежность и цена деятельности. С помощью критерия надежности функциональное состояние характеризуется с точки зрения способности человека выполнять деятельность на заданном уровне точности, своевременности, безотказности. По показателям цены деятельности дается оценка функционального состояния со стороны степени истощения сил организма и в конечном итоге влияния его на здоровье человека.

На основании указанных критериев все множество функциональных состояний применительно к трудовой деятельности делится на два основных класса – допустимых и недопустимых или, как их еще называют, разрешенных и запрещенных [40].

Вопрос об отнесении того или иного функционального состояния к определенному классу специально рассматривается в каждом отдельном случае. Так, ошибочно считать состояние утомления недопустимым, хотя оно приводит к снижению эффективности деятельности и является очевидным следствием истощения психофизических ресурсов. Недопустимыми являются такие степени утомления, при которых эффективность деятельности переходит нижние границы заданной нормы (оценка по критерию надежности) или появляются симптомы накопления утомления, приводящие к переутомлению (оценка по критерию цены деятельности).

Чрезмерное напряжение физиологических и психологических ресурсов человека является потенциальным источником возникновения разных заболеваний. Именно на этом основании выделяются нормальные и патологические состояния. Последний класс является предметом медицинских исследований. Наличие пограничных состояний может привести к болезни. Так, типичными следствиями длительного переживания стресса являются болезни сердечно-сосудистой системы, пищеварительного тракта, неврозы. Хроническое переутомление является пограничным состоянием по отношению к переутомлению – патологическому состоянию невротического типа. Поэтому все пограничные состояния в трудовой деятельности относятся к категории недопустимых. Они требуют введения соответствующих профилактических мер, в разработке которых непосредственное участие должны принимать и психологи.

Другая классификация функциональных состояний строится на основании критерия адекватности ответной реакции человека требованиям выполняемой деятельности. Согласно этой концепции, все состояния человека делят на две

Состояния адекватной мобилизации характеризуются соответствием группы – состояния адекватной мобилизации и состояния динамического рассогласования степени напряжения функциональных возможностей человека требованиям, предъявляемым конкретными условиями деятельности. Оно может нарушаться под влиянием самых разных причин: продолжительности деятельности, повышенной интенсивности нагрузки, накопления утомления и т.д. Тогда возникают состояния *динамического рассогласования*. Здесь усилия превышают необходимые для достижения данного результата деятельности [41].

Внутри этой классификации могут быть охарактеризованы практически все состояния работающего человека. Анализ состояний человека в процессе длительно выполняемой работы обычно ведется с помощью изучения фаз динамики работоспособности, внутри которых специально рассматриваются формирование и характерные особенности утомления. Характеристика деятельности с точки зрения величины затрачиваемых на работу усилий предполагает выделение различных уровней напряженности деятельности.

Традиционной областью изучения функциональных состояний в психологии является исследование динамики работоспособности и утомления. **Утомление** – это естественная реакция, связанная с нарастанием напряжения при продолжительной работе. С физиологической стороны развитие утомления свидетельствует об истощении внутренних резервов организма и переходе на менее выгодные способы функционирования систем: поддержание минутного объема кровотока осуществляется за счет увеличения частоты сердечных сокращений вместо увеличения ударного объема, двигательные реакции реализуются большим числом функциональных мышечных единиц при ослаблении силы сокращения отдельных мышечных волокон и др. Это находит выражение в нарушениях устойчивости вегетативных функций, снижении силы и скорости мышечного сокращения, рассогласовании в психических функциях, затруднении выработки и торможении условных рефлексов. Вследствие этого замедляется темп работы, нарушаются точность, ритмичность и координация движений.

По мере роста утомления наблюдаются значительные изменения в протекании различных психических процессов. Для этого состояния характерны заметное снижение чувствительности различных органов чувств вместе с ростом инерционности этих процессов. Это проявляется в увеличении абсолютных и дифференциальных порогов чувствительности, снижении критической частоты слияния мельканий, возрастании яркости и длительности последовательных образов. Нередко при утомлении уменьшается скорость реагирования – увеличивается время простой сенсомоторной реакции и реакции выбора. Однако может наблюдаться и

парадоксальное (на первый взгляд) увеличение скорости ответов, сопровождаемое ростом числа ошибок.

Утомление приводит к распаду выполнения сложных двигательных навыков. Наиболее выраженными и существенными признаками утомления являются нарушения внимания – сужается объем внимания, страдают функции переключения и распределения внимания, то есть ухудшается сознательный контроль за выполнением деятельности.

Со стороны процессов, обеспечивающих запоминание и сохранение информации, утомление, прежде всего, приводит к затруднениям извлечения информации, хранящейся в долговременной памяти. Наблюдается также снижение показателей кратковременной памяти, что связано с ухудшением удержания информации в системе кратковременного хранения.

Эффективность процесса мышления существенно снижается за счет преобладания стереотипных способов решения задач в ситуациях, требующих принятия новых решений, или нарушения целенаправленности интеллектуальных актов.

По мере развития утомления происходит трансформация мотивов деятельности. Если на ранних стадиях сохраняется «деловая» мотивация, то потом преобладающими становятся мотивы прекращения деятельности или ухода от нее. При продолжении работы в состоянии утомления это приводит к формированию отрицательных эмоциональных реакций.

Описанный симптомокомплекс утомления представлен разнообразными субъективными ощущениями, знакомыми каждому как переживание усталости.

При анализе процесса трудовой деятельности выделяются четыре стадии работоспособности:

- 1) стадия вработывания;
- 2) стадия оптимальной работоспособности;
- 3) стадия утомления;
- 4) стадия «конечного порыва».

За ними следует рассогласование трудовой деятельности. Восстановление оптимального уровня работоспособности требует прекратить вызвавшую утомление деятельность на такой период времени, который необходим как для пассивного, так и активного отдыха. В тех случаях, когда продолжительность или полноценность периодов отдыха недостаточны, происходит накопление, или кумуляция, утомления.

Первыми симптомами хронического утомления служат разнообразные субъективные ощущения – чувства постоянной усталости, повышенной утомляемости, сонливости, вялости и т.д. На начальных стадиях его развития объективные признаки выражены мало. Но о появлении хронического утомления можно судить по изменению соотношения периодов работоспособности, прежде всего, стадий вработывания и оптимальной работоспособности [42].

Для исследования широкого спектра состояний работающего человека также используется термин «напряженность». Степень напряженности деятельности определяется структурой процесса труда, в частности содержанием рабочей нагрузки, ее интенсивностью, насыщенностью деятельности и т.д. В этом смысле напряженность интерпретируется с точки зрения требований, предъявляемых конкретным видом труда к человеку. С другой стороны, напряженность деятельности может характеризоваться психофизиологическими затратами (ценой деятельности), необходимыми для достижения трудовой цели. В этом случае под напряженностью понимается величина усилий, прилагаемых человеком для решения поставленной задачи.

Выделяются два основных класса состояний напряженности: специфической, определяющей динамику и интенсивность психофизиологических процессов, лежащих в основе выполнения конкретных трудовых навыков, и неспецифической,

характеризующей общие психофизиологические ресурсы человека и в целом обеспечивающей уровень выполнения деятельности.

Влияние напряженности на жизнедеятельность подтверждено следующим экспериментом: взяли нервно-мышечный аппарат лягушки (икроножную мышцу и нерв, который ее иннервирует) и икроножную мышцу без нерва и подключили к обоим препаратам батарейки от карманного фонарика. Через некоторое время мышца, получавшая раздражение через нерв, перестала сокращаться, а мышца, получавшая раздражение непосредственно от батарейки, сокращалась еще несколько суток. Отсюда психофизиологи сделали вывод: мышца может работать долго. Она практически неутомима. Утомляются проводящие пути – нервы. Точнее, синапсы и нервные узлы, сочленения нервов.

Следовательно, для оптимизации процесса трудовой деятельности есть большие резервы полноценной регуляции состояний, в значительной мере скрывающиеся в правильной организации функционирования человека как биологического организма и как личности.

2.3.2. Требования к поддержанию работоспособности

Работоспособность – это способность к работе в определенном ритме определенное количество времени. Характеристиками работоспособности являются нервно-психическая устойчивость, темп производственной деятельности, утомляемость человека.

Предел работоспособности как величина переменная зависит от конкретных условий:

- здоровье,
- рациональное питание,
- возраст,
- величина резервных возможностей человека (сильная или слабая нервная система),
- санитарно-гигиенические условия труда,
- профессиональная подготовленность и опыт,
- мотивация,
- направленность личности.

Среди обязательных условий, обеспечивающих работоспособность человека, предупреждающих переутомление, важное место занимает правильное чередование труда и отдыха. В связи с этим одна из задач руководителя заключается в создании для персонала оптимального режима труда и отдыха. Режим следует устанавливать с учетом особенностей конкретной профессии, характера выполняемой работы, конкретных условий труда, индивидуально-психологических особенностей работников. Прежде всего, от этого зависят частота, длительность и содержание перерывов. Перерывы на отдых в течение рабочего дня обязательно должны предшествовать началу ожидаемого снижения работоспособности, а не назначаться позднее [43].

Психофизиологами установлено, что психологическая бодрость начинается с 6 часов утра и удерживается в течение 7 часов без особых колебаний, но не более. Дальнейшая работоспособность требует повышенного волевого усилия. Улучшение суточного биологического ритма начинается вновь около 15 часов дня и продолжается в течение двух последующих часов. К 18 часам психологическая бодрость постепенно уменьшается, а к 19 часам происходят специфические изменения в поведении: снижение психической стабильности порождает предрасположенность к нервозности, повышает склонность к конфликтам по незначительному поводу. У некоторых людей начинаются головные боли, это время психологи называют критической точкой. К 20 часам вновь активизируется психика,

время реакций сокращается, человек быстрее реагирует на сигналы. Такое состояние продолжается и далее: к 21 часу особенно обостряется память, она становится способной запечатлеть многое, что не удалось днем. Далее происходит падение работоспособности, к 23 часам организм готовится к отдыху, в 24 часа тому, кто лег спать в 22 часа, уже снятся сны.

В послеобеденное время есть 2 наиболее критических периода: 1 – около 19 часов, 2 – около 22 часов. Для сотрудников, работающих в это время, требуется особое волевое напряжение и усиление внимания. Наиболее опасный период – 4 часа утра, когда все физические и психические возможности организма близки к нулю.

Работоспособность колеблется и в течение недели. Хорошо известны издержки производительности труда в первый, а иногда и во второй день рабочей недели. Работоспособность претерпевает также сезонные изменения, связанные со временами года (весной она ухудшается).

Во избежание вредного переутомления, для восстановления сил, а также для формирования того, что можно назвать готовностью к работе, необходим отдых. Для предупреждения переутомления сотрудников целесообразны так называемые «микропаузы», т.е. кратковременные, продолжительностью 5-10 минут, перерывы во время работы. В последующее время восстановление функций замедляется и менее эффективно: чем однообразнее, монотоннее труд, тем чаще должны быть перерывы. При разработке режима труда и отдыха менеджеру следует стремиться к замене небольшого числа длительных перерывов более короткими, но частыми. В сфере обслуживания, где требуется большое нервное напряжение, желательны короткие, но частые 5-минутные перерывы, причем во второй половине рабочего дня в связи с более выраженным утомлением время на отдых должно быть больше, чем в дообеденный период. Как правило, такие «передышки» в современных организациях не приветствуются. Парадоксально, но факт: в более благоприятном положении оказываются курильщики, которые прерываются, как минимум, каждый час. Сосредоточиваясь на сигарете. Видимо поэтому так сложно изжить курение в учреждениях, потому что ему пока нет альтернативы для восстановления сил при кратковременном отдыхе, который никто не организывает [44].

В середине рабочего дня не позднее чем через 4 часа после начала работы вводится перерыв на обед (40-60 минут).

Существует три вида продолжительного отдыха для восстановления сил после работы:

1. Отдых после рабочего дня. Прежде всего – достаточно продолжительный и крепкий сон (7-8 часов). Недостаток сна не может компенсироваться никаким другим видом отдыха. Кроме сна рекомендуется активный отдых, например, занятия спортом в нерабочее время, который весьма способствует сопротивляемости организма усталости на работе.

2. Выходной день. В это день важно запланировать такие мероприятия, чтобы получить удовольствие. Именно получение удовольствия наиболее хорошо восстанавливает организм от физических и психических перегрузок. Если такие мероприятия не планируются, то способы получения удовольствия могут быть неадекватными: алкоголь, переедание, ссоры с соседями и т.п. Но роль руководителя здесь сводится только к ненавязчивым советам, так как данное время работники планируют самостоятельно.

3. Наиболее длительный отдых – отпуск. Сроки его устанавливаются руководством, но планирование также остается за сотрудниками. Руководитель (профсоюзный комитет) может лишь дать совет по организации отдыха и помочь с приобретением путевок на санаторно-курортное лечение.

Для восстановления работоспособности используются также такие дополнительные методы как релаксация (расслабление), аутогенная тренировка, медитация, психологические тренинги.

Релаксация.

Не все проблемы, связанные с утомлением, возможно, решить отдыхом в разных его видах. Большое значение имеет сама организация труда и организация рабочего места персонала.

В.П. Зинченко и В.М. Мунипов указывают, что при организации рабочего места должны быть соблюдены следующие условия:

— достаточное рабочее пространство для работника, позволяющее осуществлять все необходимые движения и перемещения при эксплуатации и техническом обслуживании оборудования;

— необходимо естественное и искусственное освещение для выполнения оперативных задач;

— допустимый уровень акустического шума, вибраций и других факторов производственной среды, создаваемых оборудованием рабочего места или другими источниками;

— наличие необходимых инструкций и предупредительных знаков, предостерегающих об опасностях, которые могут возникнуть при работе, и указывающих на необходимые меры предосторожности;

— конструкция рабочего места должна обеспечивать быстроту, безотказность и экономичность технического обслуживания и ремонта в нормальных и аварийных условиях.

Б.Ф. Ломов выделил следующие признаки оптимальных условий для протекания трудовой деятельности:

1. Наиболее высокое проявление функций работающей системы (двигательной, сенсорной и др.), например, наибольшая точность различения, наибольшая скорость реакции и т.д.

2. Длительное сохранение работоспособности системы, т.е. выносливость. При этом имеется в виду функционирование на высшем уровне. Так, если определяется, например, темп подачи информации оператору, то можно обнаружить, что при очень низком или слишком высоком темпе длительность сохранения работоспособности у человека сравнительно невелика. Но можно найти и такой темп передачи информации, при котором человек будет продуктивно работать в течение длительного времени.

3. Для оптимальных условий работы характерен наиболее короткий (по сравнению с другими) период вработываемости, т.е. период перехода включаемой в работу системы человека от состояния покоя к состоянию высокой работоспособности.

4. Наибольшая стабильность проявления функции, т.е. наименьшая вариативность результатов работы системы. Так, человек может наиболее точно по амплитуде или времени многократно воспроизводить то или иное движение при работе в оптимальном темпе. С отступлением от этого темпа вариативность движений возрастает.

5. Соответствие реакций работающей системы человека внешним воздействиям. Если условия, в которых находится система, не оптимальны, то ее реакции могут не соответствовать воздействиям (например, сильный сигнал вызывает слабую, т.е. парадоксальную реакцию, и наоборот). При оптимальных же условиях система проявляет высокую приспособительность и вместе с тем устойчивость, благодаря чему ее реакции в любой данный момент, оказываются соответствующими условиям.

6. При оптимальных условиях наблюдается наибольшая согласованность (например, синхронность) в работе компонентов системы [45].

2.3.3. Специфика труда в экстремальных ситуациях

К экстремальным условиям деятельности относят: монотонность, рассогласование ритма сна и бодрствования, изменение восприятия пространственной структуры, ограничение информации, одиночество, групповую изоляцию, угрозу для жизни. В.И. Лебедев дал подробную характеристику деятельности человека в экстремальных ситуациях.

Монотонность.

Развивая идеи И.М. Сеченова, И.П. Павлов отмечал, что для деятельного состояния высшего отдела больших полушарий необходима известная минимальная сумма раздражений, идущих в головной мозг при посредстве обычных воспринимающих поверхностей тела животного [46].

Влияние измененной афферентации, т.е. потока внешних раздражителей, на психическое состояние людей особенно отчетливо начало выявляться при увеличении дальности и высоты полетов, а также при внедрении в самолетовождение автоматики. В полетах на бомбардировщиках члены экипажей стали жаловаться на общую вялость, ослабление внимания, безразличие, раздражительность и сонливость. Необычные психические состояния, возникавшие при управлении самолетов при помощи автопилотов, – чувство утраты связи с реальностью и нарушение восприятия пространства – создавали предпосылки к летным происшествиям и катастрофам. Появление таких состояний у летчиков непосредственно связано с монотонностью работы.

Исследования показали, что у каждого третьего жителя города Норильска при обследовании отмечались раздражительность, вспыльчивость, снижение настроения, напряженность и тревожность. На Крайнем Севере значительно выше, по сравнению с умеренными и южными районами земного шара, нервно-психическая заболеваемость. Многие врачи арктических и материковых антарктических станций указывают на то, что с увеличением срока пребывания в экспедиционных условиях у полярников нарастает общая слабость, нарушается сон, появляются раздражительность, замкнутость, депрессия, тревожность. У некоторых развиваются невроты и психозы. Одной из главных причин развития истощения нервной системы и психических заболеваний исследователи считают измененную афферентацию, особенно в условиях полярной ночи.

В условиях подводной лодки двигательная активность человека ограничена сравнительно небольшим объемом отсеков. Во время плавания подводники проходят пешком 400 м в сутки, а порой и меньше. В обычных же условиях люди проходят в среднем 8-10 км. Летчики по время полета пребывают в вынужденной позе, связанной с необходимостью управления самолетом. Но если у летчиков и подводников при гипокинезии, т.е. при ограничении двигательной активности, постоянно работают мышцы, обеспечивающие поддержание позы в условиях гравитации, то во время космических полетов человек сталкивается с принципиально новым видом гипокинезии, обусловленной не только ограничением замкнутого пространства корабля, но и невесомостью. В состоянии невесомости отпадает нагрузка на опорно-мышечный аппарат, обеспечивающий поддержание позы человека в условиях гравитации. Это приводит к резкому уменьшению, а подчас и прекращению афферентации от мышечной системы в структуры головного мозга, о чем свидетельствует биоэлектрическое «молчание» мышц в условиях невесомости.

Рассогласования ритма сна и бодрствования. В процессе развития человек как бы «вписался» во временную структуру, определяемую вращением Земли вокруг своей оси и солнца. Многочисленные биологические эксперименты показали, что у всех живых организмов (от одноклеточных животных и растений до человека включительно) суточные ритмы деления клеток, активности и покоя, обменных процессов, работоспособности и т. д. в постоянных условиях (при постоянном

освещении или в темноте) являются весьма устойчивыми, приближаясь к 24-часовой периодичности. В настоящее время в организме человека известно около 300 процессов, подверженных суточной периодичности.

В обычных условиях «циркадные» (околосуточные) ритмы синхронизированы с географическими и социальными (часы работы предприятий, культурных и общественных учреждений и т. д.) «датчиками времени», т.е. экзогенными (внешними) ритмами.

Исследования показали, что при сдвигах от 3 до 12 часов сроки перестройки различных функций в соответствии с воздействием измененных «время-датчиков» колеблются от 4 до 15 и более суток. При частых трансмеридианных полетах десинхроз у 75% членов экипажей самолетов вызывает невротические состояния и развитие неврозов. Большинство электроэнцефалограмм членов экипажей космических кораблей, имевших сдвиги сна и бодрствования во время полетов, свидетельствовали о снижении процессов возбуждения и торможения.

Наиболее важен для человека суточный ритм. Часы заводятся регулярной сменой света и темноты. Свет, падая на сетчатку глаза через зрительные нервы, попадает в отдел головного мозга, называемый гипоталамусом. Гипоталамус – это высший вегетативный центр, осуществляющий сложную интеграцию и приспособление функций внутренних органов и систем в целостную деятельность организма. Он связан с одной из важнейших желез внутренней секреции – гипофизом, который регулирует деятельность других желез внутренней секреции, вырабатывающих гормоны. Так, в результате этой цепочки количество гормонов в крови колеблется в ритме «свет – темнота». Эти колебания и определяют высокий уровень функций организма днем и низкий – ночью.

Ночью самая низкая температура тела. К утру, она повышается и достигает максимума к 18 часам. Этот ритм – отзвук отдаленного прошлого, когда резкие колебания температуры окружающей среды усвоили все живые организмы. По мнению английского нейрофизиолога Уолтера, появление этого ритма, позволяющего чередовать ступень активности в зависимости от температурных колебаний среды, было одним из важнейших этапов в эволюции живого мира.

Человек уже давно не испытывает этих колебаний, он создал себе искусственную температурную среду (одежду, жилище), но температура его тела колеблется, как и миллион лет назад. И колебания эти имеют сегодня ничуть не меньшее значение для организма. Дело в том, что температура определяет скорость протекания биохимических реакций. Днем наиболее интенсивно идет обмен веществ, и это определяет большую активность человека. Ритм температуры тела повторяют показатели многих систем организма: это, прежде всего, пульс, артериальное давление, дыхание.

В синхронизации ритмов природа достигла удивительного совершенства: так, к моменту пробуждения человека, как бы предвосхищая возрастающую с каждой минутой потребность организма, в крови накапливается адреналин, вещество, которое учащает пульс, повышает артериальное давление, то есть активизирует организм. К этому времени в крови появляется и ряд других биологически активных веществ. Их нарастающий уровень облегчает пробуждение и приводит в готовность аппараты бодрствования.

У большинства людей в течение суток имеются два пика повышения работоспособности, так называемая двугорбая кривая. Первый подъем наблюдается от 9 до 12-13 часов, второй – между 16 и 18 часами. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств: утром человек лучше слышит и лучше различает цвета. Исходя из этого, следует самую трудную и ответственную работу приурочивать к периодам естественного подъема работоспособности, оставляя для перерывов время относительно низкой работоспособности [47].

В ночные часы наша работоспособность гораздо ниже, чем в дневные, поскольку функциональный уровень организма значительно снижен. Особенно неблагоприятным периодом считается промежуток с 1 до 3 часов ночи. Вот почему в это время резко возрастает количество несчастных случаев, производственных травм и ошибок, наиболее ярко выражено утомление.

Английские исследователи обнаружили, что у медицинских сестер, десятилетиями работающих в ночную смену, сохраняется ночной спад уровня физиологических функций, несмотря на активное бодрствование в это время. Это связано с устойчивостью ритма физиологических функций, а также с неполноценностью дневного сна.

Дневной сон отличается от ночного по соотношению фаз сна и ритму их чередования. Однако если человек спит днем в условиях, имитирующих ночь, его организм способен выработать новый ритм физиологических функций, обратных прежнему. В этом случае человек легче приспосабливается к ночной работе. Многонедельная работа в ночную смену менее вредна, чем периодическая, когда организм не успевает приспосабливаться к меняющемуся режиму сна и отдыха.

Не все люди одинаково приспосабливаются к сменной работе – один лучше работает в первой половине дня, другие – вечером. Люди, называемые «жаворонками», рано просыпаются, чувствуют себя бодрыми и работоспособными в первой половине дня. Вечером они испытывают сонливость и рано ложатся спать. Другие – «совы» – засыпают далеко за полночь, просыпаются поздно и встают с трудом, так как наиболее глубокий период сна у них утром.

Немецкий физиолог Хампп при обследовании большого количества людей обнаружил, что 1/6 часть людей относится к лицам утреннего типа, 1/3 – к вечерним, а почти половина людей легко приспосабливается к любому режиму труда – это так называемые «аритмики». Среди работников умственного труда преобладают лица вечернего типа, тогда как почти половина лиц, занятых физическим трудом, относятся к аритмикам.

Ученые предлагают при распределении людей по рабочим сменам учитывать индивидуальные особенности ритма работоспособности. Важность такого индивидуального подхода к человеку подтверждают, например, исследования, проведенные на 31 промышленном предприятии Западного Берлина, показавшие, что только 19% из 103435 рабочих соответствуют требованиям, предъявляемым к работникам ночных смен. Любопытно предложение американских исследователей вести обучение студентов в разные часы суток, с учетом индивидуальных особенностей их биологических ритмов. При заболеваниях, как физических, так и психических, биологические ритмы могут меняться (например, некоторые психотики могут спать по 48 часов) [48].

Существует гипотеза трех биоритмов: периодичность физической активности (23), эмоциональной (28) и интеллектуальной (33 суток). Однако данная гипотеза не выдержала существенной проверки.

Изменение восприятия пространственной структуры.

Под пространственной ориентировкой в условиях нахождения на поверхности Земли понимается способность человека оценивать свое положение относительно направленности силы тяжести, а также относительно различных окружающих объектов. Оба компонента такой ориентировки функционально тесно связаны, хотя их взаимоотношения неоднозначны.

В космическом полете исчезает одна из существенных пространственных координат («верх – низ»), через призму, которой в земных условиях воспринимается окружающее пространство. При орбитальном полете, как и при полетах на самолетах, космонавт прокладывает трассу витка, осуществляя привязку к конкретным участкам земной поверхности. В отличие от орбитального полета, трасса межпланетного корабля будет проходить между двумя небесными телами, движущимися в

космическом пространстве. В межпланетном полете, так же как и при полетах на Луну, космонавты будут определять свое местоположение с помощью приборов в совершенно иной системе координат. С помощью приборов осуществляется и управление самолетами и подводными лодками. Иными словами, восприятие пространства опосредуется в этих случаях приборной информацией, что позволяет говорить об измененном для человека пространственном поле.

Главная трудность при опосредованном, через приборы, управлении машиной заключается в том, что человек должен не только быстро «считывать» их показания, но и столь же быстро, иногда почти молниеносно получаемые данные обобщать, мысленно представлять взаимосвязь между показаниями приборов и реальной действительностью. Иными словами, на основании показаний приборов он должен создать в своем сознании субъективную, концептуальную модель траектории движения летательного аппарата в пространстве.

Одной из специфических особенностей деятельности летчиков и космонавтов является то, что каждый ее последующий момент строго обуславливается постоянно поступающей информацией о состоянии управляемого объекта и внешней («возмущающей») среды. Показателен в этом плане спуск астронавтов на лунную поверхность. Спускаемый аппарат не имеет крыльев и несущего винта. По сути, это реактивный двигатель и кабина. Отделившись от основного блока космического корабля и начав спуск, астронавт уже не имеет возможности, как летчик, при неудачном заходе на посадку пойти на второй круг. Вот несколько извлечений из отчета американского астронавта Н. Армстронга, впервые осуществившего этот маневр: «...на высоте тысячи футов нам стало ясно, что «Орел» (спускаемый аппарат) хочет сесть на самом неподходящем участке. Из левого иллюминатора мне были отлично видны и сам кратер, и усыпанная валунами площадка... Нам казалось, что камни несутся на нас с ужасающей скоростью... Площадка, на которую пал наш выбор, была размером с большой садовый участок... В последние секунды спуска наш двигатель поднял значительное количество лунной пыли, которая с очень большой скоростью разлетелась радиально, почти параллельно поверхности Луны... Впечатление было такое, будто прилуняешься сквозь быстро несущийся туман» [49].

Непрерывная операторская деятельность в условиях лимита времени вызывает эмоциональную напряженность наряду с существенными вегетативными сдвигами. Так, в обычном горизонтальном полете на современном самолете-истребителе у многих пилотов частота сердцебиения повышается до 120 и более ударов в минуту, а при переходе на сверхзвуковую скорость и пробивании облаков достигает 160 ударов с резким учащением дыхания и повышением артериального давления до 160 мм ртутного столба. Пульс астронавта Н. Армстронга во время маневра по прилунению составлял в среднем 156 ударов в минуту, превысив исходную величину почти в 3 раза.

Летчикам и космонавтам при выполнении ряда маневров приходится работать в двух контурах управления. Примером может служить ситуация сближения и стыковки одного корабля с другим или с орбитальной станцией. Космонавт Г.Т. Береговой пишет, что при выполнении этого маневра «глядеть нужно, что называется, в оба. Причем, не в переносном, а в самом буквальном смысле этого слова. И за приборами на пульте, и в иллюминаторы». Он отмечает, что испытывал при этом «огромное внутреннее напряжение». Аналогичное эмоциональное напряжение возникает и у пилотов при выполнении маневра дозаправки самолета топливом в воздухе. Они рассказывают, что необъятный простор воздушного океана из-за близости самолета-заправщика (танкера) вдруг становится удивительно тесным.

Работая в двух контурах управления, человек как бы раздваивается. С физиологической точки зрения это означает, что оператору необходимо поддерживать концентрацию возбудительного процесса в двух различных функциональных системах мозга, отражающих динамику движения наблюдаемого

объекта (самолет-заправщик) и управляемого летательного аппарата, а также осуществляющих экстраполяцию (предвидение) возможных событий. Сама по себе эта двойственная операторская деятельность даже при достаточно выработанных навыках требует большого напряжения. Находящиеся в непосредственной близости доминантные очаги раздражения создают трудное нервно-психическое состояние, сопровождающееся значительными отклонениями в различных системах организма.

Как показали исследования, в момент дозаправки самолета в воздухе частота сердечных сокращений у летчиков возрастает до 160-186 ударов, а число дыхательных движений доходит до 35-50 в минуту, что в 2-3 раза больше по сравнению с обычным. Температура тела повышается на 0,7-1,2 градуса. Отмечаются исключительно высокие цифры выброса аскорбиновой кислоты (в 20 и даже в 30 раз выше нормы). Аналогичные сдвиги в вегетативных реакциях наблюдаются и у космонавтов во время проведения стыковочных операций.

При работе в условиях лимита и дефицита времени мобилизуются внутренние резервы человека, приводится в действие ряд механизмов, призванных обеспечить преодоление возникающих трудностей, и происходит перестройка способа деятельности. Благодаря этому эффективность системы «человек – машина» может некоторое время оставаться на прежнем уровне. Однако, если поток информации становится слишком большим и продолжается длительное время, возможен «срыв». Невротические «срывы», возникающие в условиях непрерывной деятельности, лимитированной во времени, а также при раздвоении деятельности, как показал в своем исследовании известный советский психоневролог Ф. Д. Горбов, проявляются в пароксизмах сознания и оперативной памяти. В ряде случаев эти нарушения приводят к летным происшествиям и катастрофам. Основоположник кибернетики Н. Винер писал: «Одна из великих проблем, с которой мы неизбежно столкнемся в будущем, – это проблема взаимоотношения человека и машины, проблема правильного распределения функций между ними». Проблема рационального «симбиоза» человека и машины решается в русле инженерной психологии.

По данным А.И. Киколова, у диспетчеров железнодорожного транспорта и гражданской авиации, у которых также лишь с помощью приборов происходит восприятие перемещающихся в пространстве транспортных средств, во время работы частота пульса возрастает в среднем на 13 ударов, максимальное артериальное давление увеличивается на 26 мм ртутного столба, значительно повышается содержание сахара в крови. Причем даже на другой день после работы параметры физиологических функций не приходят к исходным величинам. У этих специалистов при многолетней работе развивается состояние эмоциональной неуравновешенности (повышается нервозность), нарушается сон, появляются боли в области сердца. Такая симптоматика в ряде случаев перерастает в выраженный невроз. Г. Селье отмечает, что 35% воздушных диспетчеров страдают язвенной болезнью, вызванной нервным перенапряжением во время работы с информационными моделями [50].

Ограничение информации.

В обычных условиях человек постоянно производит, передает и потребляет большое количество информации, которую разделяет на три вида: личная, имеющая ценность для узкого круга лиц, обычно связанных родственными или дружескими отношениями; специальная, имеющая ценность в пределах формальных социальных групп; массовая, передающаяся средствами массовой информации.

В экстремальных условиях единственным источником информации о близких людях, о событиях в мире и о родине, о достижениях в науке и пр. является радио. Диапазон передач информации на «борт» колеблется от периодических радиопереговоров во время полетов на самолетах и космических кораблях до чрезвычайно редких, лаконичных деловых телеграмм для командного состава подводных лодок. Прохождение радиogramм на антарктические станции в течение длительного времени могут затруднить электромагнитные бури.

По мере увеличения времени похода подводной лодки у моряков возрастает потребность в информации о событиях на родине и в мире, о родственниках и т.д. При появлении возможности послушать радиопередачи моряки всегда проявляют оживленный интерес к ним. В длительных походах у подводников наблюдались невротические состояния, явно обусловленные отсутствием информации о больных родственниках, беременных женах, о зачислении в заведение и т.д. При этом развивалось состояние тревожности, депрессия, нарушался сон. В ряде случаев приходилось прибегать к медикаментозному лечению.

При получении людьми интересующей их информации, даже отрицательной (отказ в приеме в заведение, в предоставлении квартиры и т.д.), все невротические явления полностью исчезали.

Французский спелеолог М. Сифр рассказывает об утолении информационного голода, когда он нашел два обрывка старых газет: «Боже, до чего интересно читать «Происшествия»! Я никогда раньше не читал этого раздела, но теперь как утопающий за соломинку цепляюсь за самые незначительные события повседневной жизни на поверхности».

У врача-испытуемого, участвовавшего в длительном сурдокамерном эксперименте, тяжело заболела дочь. Отсутствие информации о состоянии ее здоровья вызвало у него эмоциональную напряженность, тревожность, он с трудом отвлекался от мыслей о дочери при несении «полетных» вахт и проведении различных экспериментов.

Полная информационная изоляция, не допускающая никакого общения с внешним миром, товарищами по заключению и даже с тюремщиками, входила в систему содержания политических заключенных в царской России. Одинокое заключение

в сочетании с лишением лично-значимой информации было направлено на то, чтобы сломить волю политических заключенных, разрушить их психику и тем самым сделать непригодными к дальнейшей революционной борьбе. Дзержинский, будучи узником Варшавской цитадели, в своем дневнике писал: «То, что больше всего угнетает, с чем заключенные не в состоянии примириться, это таинственность этого здания, таинственность жизни в нем, это режим, направленный на то, чтобы каждый из заключенных знал только о себе, и то не все, а как можно меньше».

Одиночество.

Длительное одиночество неизбежно вызывает изменения в психической деятельности. Р. Бэрд после трех месяцев одиночества на леднике Росса (Антарктида) оценил свое состояние как депрессивное. В его воображении рождались яркие образы членов семьи, друзей. При этом исчезало ощущение одиночества. Появлялось стремление к рассуждениям философского характера. Часто возникало чувство всеобщей гармонии, особого смысла окружающего мира.

Христина Риттер, проведшая 60 суток в одиночестве в условиях полярной ночи на Шпицбергене, рассказывает, что ее переживания были сходны с теми, которые описал Бэрд. У нее возникали образы из прошлой жизни, в мечтах она рассматривала свою прошлую жизнь, как в ярком солнечном свете. Она чувствовала, что как бы слилась воедино со Вселенной. У нее развивалось состояние любви к этой ситуации, сопровождавшееся очарованием и галлюцинациями. Эту «любовь» она сравнивала с состоянием, которое испытывают люди при приеме наркотиков или находясь в религиозном экстазе [51].

Известный русский психиатр Ганнушкин еще в 1904 году отмечал, что реактивные психические состояния могут развиваться у людей, по тем или другим причинам оказавшихся в условиях социальной изоляции. Ряд психиатров описывают в своих работах случаи развития реактивных психозов у людей, попавших в социальную изоляцию вследствие незнания языка. Говоря о так называемых «психозах старых дев», немецкий психиатр Э. Кречмер четко выделяет как одну из

причин относительную изоляцию. По той же причине реактивные состояния и галлюцинозы могут развиваться у одиноких пенсионеров, вдовцов и др. Особенно отчетливо патогенное воздействие этого фактора на психическое состояние выступает в условиях одиночного заключения. Немецкий психиатр Э. Крепелин в своей классификации психических болезней выделил группу «тюремных психозов», к которым он относит галлюцинаторно-параноидные психозы, протекающие при ясном сознании и возникающие обычно при длительном одиночном заключении.

Групповая изоляция.

Члены арктических и антарктических экспедиций до года и более вынуждены находиться в условиях небольших изолированных групп. Определенная автономность отсека подводной лодки приводит к тому, что относительно небольшой коллектив корабля расчленяется на отдельные небольшие группы моряков. В настоящее время на орбитальных станциях одновременно могут работать от двух до шести человек. Предполагается, что экипаж межпланетного корабля будет состоять из шести – десяти человек. При полете на Марс члены экипажа будут находиться в условиях вынужденной групповой изоляции около трех лет.

Из истории научных экспедиций, зимовок в Арктике и Антарктике, длительных плаваний на кораблях и плотах можно привести большое количество примеров, говорящих о том, что небольшие группы перед лицом трудностей и опасностей сплавиваются еще сильнее. При этом люди сохраняют в своих взаимоотношениях чувство сердечной заботы друг о друге, нередко жертвуют собой во имя спасения товарищей. Однако история научных экспедиций и плаваний знает и немало печальных случаев разобщенности людей, попавших в условия длительной групповой изоляции. Так, в первый международный полярный год (1882-1883) американская экспедиция высадилась на «Землю Элсмира» (Крайний Север). В условиях групповой изоляции между членами экспедиции начали возникать конфликты. Для наведения порядка начальник экспедиции Грилли использовал систему суровых наказаний. Даже прибегая к расстрелу своих подчиненных, он не сумел справиться с порученным ему заданием.

В 1898 году небольшое судно «Бельжика» осталось на зимовку у берегов Антарктиды. Во время зимовки у членов экипажа появились раздражительность, недовольство, недоверие друг к другу, стали возникать конфликты. Два человека сошли с ума.

Полярник Е. К. Федоров пишет, что «в маленьких коллективах складываются своеобразные отношения... Пустяковая причина – может быть, манера разговаривать или смеяться одного – способна иной раз вызвать нарастающее раздражение другого и привести к раздору и ссоре» [52].

Конфликтность, агрессивность, возникающую, казалось бы, без видимых причин, Р. Амундсен назвал «экспедиционным бешенством», а Т. Хейердал – «острым экспедиционитом». «Это психологическое состояние, когда самый покладистый человек брюзжит, сердится, злится, наконец, приходит в ярость, потому что его поле зрения постепенно сужается настолько, что он видит лишь недостатки своих товарищей, а их достоинства уже не воспринимаются». Характерно, что именно страх перед «экспедиционным бешенством» побудил Р. Бэрда включить в список вещей для своей первой экспедиции в Антарктиду 12 смиренных рубашек.

В социально-психологических исследованиях убедительно показано, что с увеличением времени пребывания полярников на антарктических станциях вначале появляется напряженность во взаимоотношениях, а затем и конфликты, которые за шесть-семь месяцев зимовки перерастают в открытую враждебность между отдельными членами экспедиции. К концу зимовки значительно увеличивается число изолированных и отвергаемых членов группы.

Угроза для жизни.

В основе определения степени риска лежит допущение, что каждый вид человеческой деятельности влечет за собой какую-то вероятность аварий и катастроф. Например, для летчика-истребителя риск погибнуть в мирное время в 50 раз выше по сравнению с летчиками гражданской авиации, для которых он равен трем-четырем случаям смерти на 1000 летчиков. Особенно высока степень риска погибнуть в результате катастрофы у летчиков, испытывающих новые образцы летательных аппаратов. Опаснейшими являются профессии подводников, полярников, космонавтов.

Угроза для жизни определенным образом воздействует на психическое состояние людей. Подавляющее большинство летчиков-космонавтов, подводников, полярников в условиях серьезного риска испытывают стенические эмоции, проявляют мужество и героизм. Однако возникает психическая напряженность, обуславливаемая неуверенностью в надежности безопасности.

В ряде случаев угроза для жизни вызывает у летчиков развитие неврозов, проявляющихся в тревожном состоянии. М. Фрюкхольм показал, что мрачные предчувствия и тревога являются субъективными аспектами состояния, возникающего у пилотов в ответ на опасность полета. По его мнению, такая адекватная реакция на опасность, как тревога, является необходимой для предупреждения катастрофы, поскольку она побуждает летчика к осторожности в полете. Но эта же тревога может вырасти в настоящую проблему боязни полета, которая проявляется либо явно, либо с помощью ссылок на недомогание. У некоторых летчиков развиваются невротические заболевания, оказывающиеся причиной отчисления их из авиации.

Участник первой экспедиции на Луну М. Коллинз рассказывал: «Там, в космическом пространстве, постоянно ловишь себя на мысли, которая не может не угнетать... Путь на Луну был хрупкой цепочкой сложных манипуляций. На каждого участника полета ложились огромные, порой нечеловеческие нагрузки – нервные, физические, нравственные. Космос не прощает даже малейших ошибок... А ты рискуешь главным – своей жизнью и жизнью товарищей... Это слишком большое напряжение, от которого не уйдешь и десять лет спустя».

Вот как сложилась дальнейшая судьба «величайшей тройки» – Нейла Армстронга, Эдвина Олдрина и Майкла Коллинза. Армстронг уединился в вилле в штате Огайо и всячески старается сохранить положение «добровольного изгнанника». Олдрин через два года после полета почувствовал, что нуждается в помощи психиатра. Трудно поверить, что в 46 лет он превратился в непрерывно трясущегося человека, погруженного в глубокую депрессию.

Он утверждает, что стал таким вскоре после своей «прогулки» по Луне. Коллинз, который несколько суток дежурил на лунной орбите и ждал там возвращения товарищей, возглавляет Национальный музей воздухоплавания и космонавтики, открытый в 1976 году. И еще одна любопытная деталь: после полета его участники ни разу не встречались. И среди российских космонавтов некоторые даже не хотят вместе проходить послеполетную реабилитацию, просят развести их в разные санатории [53].

Таким образом, в экстремальных условиях на человека воздействуют следующие основные психогенные факторы: монотонность (измененная афферентация), десинхронизация, измененная пространственная структура, органические информации, одиночество, групповая изоляция и угроза для жизни.

Эти факторы действуют, как правило, не изолированно, а в совокупности, однако для раскрытия механизмов психических нарушений необходимо выявить специфические особенности воздействия каждого из них.

Психическая адаптация к экстремальным ситуациям.

К экстремальным ситуациям возможно в некоторой степени адаптироваться. Выделяют несколько видов адаптации: устойчивая адаптация, переадаптация, дезадаптация, реадаптация.

Устойчивая психическая адаптация. Это те регуляторные реакции, психическая деятельность, система отношения и т.д., которые возникли в процессе онтогенеза в конкретных экологических и социальных условиях и функционирование которых в границах оптимума не требует значительного нервно-психического напряжения.

П.С. Граве и М.Р. Шнейдман пишут, что человек находится в адаптированном состоянии тогда, «когда его внутренний информационный запас соответствует информационному содержанию ситуации, т. е. когда система работает в условиях, где ситуация не выходит за рамки индивидуального информационного диапазона». Однако адаптированное состояние сложно определить, потому что грань, отделяющая адаптированную (нормальную) психическую деятельность от патологической, не похожа на тонкую линию, а скорее представляет собой некий широкий диапазон функциональных колебаний и индивидуальных отличий.

Одним из признаков адаптации является то, что регуляторные процессы, обеспечивающие равновесие организма как целого во внешней среде, протекают плавно, слаженно, экономично, т.е. в зоне «оптимума». Адаптированное регулирование обуславливается длительным приспособлением человека к условиям окружающей среды, тем, что в процессе жизненного опыта он выработал набор алгоритмов реагирования на закономерно и вероятно, но относительно часто повторяющиеся воздействия («на все случаи жизни»). Иными словами, адаптированное поведение не требует от человека выраженного напряжения регуляторных механизмов для поддержания в определенных границах как жизненно важных констант организма, так и психических процессов, обеспечивающих адекватное отражение реальной действительности.

При неспособности человека к переадаптации нередко возникают нервно-психические расстройства. Еще Н.И. Пирогов отмечал, что у некоторых новобранцев из русских сел, попавших на длительную службу в Австро-Венгрию, ностальгия приводила к летальному исходу без видимых соматических признаков болезни [54].

Психическая дезадаптация.

Душевный кризис в обычной жизни может быть вызван разрывом привычной системы отношений, утратой значимых ценностей, невозможностью достижения поставленных целей, потерей близкого человека и т.д. Все это сопровождается отрицательными эмоциональными переживаниями, неспособностью реально оценивать ситуацию и найти рациональный выход из нее. Человеку начинает казаться, что он в тупике, из которого нет выхода.

Психическая дезадаптация в экстремальных условиях проявляется в нарушениях восприятия пространства и времени, в появлении необычных психических состояний и сопровождается выраженными вегетативными реакциями.

Некоторые необычные психические состояния, возникающие в период кризиса (дезадаптации) в экстремальных условиях, аналогичны состояниям при возрастных кризисах, при адаптации к военной службе у молодых людей и при смене пола.

В процессе нарастания глубокого внутреннего конфликта или конфликта с окружающими, когда ломаются и перестраиваются все прежние отношения к миру и к самому себе, когда осуществляется психологическая переориентация, устанавливаются новые системы ценностей и изменяются критерии суждений, когда происходит распад половой идентификации и зарождение другой, у человека довольно часто проявляются грезы, ложные суждения, сверхценные идеи, тревожность, страх, эмоциональная лабильность, неустойчивость и другие необычные состояния.

Психическая переадаптация.

В «Исповеди» Л.Н. Толстой наглядно и убедительно показал, как при выходе из кризиса человек переоценивает духовные ценности, переосмысливает смысл жизни, намечает новый путь и по-новому видит свое место в ней. Читая «Исповедь», мы как бы присутствуем при перерождении личности, которое осуществляется в процессе самосозидания с душевными муками и сомнениями. Этот процесс выражается в обыденном языке как «переживание», когда это слово означает перенесение какого-либо тягостного события, преодоление тяжелого чувства или состояния.

Миллионы людей в процессе внутренней работы преодолевают тягостные жизненные события и положения и восстанавливают утраченное душевное равновесие. Иными словами, переадаптируются. Однако это не всем удается. В ряду случаев психический кризис может приводить к трагическим последствиям – к попыткам самоубийства и самоубийству.

Нередко лица, неспособные самостоятельно выйти из тяжелого душевного кризиса, или люди, совершившие попытку самоубийства, направляются в кризисные стационары Службы социально-психологической помощи. Речь идет о психически здоровых людях. Психотерапевты и психологи с помощью специальных средств (рациональная групповая психотерапия, ролевые игры и др.) помогают пациентам кризисных стационаров в переадаптации, которую сами они оценивают, как «перерождение личности» [55].

Психическая реадаптация.

Вновь сформировавшиеся динамические системы, регулирующие отношения человека, его двигательную деятельность и т.д., по мере увеличения времени пребывания в необычных условиях существования превращаются в стойкие стереотипные системы. Прежние же адаптационные механизмы, возникшие в обычных условиях жизни, забываются и утрачиваются. При возвращении человека из необычных в обычные условия жизни динамические стереотипы, сложившиеся в экстремальных условиях, разрушаются, становится необходимо восстановить прежние стереотипы, т.е. реадаптироваться.

Исследования И. А. Жильцовой показали, что процесс реадаптации моряков к обычным береговым условиям проходит через фазы напряжения, восстановления и привыкания. По ее данным, полное восстановление психологической совместимости мужа и жены завершается к 25-35 дням совместного отдыха; полная же адаптация к береговым условиям – к 55-65 дням.

Установлено, что чем длительнее срок жизни и работы на гидрометеорологических станциях, тем труднее люди реадаптируются к обычным условиям. Ряд лиц, проработавших в экспедиционных условиях на Крайнем Севере 10-15 лет, а затем переехавших на постоянное местожительство в большие города, возвращаются на гидрометеорологические станции, не сумев реадаптироваться в обычных условиях жизни. С подобными же затруднениями сталкиваются при возвращении на родину эмигранты, прожившие длительное время на чужбине.

Таким образом, психическая реадаптация, так же как и переадаптация, сопровождается кризисными явлениями.

Этапность адаптации.

Независимо от конкретных форм необычных условий существования, психическая переадаптация в экстремальных условиях, дезадаптация в них и реадаптация к обычным условиям жизни подчиняются чередованию следующих этапов:

- 1) подготовительный,
- 2) стартового психического напряжения,
- 3) острых психических реакций входа,
- 4) переадаптации,

- 5) завершающего психического напряжения,
- 6) острых психических реакций выхода,
- 7) реадaptации.

Этап переадаптации при определенных обстоятельствах может сменяться этапом глубоких психических изменений. Между этими двумя этапами имеется промежуточный – этап неустойчивой психической деятельности.

2.3.4. Возрастные изменения работоспособности

Персонал, накапливающий обширный опыт практической работы и знания, к сожалению, имеет тенденцию стариться. Одновременно не молодеют и руководители. Приходят новые сотрудники, у которых за плечами также груз прожитых лет. Как же организовывать труд стареющих работников, чтобы их деятельность была максимально эффективной?

Прежде всего, следует знать, что различается биологическое и календарное старение. Решающее влияние на работоспособность человека имеет биологическое старение. В течение всей жизни человеческий организм подвергается воздействиям, которые вызывают соответственные изменения биологических структур и функций. Время появления структурных и функциональных изменений, характерных для отдельных возрастных групп, индивидуально, поэтому с увеличением возраста могут наблюдаться большие различия между биологическим и календарным старением.

Медициной доказано, что рациональная трудовая деятельность пожилого человека позволяет дольше сохранять его трудоспособность, оттянуть биологическое старение, повышает чувство радости труда, следовательно, повышает полезность данного человека для организации. Поэтому необходимо учитывать специфические физиологические и психологические требования к труду пожилых людей, а не начинать активно воздействовать на процесс биологического старения лишь тогда, когда человек прекращает работу в связи с достижением пенсионного возраста. Считается, что проблема старения – это проблема отдельного человека, а не организации. Это не совсем так. Опыт работы японские менеджеры показывает, что забота о стареющих сотрудниках оборачивается миллионными прибылями для предприятий.

Для реализации индивидуального подхода к работнику, каждому руководителю важно знать определенные взаимосвязи, а именно: взаимосвязь между профессиональной трудоспособностью стареющих людей, их переживаниями и поведением, а также физической способностью выдержать нагрузку, связанную с определенной деятельностью [56].

По мере биологического старения наблюдается уменьшение функциональной полноценности органов и таким образом ослабление способности к восстановлению сил к следующему рабочему дню. В связи с этим руководитель должен соблюдать некоторые правила в организации работы пожилых людей:

1. Не допускать внезапных высоких нагрузок пожилых людей. Спешка, чрезмерная ответственность, напряженность в результате жесткого рабочего ритма, отсутствие расслабления способствуют возникновению заболеваний сердца. Не поручать пожилым работникам слишком тяжелой физической и однообразной работы.

2. Проводить регулярно профилактические медицинские осмотры. Это даст возможность предупредить возникновение обусловленных работой профессиональных заболеваний.

3. При переводе сотрудника на другое место в связи с понижением производительности труда придавать особое значение тому, чтобы пожилые

работники из-за необдуманных мер или объяснений руководителя не почувствовали себя ущемленными.

4. Использовать пожилых людей преимущественно на тех рабочих местах, где возможен спокойный и равномерный темп работы, где каждый сможет сам распределить рабочий процесс, где не требуется чрезмерно большой статической и динамической нагрузки, где обеспечены хорошие условия труда в соответствии с нормами гигиены труда, где не требуется быстрой реакции. При принятии решения о сменной работе пожилых людей следует обязательно учесть общее состояние здоровья. Особое внимание следует уделять охране труда, учитывая при распределении новых заданий, что пожилой человек уже не так подвижен и, не имея длительного опыта работы на данном предприятии или на рабочем месте, более подвержен опасности, чем его молодой коллега в той же ситуации.

5. Необходимо учесть, что в период старения, хотя и происходит ослабление функциональной способности органов, эффективная трудоспособность не снижается. Некоторая функциональная недостаточность компенсируется за счет жизненного и профессионального опыта, добросовестности и рациональных методов работы. Важное значение приобретает оценка собственной значимости. Удовлетворение своей работой, достигнутая степень профессионального совершенства, а также активное участие в общественной работе укрепляют ощущение своей полезности. Быстрота выполнения трудовых операций снижается интенсивнее, чем точность, поэтому для пожилых людей наиболее приемлема работа, при выполнении которой необходимы преимущественно опыт и установившиеся навыки мышления.

6. Принимать во внимание прогрессирующее ослабление у пожилых людей способности восприятия и запоминания. Это следует учитывать при изменении условий труда и возникновении необходимости приобретения новых навыков, например, для обслуживания новых современных установок.

7. Учитывать, что в возрасте после 60 лет затруднительна адаптация к новым условиям работы и к новому коллективу, поэтому переход на другую работу может привести к большим осложнениям. Если этого нельзя избежать, то при поручении новой работы следует обязательно принимать во внимание имеющийся опыт и определенные навыки пожилого сотрудника. Не рекомендуются работы, для выполнения которых необходимы значительная подвижность и повышенное напряжение нескольких органов чувств (например, при управлении и контроле автоматических производственных процессов). Восприятие, а, следовательно, и реакции также изменяются качественно и количественно. Следует своевременно подготавливать сотрудников к изменениям на производстве, и в первую очередь пожилых людей; требовать от лиц, ответственных за повышение квалификации, особого подхода к пожилым сотрудникам. Нужно стремиться к тому, чтобы их профессиональные навыки и умения не оставались на прежнем уровне. Такая опасность возможна преимущественно там, где работники занимаются решением практических задач и у них остается мало времени и сил для дальнейшего повышения квалификации или отсутствует стимул для этого. Руководителю важно знать, что трудоспособность человека сохраняется тем дольше, чем выше его квалификация и чем больше внимания он уделяет ее повышению [57].

Чтобы заинтересовать пожилого сотрудника новой работой, необходимо установить связь между новой и старой работой, опираясь на взгляды, сравнения и богатый опыт из производственной и общественно-политической жизни пожилых людей и давая понять пожилому сотруднику, что руководитель высоко ценит его чувство долга и профессиональные качества. Это укрепит его уверенность в себе.

С ослаблением физических и психических возможностей у пожилых людей возможно появление склонности к замкнутости и обособленности. Руководитель должен принять меры против такой изоляции. Следует подчеркнуть, что богатый

жизненный и производственный опыт пожилого сотрудника оказывает положительное влияние на молодежь.

8. Как следует относиться руководителю к проявляющимся слабостям пожилых людей? Не следует придавать чрезмерное значение обусловленным возрастом изменениям. Это естественный процесс. Однако нужно учитывать, что возможны явления возрастной депрессии, которые могут выражаться также в быстрой смене настроения. Нужно поддерживать пожилого человека, чаще его хвалить.

9. Следует тщательно следить за социально-психологическим климатом в коллективе, где трудятся разновозрастные сотрудники. Необходимо отмечать как тех, так и других за выполнение поставленной перед ними задачи, чтобы никакая возрастная группа не чувствовала себя ущемленной. Важно отмечать перед коллективом успехи пожилого работника в труде и в связи с торжественными датами.

10. Необходимо заранее планировать замену пожилых сотрудников и готовить их к этому. Не допускать возникновения напряженных отношений между предшественником и преемником.

11. Если сотрудник достиг пенсионного возраста, но еще хочет работать, то по его просьбе желательно дать ему возможность быть занятым на предприятии неполный рабочий день, так как труд способствует хорошему самочувствию и снижает отрицательные последствия процесса старения.

12. Необходимо помочь уходящему на пенсию работнику определить новый вид деятельности. Можно порекомендовать ему заняться общественной работой или стать членом клуба ветеранов производства и т.п. Нужно поддерживать связь с пенсионерами (приглашать на культурные мероприятия, производственные празднества, информировать о событиях, происходящих на предприятии, доставлять многотиражку и т.д.) [58].

Политика руководителя в отношении к пожилым сотрудникам придает всему персоналу уверенность в будущем. Если более молодые и агрессивные сотрудники стремятся занять более высокое положение в организации, чему препятствует присутствие старшего товарища, и стремятся вытеснить конкурента, то старшее поколение уже задумывается о перспективах своего пребывания в данной организации. И если у них есть четкое видение того, что перспектива более благоприятна, они будут работать с более полной отдачей. Снизится уровень конфликтности, повысится производительность труда, улучшится социально-психологический климат в коллективе.

РЕЗЮМЕ

1. В психологии управления личность рассматривается не только как объект и продукт общественных отношений, но и активный субъект деятельности, общения, сознания, самосознания. Личность есть понятие социальное, она выражает все, что есть в человеке надприродного, исторического. Личность не врожденна, но возникает в результате культурного и социального развития.

2. В структуре личности по К. К. Платонову определены следующие четыре основные подструктуры: а) подструктура направленности личности; б) подструктура опыта; в) подструктура форм отражения; г) биологически обусловленная подструктура.

3. В структуре личности выделяют следующие составные части: психические процессы, психические состояния, психические образования, психические свойства.

4. Жизненная стратегия – это идеальное образование, которое реализуется в поведении человека через его ориентиры и приоритеты, они относятся к особому классу ориентации личности. Исследователи выделяют три основных типа жизненных стратегий: 1) стратегии жизненного благополучия; 2) стратегии жизненного успеха; 3) стратегии жизненной самореализации.

ГЛАВА 3. ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

- 3.1. Социальная организация как объект управления.
- 3.2. Механизмы групповой динамики в организации.
- 3.3. Феномены групповой жизнедеятельности.
- 3.4. Меры по повышению уровня развития коллектива.
- 3.5. Распределение деловых ролей в организации.

3.1. Социальная организация как объект управления

Осуществляя управленческое воздействие, руководитель сталкивается с разнообразными социально-психологическими явлениями, происходящими в организации. Он убеждается, что не все явления зависят от административно-директивных действий руководителя. Некоторые из них не прекращают функционировать даже после издания соответствующего приказа или отдачи распоряжения. Постепенно руководитель начинает понимать, что его управленческая деятельность строилась бы эффективнее, если бы он управлял не просто сотрудниками, а организацией, умело воздействовал на различные социально-психологические явления, происходящие в ней.

Психологическая сущность социальной организации. Любые цели человека могут быть достигнуты лишь в процессе его совместной деятельности с другими людьми. Формы такой деятельности многочисленны. Но все их многообразие, по мнению М.И. Бобневой, можно свести к следующим трем: группа, социальная организация и общность.

В теории управления, социологии и психологии существуют разные подходы к объекту управления, что объясняется отличием предметов изучения в каждой науке. Теория управления в качестве объекта управления рассматривает **социальную организацию** как структуру и систему. Социология и психология рассматривают в качестве объекта управления **социальную группу** со всеми присущими ей феноменами. Другими словами, социальная организация выступает частным случаем социальной группы с присущими ей особенностями. Для психологии управления, как и для общей теории управления, категория «социальная организация» является ключевой. Это понятие зародилось в недрах гуманитарных наук и вытеснило такие неопределенные термины, как «социальный институт» и «система» [59].

Устоявшимся и общепризнанным является определение **организации как специфической формы объединения группы индивидов (двух и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для упорядочения совместной деятельности и для достижения общей цели или целей.** Суть социальной организации заключается в том, что у всех объединившихся людей предполагается наличие общих интересов. Люди объединяются в организации во имя целей, которых они не могли бы достичь, действуя в одиночку, иначе как ценой экстраординарных усилий.

В основе возникновения организации лежат два социальных феномена:

* **синергия** (при объединении усилий и воле участников организации достигаются более высокие результаты, нежели те, что могут быть получены при простом суммировании усилий изолированных индивидов);

* **фасилитация** (облегчение работы при любом виде совместной деятельности).

Потребность в общем, соединенном действии на основе признания и подчинения или солидарности между людьми служит **главной причиной** создания самых различных организаций. Исторический опыт доказывает, что организованное меньшинство обладает большей силой и имеет большие шансы на успех, чем неорганизованное большинство. Члены организации рассматриваются

функционально, прежде всего, не как личности, а как носители определенных социальных ролей.

Обычно выделяют следующие виды организации:

- **бюрократии**, то есть административные органы и учреждения;
- **учреждения тотального типа** (больницы, тюрьмы, монастыри, воинские подразделения и др.);
- **добровольные организации** (неправительственные, коммерческие, негосударственные и др.).

Наиболее существенными *признаками организации* являются следующие:

1) Целенаправленность и системность. Любая организация создается для реализации каких-то социально значимых целей. В любой организации изначально задана и соблюдается система ролей, позиций, статусов. Организация стремится к синхронности деятельности ее членов.

2) Разделение труда и высокая степень специализации. Задачи, стоящие перед организацией, распределяются среди различных позиций в ней как официальные обязанности. В любой организации существует разделение труда по горизонтали

и вертикали. Каждый член организации специализируется на какой-либо трудовой операции, каком-либо виде деятельности. Каждая организация имеет различные отделы, службы, более мелкие организации и т.п. для решения конкретных задач.

3) Иерархическая структура власти. Обычно такая иерархия имеет форму пирамиды, в которой каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим руководством и располагает властью над теми, кто находится ниже его.

4) Формализация деятельности. Решения и действия должностных лиц задаются формально установленной системой правил и инструкций. Каждый работник должен быть лоялен по отношению к организации.

5) Наличие административной структуры, штатных сотрудников и публичного офиса. Организация располагает специальным административным штатом,

в задачу которого входит обеспечение функционирования данной организации.

б) Контакт социальных ролей. Члены организации в своих контактах обязаны руководствоваться безличностной ориентацией. Каждый клиент рассматривается как очередное «дело».

Все компоненты организации упорядочиваются в соответствии с этими признаками. Вместе с тем эти признаки выступают одновременно и требованиями общества к организации.

В рамках нового управленческого мышления любая социальная система рассматривается как социотехническая, поскольку в современных условиях постоянно взаимодействуют *две подсистемы*:

- **техническая**, включающая не только машины, станки, оборудование, все виды технологии и тому подобное, но и управленческие знания, организационные структуры, методы планирования, технические приемы и навыки работы, уровень подготовки и квалификации рабочей силы, ее профессиональный состав и др.;

- **социальная**, включающая все формы морального и материального стимулирования труда, стиль управления, участие работников в процессе принятия решений, возможности карьеры и продвижения по службе, организационную культуру и др.

В этих условиях современная организация должна строиться на следующих **принципах**:

- **принцип перспективной деятельности**: нельзя подстраивать организацию к способностям наличных людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели;

- *принцип единоначалия*: ни один работник не должен отчитываться о своей деятельности более чем перед одним руководителем и должен получать приказы только от этого же руководителя;
- *принцип специализации управления*: все регулярно повторяющиеся действия следует твердо распределять между работниками аппарата и не дублировать их;
- *принцип диапазона управления*: на одного руководителя не должно приходиться более 6-12 подчиненных;
- *принцип вертикального ограничения иерархии*: чем меньше иерархических ступеней, тем легче управлять организацией;
- *принцип делегирования полномочий*: руководитель никогда не должен сам делать то, что может сделать его подчиненный.

Таким образом, *современная организация* должна будет иметь:

- небольшие организационные подразделения с небольшим числом работников, но работников с гораздо более высоким, чем прежде, квалификационным и образовательным уровнем;
- небольшое число уровней управленческой иерархии, почти полное упразднение организационной пирамиды;
- бригадные организационные структуры;
- ориентацию деятельности на обслуживание потребителя;
- гибкий, быстро меняющийся ассортимент возможностей;
- минимум запасов и гибкие производственные системы;
- более высокий уровень производства и более низкие его издержки.

Структура социальной организации. Любая организация имеет как формальную, так и неформальную структуры.

Формальная структура представлена следующими разновидностями:

- *должностная структура*. В ней обычно указывается штатно-должностной состав организации;
- *функциональная структура*. Например, руководители, специалисты и служащие аппарата управления (об этом уже шла речь в первой главе);
- *социально-демографическая структура*. В ней выделяются группы по возрасту, полу, социальному положению и др.;
- *профессионально-квалификационная структура*. В ней обычно выделяются группы по опыту работы, по общему и специальному образованию и т.п.

Знание этих структур позволяет руководителю увидеть плюсы и минусы своей организации, выявить ее социально-психологические особенности, а также те персонифицированные силы, которые способны повысить или, наоборот, снизить эффективность его деятельности [60].

Наряду с формальными структурами, в любой организации существуют и серьезно влияют на общее состояние дел **неформальные структуры и группы**. Они представляют собой спонтанно возникающие микрогруппы людей, которые регулярно вступают в неформальное взаимодействие для достижения определенных целей.

Причины, обуславливающие возникновение неформальных групп внутри организации, можно свести к следующим трем:

- неудовлетворенность выходящих за пределы организации потребностей ее членов;
- в неформальной группе больше возможностей оказать или попросить помощи у коллег;
- потребность быть ближе к тем, кому мы симпатизируем (американские психологи выяснили, что на работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом, на расстоянии 1-1,5 м, а не на расстоянии нескольких метров).

Основная проблема в связи с этим – цели неформальных групп не должны противоречить целям организации, а в идеале – способствовать достижению целей организации.

В отечественной и зарубежной литературе много внимания уделено взаимодействию формальных и неформальных структур в организации. В результате проведенных исследований выявлен ряд закономерностей функционирования неформальных структур. Во-первых, отвергнуты мнения, что возникновение неформальных микрогрупп есть показатель неэффективного управления. *Возникновение микрогрупп – объективный процесс, вызванный потребностями индивида в неформальном, межличностном общении, которого недостает в формальной структуре.*

Во-вторых, установлено, что в неформальных структурах *изначально наблюдается тенденция к сопротивлению переменам.* При соответствующей диагностике и работе руководителя с микрогруппой действие этой тенденции значительно ослабляется.

В-третьих, в любой организации имеется один или несколько неформальных лидеров, которые обладают не меньшим влиянием, чем руководитель, хотя используют при этом, в основном, свои личностные, индивидуальные качества и делают ставку на человеческие взаимоотношения.

Лидер – это член организации, не являющийся официальным руководителем, но в силу своих личных качеств, профессиональных навыков пользующийся авторитетом в организации и оказывающий существенное влияние на ее поведение и деятельность.

Наконец, в-четвертых, в организации может происходить смена лидеров в зависимости от смены деятельности, ситуаций и т.д. Выявлено несколько типов лидеров: деловой лидер (тот, кто лучше других представляет себе суть дела и имеет опыт в решении основных задач, стоящих перед группой); эмоциональный лидер (обладающий наибольшей притягательностью, аттракцией). Может быть, также и *ситуативный лидер* (тот, кто более других способен в какой-то небольшой промежуток времени повести за собой большинство организации).

3.2. Механизмы групповой динамики в организации

Любая организация – это и целенаправленно созданные структуры, и тонкая ткань неформальных отношений, и отношения, строящиеся на строгой подчиненности и отчетности. Все это находит свое выражение в таком социальном феномене, как групповая динамика.

Групповая динамика – это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности организации и психологические изменения, происходящие в ней; это процесс взаимодействия членов организации на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Психологические изменения, происходящие в организации, обусловлены как внешними обстоятельствами групповой жизнедеятельности, так и ее внутренними противоречиями, обусловленными действием двух противоположно направленных тенденций групповой активности – интеграции и дифференциации. *Первая тенденция* заключается в упрочении психологического единства членов организации, стабилизации и упорядочении межличностных отношений и взаимодействия. Именно в этом необходимая предпосылка сохранности и относительной устойчивости организации. *Вторая тенденция* выражена в неизбежной специализации и

иерархизации деловых и эмоциональных взаимосвязей членов организации и в соответствующих различиях их функциональных ролей и психологических статусов.

Сосуществование этих тенденций обуславливает неравномерность и пульсирующий характер процесса развития организации, предполагающего ряд этапов развития и включающего как последовательное восхождение организации, так и обратное движение. Вот почему жизнь организации с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой организации можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям организации, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям [61].

Групповая динамика выражена в следующих *основных процессах и явлениях*:

- руководство и лидерство;
- принятие групповых решений;
- нормообразование, то есть выработка групповых мнений, правил, ценностей и др.;
- формирование функционально-ролевой структуры;
- сплочение;
- групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения;
- конфликты и др.

Проявляясь постоянно и не прекращаясь ни на минуту, указанные процессы и явления, в конечном счете, формируют следующие *групповые феномены в организации*:

- *систему социальных связей и контактов*, проявляющихся в общении, взаимодействии и взаимоотношениях сотрудников, их психической совместимости (взаимные оценки, притязания, требования и внушение, подражание и самоутверждение, соревнование или соперничество и др.);

- *групповое (коллективное) мнение*, то есть обобщающий показатель групповых убеждений, взглядов, установок, предрассудков, отношений к значимым явлениям окружающей действительности;

- *групповые (коллективные) настроения*, то есть совместные переживания конкретных событий, фактов; сходные эмоциональные состояния, овладевающие на какое-то время всей организацией или отдельным подразделением в ней;

- *внутриорганизационные (внутриколлективные) обычаи, традиции, привычки*, то есть относительно устойчивые и передающиеся способы реагирования на явления окружающей действительности; нормы и стереотипы поведения, действий и общения сотрудников, ставших групповой (коллективной) потребностью.

К *основным факторам*, влияющим на направленность процессов групповой динамики, относятся:

- *мотивация*, то есть чего ждут члены организации;
- *структура власти в организации*, то есть качественная выраженность власти и авторитета отдельных членов организации и ее подгрупп;
- *стиль управления* руководителя организации;
- состояние процесса коммуникации в организации;
- *результаты деятельности и авторитет организации*;
- *ощущение принадлежности (непринадлежности)* к организации, причастности (непричастности) к делам организации, степень ответственности за результаты работы и др.

Стадии развития коллектива организации. В процессе своего развития коллектив любой социальной организации проходит последовательно несколько стадий развития. Искусство управления коллективом заключается в правильном определении актуальной стадии развития и своевременном переводе коллектива на

следующую, более высокую стадию. По мнению ряда психологов, любой коллектив в своем развитии проходит следующие четыре стадии: возникновение, формирование, стабилизацию, совершенствование или распад. Рассмотрим их подробнее.

Стадия возникновения возможна при создании новой организации, при приходе нового руководителя, при кардинальных изменениях в составе организации (изменения штатов, замена значительного числа работников – не менее четверти, приход авторитетных работников, которые в короткий период становятся лидерами и радикально меняют ситуацию в организации). На этой стадии внешней организацией задаются целевые установки, проектируются и создаются формальная структура организации, органы управления, система отчетности и др. Взаимные требования в системе «начальник – подчиненные» еще только вырабатываются, взаимосвязь между работниками носит неустойчивый характер. У членов организации еще нет опыта совместной деятельности. Психология организации на этой стадии – исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настороженности.

Стадия формирования предполагает образование неформальных групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется групповое мнение. Данная стадия особенно сложна для управления организацией. С одной стороны, создание неформальных групп – процесс объективный и помешать ему руководитель не в силах. С другой стороны, значительная дифференциация, особенно при наличии сильных неформальных лидеров, может затруднить выполнение основных задач организации. Вот почему главное для руководителя на этой стадии заключается, во-первых, в умелом распределении баланса сил между неформальными группами (за счет постановки дифференцированных заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельным исполнителям); во-вторых, в проведении совместных мероприятий (спортивных, культурных и др.).

Для *стадии стабилизации* характерно достижение определенной зрелости организации. Уже создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива, сложилось групповое мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям. Но на этой стадии развитие коллектива не останавливается. Стабилизация означает лишь окончание становления неформальных групп, структуры, норм [62].

За стадией стабилизации неизбежно следует либо *стадия совершенствования*, либо *распад организации*.

Американские психологи М. Вудкок и Д. Френсис выделяют следующие пять этапов групповой динамики организации.

1. *Притирка*. Члены организации присматриваются друг к другу. Определяется степень личной заинтересованности в том, чтобы работать в этой организации. Личные чувства и переживания маскируются или скрываются. Члены организации не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга. Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

2. *Ближний бой*. Этап борьбы и переворотов, этап, когда образуются кланы и группировки, когда выдвигаются личности, претендующие на роль лидера (иногда может происходить и силовая борьба за лидерство), когда разногласия выражаются более открыто по сравнению с первым этапом. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы (как личностные, так и профессиональные) все более отчетливо выявляются. На этом этапе организация начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

3. *Совершенствование и экспериментирование*. На этом этапе члены организации осознают свой потенциал, все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов организации. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются и

совершенствуются. Появляется желание экспериментировать и реально повышать эффективность работы организации.

4. *Эффективность*. Организация приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов. Работники переживают чувство гордости за свою принадлежность к «команде-победительнице». Возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески. Управляющие функции могут делегироваться различным членам организации в зависимости от конкретных задач.

5. *Зрелость*. На этом этапе организация – сплоченный коллектив, в котором реальные общие цели.

сочетаются с индивидуальными целями большинства членов организации. Действуют прочные связи между членами организации. Людей оценивают по их достоинствам, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психического напряжения. Организация показывает отличные результаты. Расширяется делегирование полномочий, все больше членов организации участвуют в планировании и принятии решений [63].

Несколько по-иному обстоит дело *в группах, создаваемых для действий в экстремальных или необычных условиях* (искусственно созданная группа с помощью психологического отбора, команда спасения для работы в экстремальных условиях, экспедиция как организация для работы в условиях социальной изоляции и др.). В них в качестве этапов развития различают следующие:

1) *Этап ознакомления*. Относительно небольшой по времени, даже для интернационального состава группы. Характеризуется повышенным интересом друг к другу сдержанностью, корректностью поведения. Главное для каждого – выяснить ориентировочные и исследовательские реакции каждого члена группы.

2) *Этап дискуссий*. Достаточно продолжительный по времени. Характеризуется интенсивным общением и выяснением позиций друг друга по значимым вопросам. В результате возникает структурный контур группы с признаками функционально-ролевой дифференциации и микрогрупп.

3) *Этап ролевой ориентации*. Непродолжительный по времени. Характеризуется завершением складывания группы в целостную систему, обладающую определенными социально-психологическими характеристиками. Нередко развивающиеся деструктивные процессы носят, как правило, непродолжительный характер и достаточно жестко пресекаются извне.

3.3. Феномены групповой жизнедеятельности

Жизнь любой организации – это разнообразные поведенческие проявления и эффекты каждого сотрудника; море, имеющее свои отливы и приливы, штормы и штиль; море, имеющее свои теплые и холодные течения. От руководителя организации в наибольшей степени зависит, каким путем он поведет управленческий корабль, путешествуя по этому морю человеческих эмоций и страстей.

Уже упоминавшийся психолог Д. Майерс (2018) сумел мастерски все многообразие человеческих проявлений в группе свести к шести основным групповым феноменам.

1. *Феномен социальной фасилитации* (от англ., facility – легкость, благоприятные условия) или закономерность Зайенса: *присутствие других всегда действует возбуждающе и благотворно сказывается на решении простых и привычных задач* (в которых доминирует правильный ответ); *мешает решению сложных и новых задач* (в которых доминирует неправильный ответ либо ответа нет вовсе).

Во-первых, из-за боязни оценки окружающих. Другими словами, мы обеспокоены тем, как нас оценивают другие. Во-вторых, из-за отвлечения внимания, конфликта между вниманием к другим и вниманием к задаче. Конфликт вызван перегрузкой когнитивной системы. В-третьих, из-за присутствия других, как такового.

2. *Феномен социальной лености* или закономерность Латане, Вильямса и Харкинса: *люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои взаимные усилия ради общей цели, нежели в случае им визуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.*

В многочисленных экспериментах выяснилось: люди обычно уверены, что их оценивают только тогда, когда они действуют в одиночку. Групповая ситуация *уменьшает* боязнь оценки. Когда люди не отвечают за конечный результат и не могут оценивать свой собственный вклад, их личная ответственность распределяется между всеми членами группы.

Обобщенные данные сорока девяти экспериментов, в которых участвовало свыше 4 тыс. испытуемых, показывают, что усилия уменьшаются, а леность возрастает при увеличении размеров группы. Так, индивидуальная работоспособность, составляющая в группе из двух человек 90%, падает до 75% в группе из шести работников.

Многочисленные исследования свидетельствуют, что социальная леность проявляется далеко не всегда. Она проявляется гораздо меньше:

- когда совместная деятельность вызывающе трудна, притягательна и увлекательна;
- когда работники считают других членов своей группы ненадежными или неспособными к продуктивной деятельности;
- когда члены группы – друзья («сплоченность усиливает старания»);
- когда трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам;
- когда группа состоит преимущественно из женщин.

3. *Феномен деиндивидуализации* или почему вместе мы делаем то, чего не стали бы делать в одиночку.

Когда возбуждение и размывание ответственности комбинируется, нормативное сдерживание иногда ослабевает. Результатом могут быть действия, варьирующие от легкого нарушения запретов (выкрики во время собраний, совещаний) до импульсивного самовыражения (групповой вандализм, оргии) и даже до разрушительных социальных взрывов (уличные беспорядки, стихия толпы). В определенных групповых ситуациях люди склонны к тому, чтобы отбросить нормативное ограничение, утратить чувство индивидуальной ответственности, ощутить то, что психолог Л. Фестингер с коллегами назвали *деиндивидуализацией*. Таким образом, под *феноменом деиндивидуализации* понимается *утрата самосознания и боязни оценки, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает.*

К условиям, определяющим вероятность и интенсивность проявления деиндивидуализации, относят следующие.

Во-первых, *размер группы*. Чем больше группа, тем больше ее члены утрачивают чувство самоосознания и тем с большей готовностью соглашаются пойти на нарушение нормативного поведения [64].

Во-вторых, *физическая анонимность и обезличенность*. Психолог Ф. Зимбардо предположил, что обезличенность в больших городах сама по себе означает анонимность и предусматривает нормы поведения, разрешающие вандализм. Для эксперимента он приобрел две подержанные машины выпуска десятилетней давности и оставил их с поднятыми капотами и снятыми номерными знаками на улицах: одну – в старом студенческом городке Нью-йоркского университета в Бронксе, а другую –

вблизи студенческого городка Станфордского университета в небольшом городке Пало-Альто.

В Нью-Йорке первые «автораздевальщики» появились уже через десять минут, сняв аккумулятор и радиатор. Через трое суток, после 23 эпизодов краж и вандализма (со стороны хорошо одетых белых граждан), машина превратилась в бесполезную груды металлолома. По контрасту с этим, единственный человек, который в течение недели дотронулся до автомобиля в Пало-Альто, был прохожий, закрывший капот машины, поскольку начинался дождь.

В-третьих, *возбуждающие и отвлекающие действия группы*, подготавливающие почву для деиндивидуализации (аплодисменты и хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии и др.). «Есть усиливающее само себя удовольствие в том, – пишет Д. Майерс, – чтобы совершать импульсивный акт, наблюдая, как окружающие заняты тем же самым. Когда мы видим, что другие делают то же, что и мы, то полагаем, что они и чувствуют то же самое, и, таким образом, укрепляемся в своих чувствах». Иной раз мы сами ищем возможности деиндивидуализироваться в группе, потому что можем предаться сильным позитивным эмоциям и ощутить нашу общность с окружающими.

В-четвертых, *ослабленное самоосознание*. Групповое бытие, ослабляющее самоосознание, имеет тенденцию рассогласовывать поведение и установки личности. Не осознающие себя менее заторможены, меньше себя контролируют, более склонны действовать, не задумываясь о своих ценностях, более восприимчивы к ситуации. Фактором, повышающим деиндивидуализацию, является алкогольное опьянение. Напротив, деиндивидуализация снижается в обстоятельствах, повышающих самоосознание: перед зеркалами, фотоаппаратами, кино- и видеокамерами, в маленьких поселках, на ярком свете, при ношении именных табличек или нестандартной одежды, в необычной обстановке.

4. *Феномен групповой поляризации*, впервые описанный С. Московичи и М. Заваллони. Сущность его проявляется в том, что *обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные; смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы*.

Почему это происходит? Во-первых, из-за *информационного влияния*. Во время группового обсуждения складывается банк идей, большая часть из которых согласуется с доминирующей точкой зрения. Идеи, входящие в базовый запас знаний членов группы, часто будут высказываться во время обсуждения или, даже не будучи упомянуты, повлияют в целом не его результат.

Во-вторых, из-за *нормативного влияния*. В соответствии с теорией социального сравнения Л. Фестингера, в человеческой природе заложено желание оценивать свои мнения и способности, а это мы можем делать, только сравнивая свои мнения с чужими. Наибольшее влияние на нас при этом оказывают представители той группы, с которой мы себя идентифицируем. Более того, желая понравиться другим, мы можем начать выражать более жесткие мнения, когда обнаруживаем, что другие разделяют наши взгляды [65].

5. *Феномен огруппления мышления*, описанный И. Джанисом и заключающийся в том, что для группы *интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений*. Действие этого феномена особенно часто проявляется в деятельности группы, принимающей управленческие решения.

Группа всегда стремится к внутренней гармонии даже вопреки требованиям принципа реализма. Особенно это верно тогда, когда:

- у группы сильна потребность в единстве;
- группа изолирована от альтернативных идей;
- лидер дает понять, чего он хочет от группы.

б. *Феномен влияния меньшинства*, описанный С. Московичи и заключающийся в том, что меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства. Даже если все эти факторы не убедят большинство принять взгляды меньшинства, они пробудят большинства сомнения в себе и склонят его к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению.

Природа влияния меньшинства все еще остается предметом споров. Вместе с тем не подлежит сомнению, что меньшинство, твердо стоящее на своих позициях, более влиятельно, чем меньшинство колеблющееся. Последовательное меньшинство является влиятельным, пусть и не популярным, частично из-за того, что вскоре именно оно становится центром спора. Всеобщее внимание позволяет человеку высказать непропорционально большее количество аргументов. А позиция, в пользу которой высказано больше аргументов, обычно побеждает. Красноречивые члены группы, как правило, более влиятельны.

Последовательность и настойчивость говорят об уверенности в себе. Более того, эксперименты свидетельствуют, что любое действие меньшинства, выражающее уверенность, склонно породить у большинства сомнения в себе. Ощущение сильной и непоколебимой убежденности меньшинства подталкивает большинство к тому, чтобы пересмотреть свою позицию.

Когда меньшинство постоянно сомневается в мудрости большинства, те члены большинства, которые в противном случае подвергали бы имеющиеся у них сомнения самоцензуре, теперь не стесняются их высказывать и могут даже перейти на позиции меньшинства. Упрямое меньшинство разрушает всякую иллюзию единомыслия. Причем отступники со стороны большинства гораздо более убедительны, чем непоколебимые представители меньшинства. В ряде экспериментов было выявлено, что как только появляются перебежчики, зачастую за ними сразу тянутся все остальные, вызывая эффект снежной лавины [65].

Воздействие меньшинства зачастую парадоксально и нелогично. Доказано, что гонения со стороны лидеров большинства по отношению к меньшинству далеко не всегда укрепляет позиции первых. Наоборот, эти действия зачастую ведут к росту сомнений в стане большинства, к симпатиям относительно гонимого меньшинства. Мировая история знает немало примеров, когда ореол мученика помог утвердиться лидерам меньшинства.

Рассмотренные феномены показывают сложность, противоречивость, пульсирующий характер групповой жизнедеятельности. Знание руководителем закономерностей действия этих феноменов позволяет не только прогнозировать развитие групповых процессов, но и управлять ими.

3.4. Меры по повышению уровня развития коллектива

В развитии трудового коллектива выделяют *три этапа*.

Первый, подготовительный этап, состоит в создании необходимых материально-технических и организационных предпосылок, предшествующих фактическому «рождению» коллектива. На этом этапе осуществляется стратегическое планирование, в соответствии с которым осуществляются капитальные вложения, принимается персонал, уточняются должностные обязанности и т.д.

Второй этап – организационный – предполагает оптимизацию условий нормального существования. На этом этапе коллектив как таковой уже существует, но климат в нем нестабилен, традиции не выработаны, система поощрений и наказаний не отработана. Именно на этом этапе важно так «настроить» работу организации, чтобы она гармонично функционировала и не требовала серьезного

вмешательства
в процессы повседневной работы.

Третий этап – этап стабильной жизнедеятельности, на котором воспитательные мероприятия, осуществляемые руководителем, отодвигаются на второй план, сменяясь воспитательным воздействием коллектива, или, по крайней мере, наиболее активной его части. Движущей силой развития коллектива в этот период является динамика целей коллектива и личности.

Развитие коллектива – слишком важный процесс, чтобы пускать его на самотек, заменяя воздействием на отдельных сотрудников. Оно должно быть целенаправленным, планируемым и систематическим. Единой методики для развития любого коллектива не существует, но возможно указать набор мероприятий, с помощью которых можно добиться существенного повышения уровня развития трудового коллектива. К таким мероприятиям нужно отнести следующие:

1. Мероприятия по профессиональной и социальной адаптации новичков

Адаптация – это приспособление организма к условиям среды. Применительно к функционированию организации можно говорить о профессиональной и социально-психологической адаптации личности в трудовом коллективе.

Профессиональная адаптация – это приспособление человека к условиям труда. Даже если человек обладает необходимыми знаниями, умениями и навыками для выполнения определенной профессиональной деятельности, работа на новом месте вызывает серьезный стресс, который неизбежно сказывается на продуктивности деятельности. Опытные руководители знают, что от новичка нельзя требовать сразу высокой производительности труда. Однако в выполнении деятельности, не связанной непосредственно с выпуском продукции, некоторые современные российские руководители предпочитают быстрый ввод новичка в деятельность по принципу: «Справится – наш работник, нет – уволим». Такому работнику практически ничего не объясняют, требуя, чтобы он до всего доходил сам. Такой способ не лишен привлекательности, особенно если новичок, хоть и с обязательными психологическими издержками, справляется с серьезным объемом новой для него деятельности. Но в стратегическом плане подобная эксплуатация новичка неоправданна. Есть определенная категория работников, особенно обладающих флегматическим и холеро-меланхолическим темпераментами, которые могут принести значительные прибыли организации, но которые не способны быстро войти в курс дела и при этом не наделать серьезных ошибок [66].

Стратегически более правильным является полузабытый способ адаптации с помощью наставничества. В компании «Проктер энд Гэмбл» внедрен особенный стиль руководства, получивший название «менторинг». Это понятие обозначает отношения между младшим и более опытным сотрудником (ментором), рассматриваемые младшим сотрудником как направленные на его развитие. Предполагается, что ментор должен быть опытным, с навыками эффективной работы, мудрым, заслуживающим доверия, желающим помочь, способным дать честную оценку проделанному труду. При этом совершенно не обязательно, чтобы ментором был непосредственный начальник, им может стать любой сотрудник подразделения, хорошо понимающий сферу деятельности компании. Со временем можно менять ментора, либо иметь их больше одного. Основной целью менторинга является помощь сотруднику в первичной адаптации, освоении культуры компании, постижении ее основных ценностей и развитии способностей самостоятельно управлять ситуацией на их основе.

Социально-психологическая адаптация предполагает процесс приспособления личности к условиям социальной среды, вовремя, которого происходит сближение целей, ценностных ориентации группы и входящей в нее личности, усвоение ею норм, традиций, вхождение в ролевую структуру трудового коллектива. Как и профессиональная адаптация, социально-психологическая

адаптация зависит от адаптационных способностей личности и целенаправленных действий руководителя и коллектива, направленных на помощь новичку.

Прежде всего, новичок должен усвоить особенности поведения в коллективе. Они должны быть продекларированы в виде некоторой философии, которая состоит из философского кредо, норм, принципов, правил и тому подобных позиций, которые устанавливают нравственные и этические приоритеты, определяющие и регулирующие повседневную деятельность сотрудников организации или участников проекта.

Принципы, кредо предполагают больше, чем обычно ожидается от работников, и, следовательно, требуют от них выхода на другой качественный уровень. Во многих кредо ключевыми являются такие понятия, как «качество», «совершенство», «доверие», «компетенция», «гордость», «забота», «внимательность».

Но принципы, какими бы красивыми и оригинальными они ни были, не станут осуществляться сами по себе – необходимо сформировать атмосферу приверженности им. Сначала люди должны **узнать** о принципах, затем **понять** их и, наконец, **оценить** и **поддержать**, только в этом случае они будут этим принципам **следовать**.

Каждый человек в своем социальном поведении проявляет имеющийся у него опыт отношений. Поэтому суть процесса социально-психологической адаптации в условиях трудового коллектива заключается первоначально в столкновении опыта общения, понимания традиций, моральных и нравственных ценностей каждого человека, и того, чем в этом плане располагает трудовой коллектив. Если ценностные ориентации, установки, социальный опыт новичка соответствуют тому, что есть в трудовом коллективе, то процесс адаптации проходит легко и быстро. Если нет – тогда адаптация становится болезненной, а в крайних случаях приведет к отторжению нового работника. Перед новичком в таком случае возникает альтернатива: либо пересмотреть свою позицию, изменить те или иные взгляды и оценки, признать правоту предъявляемых ему коллективом требований, либо принять решение об уходе.

Основными характеристиками адаптированности на производстве считаются включенность в трудовую деятельность и эмоциональное самочувствие.

Сильной формой приобщения индивида к нормам и принципам поведения, работающим на развитие организации, является приобщение экономическое. Например, новый сотрудник получает в подарок акцию компании, а затем, в процессе работы, приобретает по своему желанию их дополнительное количество, что приучает сотрудников к мысли: если ты владеешь частью общего бизнеса, у тебя больше оснований улучшить качество труда, чем у обычного нанятого работника.

Социальную адаптацию необходимо стимулировать. Опытные руководители следят: если сотрудник организации или участник проекта начинает на деле демонстрировать приверженность нормам и принципам, определяющим перспективу позитивного развития, то такое поведение нужно регулярно и гласно оценивать, и поощрять.

2. Мероприятия по стимулированию самореализации личности

Самореализация личности напрямую не связана с деятельностью в определенном трудовом коллективе. Человек может реализовать свой творческий потенциал в принципе в любой деятельности, но задачей руководителя является побуждение к процессу самоактуализации именно в деятельности организации. Специфика этого процесса состоит в том, что, в отличие от индивидуальной деятельности, самореализация на рабочем месте в одиночку практически невозможна. Для нее необходимо организовать условия, главными из которых считаются рационализация работы и соревнование.

Рационализация работы дает человеку, занятому определенной работой, возможность выработать и представить свои соображения по ее совершенствованию.

Это обеспечивает более эффективное использование ресурсов, повышение производительности труда, снижение отходов производства, себестоимости продукции и повышение ее качества. Для сотрудника план выдвижения предложений, помимо дополнительного дохода, обеспечивает возможность самовыражения, позволяет добиться определенных результатов, признания и ощутить себя причастным к делам организации.

Сотрудники документально оформляют свои рационализаторские предложения и представляют их для рассмотрения в соответствующие подразделения организации. Предложение анализируется, оценивается, подсчитывается экономический эффект от возможного внедрения. Иногда предложения принимаются, даже если нет очевидного экономического эффекта, в таком случае стимулируется работник, творчески подходящий к выполнению своей работы.

При получении крупных денежных вознаграждений руководитель обычно проводит заседание подразделения, и в присутствии всех сотрудников вручается вознаграждение. Это является свидетельством признания результатов деятельности данного сотрудника и стимулом для других членов коллектива, побуждающим их активизировать свое участие в программе рационализации деятельности.

В 50-х годах японские фирмы заимствовали саму концепцию и программы выдвижения рационализаторских предложений, и в настоящее время программы выдвижения предложений в Японии являются наиболее эффективным инструментом, обеспечивающим вовлечение сотрудников в активную деятельность. Японская система выдвижения предложений не является пассивной, ожидающей поступления рационализаторских предложений от сотрудников. Это активная система, предусматривающая подготовку сотрудников, оказание необходимого содействия и постановку соответствующих идей.

Процесс обучения предусматривает ознакомление сотрудников с методами сбора данных и представления предложений в приемлемой форме. Каждому сотруднику устанавливается определенное количество предложений, которые он должен представить. Публикуются списки участвующих и не участвующих в рационализаторских программах, что является дополнительным стимулом к участию.

Интерес к трудовой деятельности может проявляться в плане интереса к самому себе, реализации собственных личностных особенностей (способностей, одаренности) в избранной профессиональной деятельности. В результате может появиться предпочтительное отношение к наиболее сложным работам или работам нестандартным. Как правило, подобный интерес способствует формированию умельца, мастера своего дела. Человек овладевает профессиональными умениями и навыками, но не стремится к рационализации, к перестройке технологических процессов, инструмента, т. е. высокое мастерство достигается в условиях обычной организации труда. Такие работники охотно вступают в соревнование с другими.

Любой совместный трудовой процесс сам по себе порождает отношения состязания и соперничества между людьми. Сравнение с достижениями других позволяет работнику оценить свои достижения и испытать удовлетворение в случае констатации положительных результатов, роста его возможностей. Это сравнение стимулирует дальнейшие усилия, направленные на расширение знаний и навыков. Этот процесс объективен сам по себе, следовательно, чтобы он не был направлен в конфликтное русло, его необходимо возглавить и контролировать.

Правильно организованное соревнование является мощным побудительным мотивом для персонала, поскольку позволяет человеку добиться признания руководства и коллег, повысить самооценку, испытать острые ощущения от процесса преодоления препятствий.

Организация соревнования в трудовом коллективе должна опираться на следующие принципы:

1. Принцип общественного контроля за ходом соревнования, требующий точно, всесторонне и оперативно учитывать ход, промежуточные и конечные итоги соревнования, управлять процессом его функционирования и создавать предпосылки для сравнения и оценки достижений работников.

2. Принцип объективности, требующий организовать соревнование в соответствии с объективными закономерностями развития, с учетом реальных возможностей производства, коллектива и личности.

3. Принцип конкретности, выражающийся в дифференцированном подходе к организации соревнования между отдельными членами одного и того же коллектива, между различными категориями работников и между трудовыми коллективами разного уровня.

Важно разработать систему морального и материального поощрения участников и победителей соревнования. Награждены должны быть все, кто включился в соревнование, кто стремился усовершенствовать свою трудовую деятельность [60].

Перед проведением соревнования необходимо провести соответствующую психологическую работу, чтобы обеспечить активное, энергичное участие всех членов коллектива в соревновании. Прежде всего, нужно сформировать психологическую готовность к соревнованию. Психологическая готовность – это интегративное состояние личности, базирующееся на осознании своих возможностей, собственной способности к активному действию. Это очень важный момент в организации соревнования.

Психологическая готовность возникает на основе убеждения работника, что он способен выдержать, выстоять в предлагаемых формах соревнования. Если такой уверенности нет, то шансы победить очень малы. Это и есть важнейший элемент психологической готовности к соревнованию: уверенность в реальности победы.

Второй составляющий элемент психологической готовности – мобилизация наиболее ярких, своеобразных личностных особенностей. Необходимо показать личности те ее особенности, которые будут способствовать достижению и закреплению успеха. Например, если соревнуются лица, имеющие различные темпераменты (допустим, флегматический и холерический), но получающие одинаковые инструкции, то это не поможет им в работе, а скорее принесет вред. Инструкции должны соответствовать темпераменту: флегматику надо рекомендовать размеренный ритм, уравновешенный темп и т.д., холерику – наоборот, как можно более динамичный темп и ритм, и так по существу по каждому личностному свойству.

Третий момент психологической готовности к соревнованию заключается в формировании отношения к сопернику. Оно должно быть непременно уважительное, иначе подобное мероприятие не будет способствовать развитию коллектива, а разобщит его. Когда нет уважительного отношения между соперниками в соревновании, нет и желания учиться у соперника. Поэтому уважительное отношение – обязательное условие взаимного обучения участников соревнования.

Для неформального подхода к организации соревнования важно соблюсти и психологические требования обеспечения условий состязательности. Для этого необходимо, чтобы сам объект соревнования – результаты труда, качество труда и т.д. – был оценен, осознан как лично и общественно значимый. Предложенные условия соревнования должны осознаваться участниками как достижимые, реальные. Очень важно, чтобы возможности, ресурсы, силы участников соревнования осознавались как равные или как приблизительно равные, ибо только в этом случае может быть достигнута подлинная состязательность.

Важнейший психологический момент – хорошее знание участниками друг друга: соревнуются всегда личности, а включение в соревнование личностей обязательно связано со взаимным знанием людей.

3. Мероприятия по усилению сплоченности трудового коллектива

Групповую сплоченность определяют, как меру единства поведения членов малой группы в условиях свободного выбора их действий. Это единство не следует отождествлять с его единообразием. Под единством понимается направленность, ориентированность действий членов группы на достижение групповых целей.

Ю.Е. Дуберман выделяет три стадии процесса сплочения:

- ориентировка индивидов;
- адаптация к групповым нормам;
- единство реального поведения.

В.В. Шпалинский считает основным показателем сплоченности ценностно-ориентационное единство, которое определяется через совпадение мнений, оценок, установок и позиций членов группы по отношению к объектам (лицам, явлениям, событиям), наиболее значимым для группы в целом.

В качестве конкретных показателей сплоченности рассматриваются:

- 1) уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях – чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее сплоченность;
- 2) степень привлекательности (полезности) группы для ее членов – чем больше число тех людей, кто удовлетворен своим пребыванием в группе, т.е. тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ превосходит значимость затрачиваемых усилий, тем выше сила ее притяжения, а, следовательно, и сплоченность.

Таким образом, можно выявить как объективные, так и субъективные факторы групповой сплоченности. Работа по усилению сплоченности трудового коллектива ведется в указанных направлениях. С одной стороны, руководитель добивается однозначного толкования задач организации, а с другой стороны, санкционирует проведение неформальных мероприятий, направленных на развитие личностных контактов между сотрудниками. Все это происходит на фоне оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

3.5. Распределение деловых ролей в организации

В любой организации существует динамичное распределение определенных деловых ролей. Этот социальный феномен групповой динамики впервые был раскрыт М. Белбиным, исследователем лаборатории менеджмента в Кембридже (Великобритания). Разгаданный им феномен состоит в том, что каждый из членов организации играет двойную роль.

Первая роль – чисто функциональная и вытекает из формальной структуры организации. Но вторая роль, которую Белбин назвал «ролью в группе», гораздо менее очевидна, однако она существенно важна для успешной деятельности коллектива. Путем обширных и тщательно разработанных экспериментов он выделил и описал всего восемь деловых ролей, которые только и могут играть члены коллектива; других ролей в группе просто не существует. Эти восемь ролей в коллективе следующие: «лидер», «реализатор», «генератор идей», «объективный критик», «организатор или начальник штаба», «снабженец», «душа коллектива», «отделочник или контролер» (названия ролей несколько отличны от данных Белбиным и приближены к более понятным отечественным синонимам).

1) «Лидер» занимает главенствующее положение в группе, но добивается этого ненавязчиво и как бы небрежно. Он часто обладает тем, что называется личным обаянием и авторитетом, то есть способностью заставлять других действовать, не применяя чрезмерно свою власть и права. Он должен обладать здравым умом, но блестящего интеллекта от него не требуется. «Лидер» отличается тем, что его интересы – главным образом цели и задачи. При обсуждении групповых задач он

определяет вопросы, которые нужно обсудить, и приоритеты. Он обобщает прозвучавшие мнения и формулирует заключения группы. Если должно быть принято решение, он, дав возможность высказаться всем, твердо и однозначно принимает такое решение. Он знает, в какой сфере деятельности каждый из членов организации силен, а в какой слаб, и направляет внимание и усилия людей на те вопросы, в разрешении которых они могут принести наибольшую пользу. Именно «лидер» распределяет обязанности и секторы ответственности других членов группы.

2) «Реализатор» является лидером группы в реализации конкретно поставленной задачи. Его главная задача – придать четкую форму самой деятельности группы и ее результатам. Он не терпит разболтанности, неясности, нечеткости мышления. При обсуждении групповых задач он старается объединить идеи, цели и практические соображения в единый реальный проект и стремится быстрее начать действовать. Он жаждет действия, притом немедленного. Переубедить его могут только результаты. Его напористость, носящая характер принуждения, всегда направлена на достижение целей организации.

«Реализатор» полон нервной энергии; он эмоционален, импульсивен и нетерпелив, он склонен опережать других, иногда придиричив, быстро разочаровывается и впадает в уныние. Его поведение бывает вызывающим, дерзким и ершистым. Он часто ссорится с коллегами, но ссоры эти краткие, и он не злопамятен. Он вполне способен сделать работу в группе неуютной, но именно он заставляет дело идти вперед.

3) «Генератор идей» поставляет группе оригинальные идеи, мысли, предложения; он человек идей.

Конечно, и у других есть идеи, но его идеи отличаются оригинальностью. Из всех членов группы у него самый высокий коэффициент интеллектуальности и самое развитое воображение. Если группа увязнет в трудностях, то именно «генератор идей», скорее всего, начнет искать совершенно новый подход к проблеме. Он вообще привносит с собой радикальный подход к разрешению проблем. Но у него есть два недостатка. Во-первых, его гораздо больше интересуют фундаментальные проблемы, крупные вопросы, а не детали; более того, он нередко упускает из виду детали и совершает ошибки по своей невнимательности. Во-вторых, он может слишком много творческой энергии отдавать идеям, захватившим его воображение, но вовсе не отвечающим потребностям группы.

Таблица 2

Особенности социальных ролей в организации

Условное название роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
<i>Лидер</i>	Способен, уверен в себе, с развитым самообладанием	Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели	Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности
<i>Реализатор</i>	Динамичен, очень беспокойен, склонен опережать других, общителен	Напористость, готовность бороться с инертностью, благодушием и самообманом	Склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпение
<i>Генератор идей</i>	Индивидуалистичен, с серьезным складом ума	Развиты интеллект и воображение, обширные знания, одаренность	Склонность витать в облаках, невнимание к практическим делам и протоколу

Окончание таблицы 2

<i>Объективный критик</i>	Трезвость, осторожность, малая эмоциональность	Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость	Неспособность увлечься самому и увлечь других
<i>Организатор, или начальник штаба</i>	Консерватор с развитым чувством долга и предсказуемым поведением	Организационные способности и практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность	Недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям
<i>Снабженец</i>	Склонность к энтузиазму, любознательность и коммуникабельность	Легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом, легко разрешает возникающие трудности	Склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальная увлеченность
<i>Душа группы</i>	Мягко, чувствителен, ориентирован на общение с людьми	С готовностью отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы	Нерешительность в критические моменты
<i>Отделочник, или контролер</i>	Совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться	Способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность	Тревожность по пустякам, может ограничивать свободу действий коллег

Он очень доверчив, непредвзят и доступен. Вместе с тем он нелегко переносит критику своих собственных идей и быстро обижается, если его предложения отвергаются или принимаются лишь частично. Он способен обидеть других критикой их идей. Его критические замечания обычно расчищают почву для собственных идей. И все же, несмотря на все его недостатки, именно от «генератора идей» исходит живая искра.

4) «Объективный критик» вряд ли выступит с оригинальным предложением, но зато именно он, скорее всего, не даст группе увлечь себя неразумным планом и пойти по неправильному пути. Его вклад в общее дело заключается во взвешенном и беспристрастном анализе, а не в выдвижении творческих идей. Он критикует не из любви к этому искусству, а потому, что видит ошибку в аргументах или просчет в планах. Он медлителен в принятии решений, он не любит, чтобы его торопили, но это самый объективный и беспристрастный ум во всей группе. Более того, у него, как и у «генератора идей», наиболее высокий коэффициент интеллектуальности, но, в отличие от второго, «критик» должен быть флегматичным и хладнокровным.

Одним из наиболее важных достоинств «критика» является умение поглощать, осваивать, интерпретировать и критически оценивать огромное количество сложных печатных материалов, умение анализировать и оценивать суждения и предложения других. Иногда он может делать это бестактно и обескураживающе, но именно он и возвращает группу с поэзии несбыточной мечты на прозу реальной жизни. Хотя он заслуживает доверия во всем и на него можно положиться, ему не хватает человеческого тепла, непосредственности и воображения. И, тем не менее, он незаменим в группе, потому что его суждения почти никогда не бывают ошибочными.

5) «Организатор, или начальник штаба» преобразует принятые решения и выработанные стратегии в четко очерченные, конкретные и реальные задачи, которые можно начать выполнять. Его страсть – организовывать практическое выполнение

заданий. Его главный вклад в общее дело – придать планам группы реальную, выполнимую форму.

Он одержим стабильными структурами и всегда пытается их создавать. Дай ему решение – и он составит график выполнения. Поставь перед ним задачу и дай ему в подчинение группу работников – и он составит графическую схему организационной структуры. Он работает эффективно, методично и систематически, но иногда ему не хватает гибкости. Создать ему серьезные помехи может только внезапное изменение планов, потому что он склонен несколько теряться в неустойчивых, меняющихся ситуациях. Он обладает сильным характером, внутренней дисциплинированностью и логичным подходом к проблемам. Он отличается цельностью, искренностью, доверием к коллегам, его не так-то просто сбить с толку и обескуражить.

б) *«Снабженец»* выходит за пределы группы вовне и приносит с собой новые идеи, информацию и вообще сообщения о всяческих новостях. Этот человек наиболее по-человечески симпатичный из всех членов группы, он сразу вызывает к себе расположение. Он любит общество, очень раскован и общителен. На ситуацию или рассказ «снабженец» почти всегда реагирует положительно и с энтузиазмом, хотя склонен так же быстро бросать дела и занятия, как стремительно за них хватается. Много, если не все в жизни, сразу же вызывает его интерес.

«Снабженец» легко и быстро сближается с людьми и имеет множество контактов за пределами группы. Он редко находится на своем рабочем месте, а когда он все-таки там, то, скорее всего, с кем-либо говорит. Его роль значительна: он предохраняет группу от загнивания, окостенения и потери связи с реальным миром.

7) *«Душа группы»* – самый чуткий и чувствительный из всех. Он лучше всех осведомлен о нуждах и заботах коллег. Он отчетливее других чувствует эмоциональные «подводные течения» в группе. Он больше всех осведомлен и о семейных делах, о личной жизни остальных членов группы. Он активнее всех осуществляет внутригрупповые коммуникации. Он ужасно не любит личной вражды и недоброжелательности, сам избегает конфликтов. Он симпатичен и приятен в обращении, скромн, примерен, ненавязчив, несамоуверен, популярен.

Он умеет и любит слушать, легко и свободно общается со всеми членами группы, помогает и другим быть раскованными и свободными. Он способствует установлению единства, дружбы и гармонии отношений и этим уравнивает трения и разногласия, которые могут вызвать другие. Его личный вклад в общее дело может быть и не так очевиден, как вклад других, но его отсутствие сразу становится заметным и влияет на дело отрицательно, особенно во времена неприятностей, стрессов, давления со стороны – словом, это цемент, связывающий группу.

8) *«Отделочника, или контролера»* беспокоит все, что может «получиться неправильно». Он никогда не обретет душевного спокойствия, пока лично сам не проверит каждую деталь и не убедится, что все сделано, ничего не забыто, ничто не упущено. Если что-нибудь его и занимает в жизни серьезно, то это порядок. Он принуждает всех выполнять графики и укладываться в сроки. Он испытывает постоянное ощущение срочности, как бы давление времени, и передает это ощущение другим, побуждая их действовать активнее. Его одержимость деталями есть просто выражение внутренней тревоги за благополучный исход дела.

Он обладает сильным характером, вполне владеет самоконтролем; с нетерпимостью относится к более небрежным и разболтанным членам группы. Бдительность – его отличительная черта. Но он склонен утрачивать перспективу общей цели и увязать в мелких, малозначащих деталях. Тем не менее, его безудержное стремление все проверять и все доводить до конца является исключительно полезным, организации качеством.

Рассмотрение перечисленных социальных ролей подводит к некоторым выводам, позволяющим управлять процессом эффективной деятельности коллектива.

1. Не в каждую группу непременно должно входить восемь членов – по числу ролей. Вполне возможно, нередко желательно и даже необходимо, чтобы лицо, входящее в группу, играло более одной роли. Важно, что в успешно действующей группе каждую из восьми ролей играет, по крайней мере, один человек, и все восемь ролей оказывают влияние в процессе жизнедеятельности группы.

2. При формировании организации в ней должны быть представлены те, личностные характеристики, которые охватывают весь диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей были реализованы. Если организация действует не очень успешно, следует проанализировать ее состав в свете рассматриваемых ролей. Возможно, обнаружится, что в ней никто не играет какой-либо из важных ролей. Нужно постараться либо изменить состав организации, пополнив ее соответствующими сотрудниками, либо сориентировать определенных членов организации на выполнение соответствующих ролей.

3. При укомплектовании штатов нельзя сосредоточивать внимание только на руководителе и его заместителях. Необходимо стремиться подобрать таких людей, чтобы был обеспечен, возможно, более широкий охват всех ролей.

4. Должен быть обеспечен баланс восьми ролей, без доминирования какой-либо одной, представленной большим числом членов группы, нежели другие роли. Особое внимание следует уделить подбору людей на роли «лидера» и «генератора идей». «Лидер» должен быть властным, авторитетным и вдохновляющим, вызывающим доверие, выискивающим таланты и способности у членов группы и знающим, как их употребить на пользу дела. Для того чтобы группа действовала успешно, в ней должен быть один сильный «генератор идей» (если в группе много «генераторов», она погрязнет в бесплодных дебатах и дискуссиях).

Важно знать потенциальные возможности каждого члена коллектива в реализации изложенных социальных ролей.

РЕЗЮМЕ

1. Суть социальной организации заключается в том, что у всех объединившихся людей предполагается наличие общих интересов. Организации – специфическая форма объединения группы индивидов (двух и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для упорядочения совместной деятельности и для достижения общей цели или целей.

2. Основные процессы и явления групповой динамики: руководство и лидерство; принятие групповых решений; нормообразование, то есть выработка групповых мнений, правил, ценностей и др.; формирование функционально-ролевой структуры; сплочение; групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения; конфликты и др.

3. Групповая динамика – это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности организации и психологические изменения, происходящие в ней; это процесс взаимодействия членов организации на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

4. Все многообразие человеческих проявлений в группе можно свести к шести основным групповым феноменам:

1. *Феномен социальной фасилитации.*
2. *Феномен социальной лености.*
3. *Феномен деиндивидуализации.*
4. *Феномен групповой поляризации.*
5. *Феномен огруппления мышления.* 6. *Феномен влияния меньшинства.*

Адаптация – это приспособление организма к условиям среды. Применительно к функционированию организации можно говорить о профессиональной и социально-

психологической адаптации личности в трудовом коллективе. Профессиональная адаптация – это приспособление человека к условиям труда.

ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ

4.1. Содержание деятельности руководителя.

4.2. Понятие «социально-психологический климат». Диагностика СПК и факторы, влияющие на СПК.

4.3. Социометрия как основной метод диагностирования межличностных взаимоотношений в организации. Референтометрия.

4.1. Содержание деятельности руководителя

Основная задача руководителя – постоянно руководить людьми в процессе их труда. **Цель управления людьми**, вовлеченными в общий трудовой процесс, – выполнение реальной работы и получение определенных результатов. Чтобы достигнуть общей цели, необходима координация деятельности многих людей, т.е. управление как процесс необходимо для достижения групповых целей, с которыми не в состоянии справиться один человек.

В современных организациях от менеджера зависит решение *целого ряда задач*. Основные из них:

1) постановка целей;

2) мотивирование и стимулирование труда персонала;

3) определение методов получения производимой продукции. Работа менеджера в современных организациях состоит в том, чтобы управлять не только производством, но и руководить людьми. Каждый менеджер имеет необходимые знания в экономической, технической и других областях деятельности. Но этого недостаточно, чтобы эффективно управлять людьми. Эффективное управление предполагает обязательное знание закономерностей человеческого поведения.

Очень важно, чтобы руководитель организации понимал необходимость использования всех знаний, которыми владеют сотрудники. По этому поводу были сформулированы Р. Лайкертом следующие варианты учета этого *фактора*:

1. Использование знаний, которыми обладают работники высшего уровня.

2. Использование знаний, которыми обладают работники высшего и среднего уровней.

3. Использование знаний, которыми обладают работники всех уровней в определенной ограниченной области

4. Использование знаний, которыми обладают работники всех уровней в широком плане.

С изменением конкретной управленческой ситуации менеджер должен четко представлять реакции, характер и поведение своих подчиненных. В этом случае он обязан прогнозировать, каким образом будут вести себя отдельные подчиненные, а также целые работающие группы (коллективы). Практические знания по психологии здесь крайне необходимы.

Однако совершенно несправедливо требовать от руководителя знания всех своих подчиненных, участвующих в процессе производства. Более важным для него является знание производства, а также требований производства к человеку.

Управлять людьми в процессе производства намного сложнее, чем физическими объектами, т.к. ответные реакции человека, его желания, стремления и т.д. очень разнообразны.

Трудность работы руководителя усугубляется тем, что он должен хорошо уметь предвидеть поведение и реакции своих подчиненных. Законы и нормы группового поведения людей призваны регулировать их деятельность, а в некоторых случаях – ограничивать определенные нежелательные их действия. Не всегда

интересы организации и собственные интересы людей тесным образом связаны между собой.

Совершенно необходимым является умение оценивать своих подчиненных по их поведению, а не по эмоциональному отношению к ним

В силу особенностей человеческой коммуникативной деятельности люди часто говорят не то, что думают. Это также должен иметь в виду менеджер. Данное обстоятельство способствует тому, что менеджер не всегда имеет правильную и надежную информацию о чем-либо в процессе управления деятельностью людей, что вносит значительные искажения в сведения о проблемах, задачах, которые приходится решать с помощью своих подчиненных. Людям свойственно не просто сообщать сведения, которые они извлекают в процессе работы, а интерпретировать виденное или слышанное. В связи с этим факты и вымыслы бывает трудно отделить друг от друга.

Успешность управления в значительной степени зависит также от того, насколько подчиненные получают ясные и четкие формулировки от менеджера. Немаловажным является также, насколько подчиненные правильно понимают требования и задачи, которые необходимо решить. Но прежде чем отдавать конкретные распоряжения своим подчиненным, менеджер обязательно должен удостовериться, как подчиненные понимают данную управленческую ситуацию. Только после этого можно формулировать персональные задания в четких и доступных для понимания выражениях.

Одной из существенных трудностей в управлении людьми является налаживание обратной связи. В обычном понимании под обратной связью в практике управления понимается информация, которая поступает от исполнителей. Она может быть как положительная, так и отрицательная.

Подчиненные не всегда в состоянии понять, что результаты, полученные ими, не соответствуют тем требованиям, которые предъявлялись менеджером. Правильная обратная связь в сочетании с положительным мотивирующим воздействием, идущим от менеджера, может стать сильным средством побуждения работающего к положительному отношению и выполнению своих обязанностей.

Люди не будут результативно трудиться, если не заботиться о побуждении у них интереса к работе. В известном смысле слово "интерес" может выступать в двух значениях. В первом он понимается как форма удовлетворения материальных потребностей человека, в другом – как положительное эмоциональное отношение личности к предмету или процессу деятельности.

Важнейшей задачей всех менеджеров является установление четких и ясных целей для исполнителей. В западных руководствах по менеджменту существует развитая философия менеджмента.

Руководитель в своей работе исходит из определенных принципов. Во-первых, работник должен с помощью руководителя четко усвоить как поставленные перед ним цели, так и возможные результаты, которые он должен достигнуть.

Во-вторых, хороший руководитель активно руководит деятельностью персонала. В этом отношении работнику нужно дать понять, что он является активной личностью, обладает определенной самостоятельностью при выполнении задач, а также может в нужный момент получить поддержку от своего руководителя.

Принципы работы руководителя с подчиненными.

Руководитель должен общаться со своими работниками на профессиональном языке, четком и понятном. При хорошем управлении наличие плохих отношений между руководителем и его подчиненными исключается, если речь идет о длительном периоде времени. *Очень важным моментом* в работе руководителя *является правильное соизмерение задачи и способностей исполнителей.*

Психологическое состояние работника в процессе труда должно поддерживаться на должном уровне руководителем. Руководить работниками

менеджер должен таким образом, чтобы они высказывали удовлетворение самой работой. Практики менеджмента считают, что вызывать реакцию недовольства эффективное управление не допускает. Процесс работы персонала должен контролироваться на всех стадиях.

Содержание деятельности руководителей зависит от уровня управления, к которому они принадлежат.

Высший уровень управления

Выбор основного направления деятельности организации с учетом внешних и внутренних факторов работы. Постановка стратегических целей, организация стратегического планирования, прогнозирование работы компании на определенный отрезок времени. Предвидение будущих результатов эффективности компании. Ответственность за все решаемые в организации задачи и принимаемые решения. Полное владение информацией о задачах, средствах их решения, о конкурентах и обстановке на рынке. Реализация власти и полномочий в соответствии с имеющимся статусом и ролями.

Средний уровень управления

Знание полной информации о задачах данного уровня. Руководство малыми (рабочими) группами. Ответственность за деятельность этих групп. Осуществление лидерских функций. Управление групподинамическими процессами. Ответственное поведение за сплоченность групп, групповое единство, групповое мотивирование, принятие всеми членами групп организационных целей, формирование ценностно-ориентационного единства. Мотивирование отдельных работников, а также всей группы. Участие в выполнении всех функций управления. Борьба с конфликтами.

Низовой уровень управления

Оперативное управление функционированием производства. Непосредственный контакт с каждым членом рабочей группы. Осуществление индивидуального мотивирования каждого работника. Постоянное общение с членами группы. Организация деятельности исполнителей. Контроль за выполнением заданий. Разрешение деловых и межличностных конфликтов. Решение текущих задач управления. Осуществление обратной связи с персоналом.

Эффективность управленческой деятельности прямым образом взаимодействует с тремя параметрами:

- 1) ощущением вероятности достижения успеха,
- 2) мотивом поведения как личностного фактора,
- 3) последствиями успеха или неуспеха в решении управленческих ситуаций.

Руководители, как и подчиненные, имеющие положительную мотивацию к труду, хотят получить удовлетворение от работы. Можно выделить несколько факторов, определяющих эту удовлетворенность:

1. Осознание целей.
2. Достижение успехов в работе.
3. Уверенность в себе.
4. Положительная оценка своих возможностей.
5. Проявление интереса к работе.
6. Положительное отношение к работе.

4.2. Понятие «социально-психологический климат» Диагностика СПК и факторы, влияющие на СПК

В условиях научно-технического прогресса характер труда предъявляет более высокие требования к психологическим особенностям человека – к его мышлению, скорости реакции и др. Усложнение техники и технологии позволило сократить долю физического и увеличить долю умственного труда работника. С другой стороны,

большую часть своей жизни работающий человек проводит именно в трудовом коллективе, и этот коллектив дает ему психологическую поддержку, помогая ощутить свою принадлежность, наполнить содержанием свой образ «я». В силу указанных причин результаты труда теперь в значительной степени зависят от психического состояния работника.

Задача руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы использовать индивидуальные свойства личности (особенности психики, характера, способностей и др.) и регулировать оптимальным образом отношения между людьми в коллективе. Чем больше люди расположены друг к другу, тем более комфортными являются условия их труда, тем выше его производительность. Верно и обратное. Контакты между людьми и их эмоциональное насыщение формируют социально-психологический климат коллектива.

Социально-психологический климат определяют как преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников в, проявляющийся в многообразных формах их деятельности. Формируясь на основе эмоциональных и трудовых отношений в группе, индивидуальных ценностных ориентации, социально-психологический климат, в свою очередь, и сам определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к своему труду, ко всем другим формам жизнедеятельности (к быту, досугу и др.).

Важнейшая особенность социально-психологического климата состоит в том, что он дает обобщенную, интегральную характеристику психологического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как объединяет в себе взаимодействие всего многообразия социальных, групповых и личностных факторов как условий трудовой деятельности.

Каждый человек, сталкиваясь с каким-либо социальным явлением, прежде всего, судит о нем в оценочных категориях: хорошо-плохо, нужно-не нужно, комфортно-опасно и т.д. Затем указанные дихотомии распадаются на более тонкую оценочную шкалу: если хорошо, то в какой степени, и стоит ли стремиться к этому «хорошо», если «опасно», то на какой риск можно пойти, чтобы добиться своей цели. Данные оценки оказывают влияние на мотивы поведения человека, на стиль его общения с коллегами.

Отношение одного человека оказывает влияние на отношение общающегося с ним другого. Таким образом, формируется эмоциональная взаимозависимость, которая включает в себя чувства, эмоции, мнения, настроения людей. Социально-психологический климат воздействует на трудовой настрой каждого работника и всего коллектива в целом. Положительный, здоровый социально-психологический климат способствует стремлению трудиться с желанием и высокой самоотдачей, а нездоровый, отрицательный – резко снижает трудовую мотивацию.

Многие руководители считают, что социально-психологический климат это нечто трудно осязаемое: с одной стороны, он вроде бы и есть, а с другой – его довольно трудно почувствовать. В таком случае следует обратиться к мнению особо чуткой категории работников, достаточно долго проработавших на предприятии, чтобы суметь оценить особенности отношений, и недостаточно долго, чтобы притерпеться, махнуть на эти отношения рукой. По данным психологов, это люди, которые проработали в коллективе 10-15 лет.

Состояние социально-психологического климата – один из ведущих показателей работы руководителя. Он зависит от хороших, доброжелательных отношений, усиливается положительной мотивацией, взаимоуважением, успешным руководством, хорошими коммуникациями, сотрудничеством, взаимопомощью. Достижение высокого уровня социально-психологического климата это длительный процесс, реализовать который в короткий срок на основе призывов и лозунгов практически невозможно.

Здоровый социально-психологический климат в коллективе медленно вызревает и трудно поддерживается на необходимом уровне. Состояние микроклимата в коллективе, как погода, может изменяться изо дня в день. Колебания настроений, состояний людей могут быстро изменяться под влиянием неожиданных, как благоприятных, так и неблагоприятных условий. К сожалению, природа человеческой памяти такова, что он часто забывает хорошее и долго помнит плохое, а поэтому негативные, отрицательные эмоции могут резко ухудшить положительный настрой работника и длительное время влиять на выполнение им производственных задач.

Чтобы определить качество социально-психологического климата, нужно проанализировать все его структурные составляющие. В структуре социально-психологического климата Б.Д. Парыгин выделяет 2 основных подразделения – отношения людей к труду и их отношения друг к другу. Все многообразие этих отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроя – эмоционального и предметного.

Под предметным настроем подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным – отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами деятельности.



Рис. 2. Структура СПК

Помимо этого, подчеркивает Б.Д. Парыгин, социально-психологический климат определяет отношение людей к миру в целом и восприятию себя в нем. А это, в свою очередь, может проявиться во всей системе ценностных ориентации личности, являющейся членом данного коллектива. Климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Таким образом, **структура проявлений** социально-психологического климата состоит в отношении людей друг к другу, к общему делу, к миру и к самому себе.

Важнейшими признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения;

- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Таким образом, социально-психологический климат как качественная сторона межличностных отношений проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной деятельности и развитию личности в группе.

Диагностика социально-психологического климата коллектива

Для диагностики социально-психологического климата конкретного коллектива необходимо описать и сравнить с определенными эталонами проявление преобладающего настроения коллектива и одновременно оценить качество его функционирования.

Б.Д. Парыгин различает два основных варианта диагностики социально-психологического климата коллектива:

- 1) в рамках фундаментального исследования;
- 2) в режиме оперативного обследования.

В первом случае диагностика социально-психологического климата того или иного коллектива является частью более широкой программы, предусматривающей исследование всей совокупности социально-психологических условий жизнедеятельности коллектива (руководство и лидерство, уровень социально-психологической культуры общения и т.д.). Во втором случае речь идет не о развитии научных представлений о социально-психологическом климате, а о применении имеющихся знаний и методов к конкретной практической задаче – улучшению социально-психологического климата данного коллектива.

При диагностике анализируются такие показатели как групповая сплоченность, удовлетворенность трудом, соответствие требованиям социального развития, потенциал социально-психологического климата.

Показателями групповой сплоченности являются индекс групповой сплоченности, частота и прочность коммуникативных связей, согласие и ценностно-ориентационное единство.

Индекс групповой сплоченности определяется в социометрическом исследовании и высчитывается как отношение общего числа взаимных положительных выборов к числу возможных выборов. Содержательная характеристика этих взаимных положительных выборов при применении социометрической методики опущена. Индекс групповой сплоченности – это строго формальная характеристика группы.

Частота и прочность коммуникативных связей положена в основу исследования сплоченности Л. Фестингером. Он определял сплоченность как сумму всех сил, действующих на членов группы, чтобы удержать их в ней. Силы эти интерпретировались либо как привлекательность группы для индивида, либо как удовлетворенность членством в ней.

Согласие как критерий сплоченности предлагает Т. Ньюком, который указывает на необходимость возникновения сходных ориентации членов группы по отношению к каким-то значимым для них ценностям, регулируемое эмоциональными реакциями отдельных индивидов и всей группы в целом.

Ценностно-ориентационное единство – один из основных показателей сплоченности группы, фиксирующий степень совпадения позиций и оценок ее членов по отношению к целям деятельности и ценностям, наиболее значимым для группы в целом. Показателем ценностно-ориентационного единства служит частота совпадений позиций членов группы в отношении значимых для нее объектов оценивания (В.В. Шпалинский). Высокая степень ценностно-ориентационного

единства выступает важным источником интенсификации внутригруппового общения и повышения эффективности совместной деятельности.

Удовлетворенность. Это ограниченный критерий в определении состояния социально-психологического климата. Установлено, что чувство удовлетворенности человека своим статусом или отношениями с окружающими людьми в коллективе может вовсе не соответствовать его реальному положению в группе. Так, в исследованиях, проведенных в школе, было обнаружено, что иногда в классах, где плохо поставлена воспитательная работа, ученики, явно нарушающие дисциплину и имеющие низкую успеваемость, могут иметь высокий коэффициент удовлетворенности своим статусом в коллективе.

Б.Д. Парыгин в качестве критерия в диагностике социально-психологического климата предложил *соответствие* его требованиям социального развития, акцентируя внимание на потребностях и ориентации личности в коллективе. Наибольшее соответствие социально-психологического климата требованиям социального развития обеспечивает максимальную включенность человека в деятельность. А это, в свою очередь, оказывается условием социальной и экономической эффективности самой деятельности.

В связи с этим Б.Д. Парыгиным было выдвинуто понятие *потенциала* социально-психологического климата коллектива. Потенциал социально-психологического климата характеризует не столько ту или иную направленность развертывания процессов, сколько состояние и уровень реализации имеющихся возможностей деятельности.

Существует шесть потенциалов, которые характеризуют уровень социально-психологических возможностей и притязаний членов коллектива:

1. Потенциал выбора. Зависит от диапазона как объективных возможностей, так и субъективных притязаний членов коллектива применительно к выбору способа выполняемой ими деятельности. Выбор альтернатив зависит от личности, ее самосознания и самоотношения.

Возможен двоякий эффект потенциала выбора в качестве показателя социально-психологического климата:

а) чем выше уровень и шире диапазон внутриколлективных возможностей и субъективной предрасположенности к выбору, тем выше уровень творческой активности личности и коллектива в целом, психологической включенности в деятельность, а, следовательно, и ее эффективности;

б) принципиально возможен конфликт между предрасположенностью личности к выбору и отсутствием условий для ее реализации в данном коллективе;

в) не исключен и конфликт между объективными возможностями выбора, с одной стороны, и нерасположенностью личности к принятию решений.

В последних двух случаях фактор потенциала выбора может отрицательно сказаться на социально-психологическом климате и уровне эффективности деятельности коллектива.

2. Потенциал обновления. Характеризует диапазон как объективных возможностей, так и субъективных притязаний членов коллектива применительно к темпам и масштабам перемен, которые могут быть в рамках как предметной, так и коммуникативной деятельности.

Значимость данного потенциала определяется присущей человеческому мозгу потребностью в обновлении информации, без удовлетворения которой невозможна длительная включенность индивида в деятельность. Здесь, как и в предыдущем случае, есть основания различать два аспекта: объективный и субъективный. Объективна характерная для коллектива степень, глубина, масштабность и количество объективных перемен в единицу времени. Субъективен уровень предрасположенности к ним членов коллектива: их потребность, стремление к

переменам и обновлению основных условий деятельности (предметных и коммуникативных).

Существуют две модели действия данного потенциала:

а) объективные характеристики потенциала обновления находятся в полном соответствии с субъективными, что возможно как при его достаточно низком, так и при высоком уровне развернутости;

б) объективные и субъективные характеристики потенциала обновления находятся в конфликтном состоянии.

Иногда совмещаются оба варианта, когда объективные или субъективные характеристики этого потенциала одной части коллектива, будучи достаточно динамичными, сталкиваются с нединамичностью, консервативностью других членов этой же рабочей группы.

3. Потенциал признания. Характеризует как объективные условия внутриколлективной деятельности, направленные на поощрение индивида, так и его субъективные притязания на тот или иной уровень положительной оценки своей деятельности коллективом.

Важность потенциала признания в структуре показателей СПК определяется принципиальной значимостью для человека механизма обратной связи с окружающей его социальной средой. Подчеркивая огромную роль поощрения и одобрения человеческой деятельности окружающими как важнейшего фактора благоприятного психического состояния индивида, известный канадский биолог Г. Селье отмечал, в частности, что для него лично «жажда одобрения и признания была одной из главных движущих сил на протяжении всей жизни». Лев Толстой в юности мечтал, как его окружает толпа людей, которые его за что-то очень благодарят.

Структура потенциала признания включает в себя объективные по отношению к личности условия внутриколлективной деятельности, в той или иной мере удовлетворяющие потребность последней в признании, и субъективные стремления личности к признанию ее коллективом, уровень притязаний личности на ее оценку коллективом в соответствии с ее собственной самооценкой.

Как и в предыдущих случаях, возможны варианты ситуаций:

а) соответствие на почве низкого потенциала;

б) несоответствие на почве высокого уровня притязаний;

в) соответствие субъективных притязаний и объективных условий их удовлетворения при высоком уровне самого потенциала;

г) несоответствие на почве системы поощрения, превосходящей реальный потенциал притязаний.

4. Потенциал самовыражения. Характеризуется стремлением к самовыражению, то есть к проявлению всех тех особенностей, склонностей и дарований, которые сформировались у него в течение жизни.

Стремление к самовыражению является одним из важнейших проявлений личности. Человек стремится утвердиться в своей неповторимости. Объективные условия самовыражения личности в коллективе целесообразно стимулировать прежде всего, применительно к его функционально-ролевой деятельности.

Важно учитывать, насколько условия труда соответствуют психическому состоянию, профессиональному опыту, творческой направленности личности, насколько они совпадают или расходятся с тем, в чем человек видит свое признание, свой способ творческого самовыражения. Потребности самовыражения и признания органически взаимосвязаны. Это две важнейшие стороны целого комплекса духовных потребностей человека, играющих роль мощных стимуляторов его активности.

5. Потенциал психической напряженности. Характеризуется уровнем и диапазоном психического напряжения, которого требует от работника его повседневная деятельность.

Критериями для определения уровня оптимальности психического напряжения является соответствие объективных и прожективных характеристик напряженности, что дает наибольший рост производительности труда, с одной стороны, и простор для развития личности – с другой. Последнее может быть определено через реализацию потенциала выбора, обновления и самовыражения. Специфическая задача измерения данного потенциала состоит в том, чтобы найти оптимальную меру психической напряженности в ситуации соответствия объективных условий и предпочтений личностью и коллективом достаточно напряженной деятельности. Г. Селье отмечал в связи с этим, что большинству людей в равной мере не нравится и отсутствие стресса, и избыток его. Поэтому каждый должен тщательно изучить себя и найти тот уровень стресса, при котором он чувствует себя наиболее комфортно, какое бы занятие он не избрал.

6. Потенциал определенности. Это степень четкости, фиксированности, определенности тех требований, которые предъявляются характером работы и руководством к члену коллектива.

Значение фактора определенности в работе трудно переоценить. От степени определенности, четкости и ясности тех обязанностей, которые должен выполнять тот или иной член коллектива, самым прямым образом зависит успех общего дела. Естественно, что без четкости в работе не может быть и требовательности.

Потенциал определенности также проявляется в психическом состоянии, деятельности, потребностях и притязаниях отдельного индивида. Применительно к личности это прожективная характеристика ее предпочтительной ориентации на большую или меньшую степень определенности заданной извне деятельности. Потенциал неопределенности играет разную роль в зависимости от характера труда коллектива. В условиях творческой деятельности степень неопределенности должна быть значительно более высокой, чем в условиях нетворческой работы.

Оптимальным же в качестве фактора СПК коллектива должно быть такое соотношение степени объективной определенности с соответствующим уровнем притязаний личности, которое бы коррелировало с наибольшей производительностью коллектива и развернутостью духовного потенциала личности.

Факторы, влияющие на социально-психологический климат

Социально-психологический климат коллектива является существенным фактором жизнедеятельности человека, оказывающим влияние на всю систему социальных отношений, на образ жизни людей, на их повседневное самочувствие, работоспособность и уровень творческой личностной самореализации. В свою очередь, сам социально-психологический климат зависит от большого числа факторов, положительно или отрицательно воздействующих на него. На некоторые из них руководителю можно оказать влияние, а на некоторые – нет. Эти факторы разделяют на внешние и внутренние.

Внешние факторы порождаются событиями, происходящими за пределами организации. К ним относят проблемы в семьях, социальные проблемы региона, катастрофы и т.д.

Все, что случается в семье, очень быстро сказывается на самочувствии работников. Так как внешние факторы находятся за пределами прямого контроля руководителя, то он должен быть очень опытным и внимательным, чтобы по возможности избавиться от их влияния. Например, работник испытывает определенные финансовые затруднения и постоянно думает о том, как их преодолеть. Состояние депрессии не позволяет ему успешно справляться с производственными заданиями. Руководитель в процессе беседы может выяснить эти проблемы и принять соответствующее решение. Он оценивает степень влияния данного фактора, определяет возможность его нейтрализации.

На крупных предприятиях, фирмах создаются социологические и психологические службы, которые следят за состоянием социально-психологического

климата и выявляют факторы, дестабилизирующие его. Одновременно сотрудники данных служб могут оказывать психологическую помощь нуждающимся в ней работникам организации. В случае необходимости специалисты этих служб беседуют с руководителями и дают профессионально рассчитанные и выверенные рекомендации и советы по особенностям общения с подчиненными. Эти службы могут существенным образом сокращать масштабы конфликтов или даже гасить их полностью.

К внутренним климатообразующим факторам относятся:

1. *Стиль руководства*, который непосредственно влияет на настроение, поведение людей, на их взаимоотношения. Степень удовлетворенности стилем и его мотивационные последствия формируют отношение к работе.

2. *Отлаженность трудового процесса*. Здесь речь идет о субъективно оцениваемых организационно-управленческих, экономических и материально-технических условиях, в которых трудится человек. Недовольство работников организацией дела отрицательно сказывается на социально-психологическом климате.

3. *Личные качества работников*. Через них преломляются все обстоятельства трудовой деятельности и личной жизни. Лица, склонные конфликтовать, нетерпимые к мнению других, с завышенной самооценкой, необоснованным уровнем притязаний и низкой культурой поведения провоцируют ухудшение социально-психологического климата.

4. *Корпоративная (групповая) культура*, которая, будучи фактором группового сознания, утверждает определенные межличностные отношения в коллективе в качестве общей ценности. При сильном групповом самосознании лица, посягающие на общую ценность, подвергаются осуждению, чем социально-психологический климат страхуеться от нарушений.

5. *Групповое давление на личность*. В начале 50-х гг. XX века С. Аш провел серию исследований влияния давления группы на индивида. В одном из экспериментов С. Аша семь человек сидели за столом и оценивали длину линий. Только один из испытуемых был настоящим (т. е. наивным). Другие шесть были сотрудниками экспериментатора, их задача состояла в том, чтобы оказывать прямое давление на неосведомленного испытуемого. Исследование было объявлено тренировкой зрительного восприятия, а испытуемые должны были сравнивать длину линий на одной карточке с длиной трех линий на другой карточке (см. рис. 3).

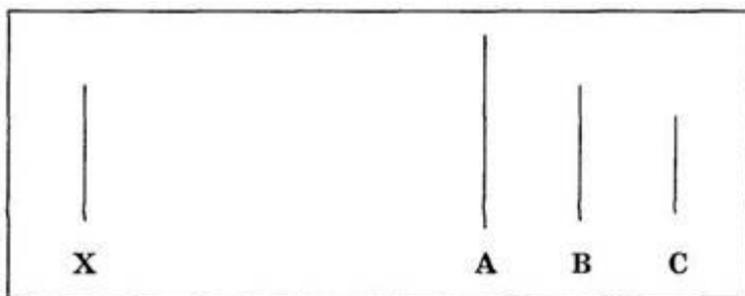


Рис 3. Исследование конформности в эксперименте С. Аша

Затем экспериментатор спрашивал испытуемых, равна ли длина линии X длине линий А, В или С. С. Аш намеренно выбрал очень простое задание, так, чтобы испытуемые, будучи в одиночестве, всегда давали правильный ответ. С. Аш хотел выяснить следующее: что произойдет, когда все шесть его сотрудников дадут один и тот же неправильный ответ? Скажет ли истинный испытуемый о том, что он на самом деле видит, или на него повлияет единодушное мнение группы, и он ему подчинится и даст тот же самый ответ, как и все остальные? С. Аш организовал эксперимент так, чтобы настоящий испытуемый всегда был шестым, и у него была возможность

услышать пять других мнений перед тем, как высказать свое. Почти в одной трети случаев испытуемый поддавался давлению группы и давал ответ, который не считал верным. Подобную подверженность давлению группы называют конформизмом. Конформизм по отношению к групповым нормам рассматривают как процесс организации человеком социальных сигналов, помогающий ему понять, какую реакцию от него ожидают и какими могут быть последствия, если он поведет себя по-другому.

6. *Психологическая совместимость и срабатываемость людей в рабочих группах*, которая означает способность людей к взаимодействию в связи с их социальными и психофизиологическими качествами. Психологическая совместимость определяется совокупностью личностных качеств, а срабатываемость, прежде всего, зависит от стиля работы. Трудности взаимодействия порождают стресс, который сказывается на общем настрое отдельных людей и группы в целом.

7. *Соотношение мужчин и женщин в коллективе* иногда также оказывает влияние на климат. Психологи рекомендуют при возможности смешанные по половому составу коллективы. Женские коллективы более подвержены колебаниям социально-психологического климата, чем мужские.

8. *Размеры первичного коллектива*. Оптимальными психологи считают средние коллективы от 10 до 20 человек. Большие первичные коллективы (более 25 человек) склонны распадаться на отдельные группировки, в меньших затрудняется нахождение психологически совместимых лиц по причине ограниченности выбора. Практика и исследования подтверждают, что в оптимальных по численности коллективах создаются наиболее благоприятные условия для установления здорового микроклимата, так как люди оказываются в постоянном деловом и дружеском общении, что способствует сплоченности. Это условие сложно выполнить, так как размеры рабочей группы диктуются объемом, характером и номенклатурой работ.

9. *Возрастная структура коллектива*. Опытным установлено, что для большей стабильности коллектива желательно комплектовать его разными по возрасту работниками. Исследования показали, что более стабильные коллективы там, где совместно трудятся 40 % работников с опытом и стажем работы и 60 % молодых работников. Коллектив, состоящий из людей одного возраста, имеет тенденцию замыкаться на интересах своего возраста. Сочетание в производственной группе людей разного опыта, профессионального мастерства, как правило, дает положительный результат, «размыкая» это сосредоточие работников на себе самих и своей деятельности. Младшие с уважением относятся к старшим, а старшие помогают младшим, передают свой опыт. Однако такое отношение не складывается само – менеджеру нужно формировать данный стиль отношений во вверенном ему коллективе.

10. *Физическая удаленность работающих членов коллектива*. Человек, работающий рядом, чаще воспринимается как лучший друг, чем тот, кто работает дальше.

11. *Наличие в помещении предметов, провоцирующих агрессию*. Д. Старт описывает исследование наличия неодушевленных предметов на поведение членов группы. В группе студентов колледжа, которых в целях эксперимента разозлили, одни находились в комнате с ружьем, другие – в комнате с ракеткой для бадминтона. Затем студентам предоставили возможность применять к другим то, что, как они думали, является электрошоком. Студенты, которые находились близко от ружья, стремились включить более мощный электрошок, чем те, кто находился возле ракетки. Простое присутствие предмета, ассоциировавшегося с агрессией, привело к возрастанию агрессивности их поведения.

Заслуживает внимания стратометрическая концепция коллектива, разработанная А.В. Петровским. Согласно этой концепции, в качестве отношений, определяющих состояние и уровень развития коллектива, выступает не та или иная

удовлетворенность или механическая сплоченность, а предметное взаимодействие и взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, то есть ее реальным содержанием.

С точки зрения Петровского, в коллективе можно выявить определенные уровни, или слои (страты), групповой активности. Первый, поверхностный слой, образуют особенности взаимодействия: ведущих и ведомых, совместимых и несовместимых, контактных и неконтактных и т.д.

Второй слой, лежащий глубже, образуют собственные признаки коллектива как общности людей, где их эмоциональные отношения и взаимодействие опосредуются содержанием совместной деятельности, ее целями, задачами, ценностями.

Третий слой, глубинный, образуется из тенденций отдельных личностей соотносить свою активность с социально значимой совместной целенаправленной деятельностью.

Также на формирование социально-психологического климата влияют национальный состав, религиозные, расовые и другие обстоятельства.

Пути регуляции социально-психологического климата

Социально-психологический климат складывается под воздействием психологических механизмов регуляции коллективной деятельности – адаптации, коммуникации и интеграции.

Социально-психологическая адаптация предполагает активное принятие и усвоение ценностей и норм, сложившихся традиций новыми членами рабочей группы. Без нее невозможно включение в неформальную структуру, использование принятых в данной группе форм реализации индивидуальных качеств, самореализация личности.

Коммуникация предполагает активный обмен информацией и взаимное духовное обогащение членов группы. Через коммуникацию осуществляется не только управление производством, но и формирование социально-психологического климата. Руководитель должен следить за тем, чтобы сотрудники, в разумных пределах, имели возможность общаться друг с другом и вместе с тем в корне пресекать обсуждение подробностей личной жизни коллег в их отсутствие, сплетни и доносы.

Успешная реализация процесса интеграции приводит к превращению коллектива в сплоченный, саморегулирующийся социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности. Организованность, слаботанность и психологическая совместимость позволяют рабочей группе самостоятельно выбирать оптимальные формы деятельности, обеспечивающие успешное выполнение задания и наиболее полное раскрытие индивидуальности, творческого потенциала каждой личности.

Один человек, даже наделенный руководящими полномочиями, благоприятный социально-психологический климат в коллективе не создаст. Это дело рук всего коллектива в целом. Поэтому очень важно, чтобы в коллективе не только один менеджер упорно отстаивал стабильное положение и созидательное, конструктивное начало во всех делах. Опытные, квалифицированные работники могут оказать огромную помощь в устранении волнений, пессимизма, упадничества и даже паники в коллективах. Следовательно, коллектив нужно воспитывать.

Воспитание – это устойчивый, целостный, едино-направленный процесс воздействия на социальные установки и ожидания людей, осуществляемый в соответствии с определенными целями.

Воспитательные воздействия могут носить и неосознанный характер. Даже ставя определенные цели, руководитель зачастую не осознает того, что пользуется неадекватными этим целям воспитательными средствами, или наоборот, может интуитивно выбирать правильные методы и средства воздействия. Основным

результатом воспитанности можно считать уровень осознания и навыки поведения отдельного человека или группы людей.

Групповые нормы. Человек в сфере само собой разумеющихся понятий и конвенциональных норм чувствует себя свободным и в отношении ограничений.

Статус как положение личности в группе – явление жесткое. Слаженный коллектив имеет четкую статусную структуру, в которой каждый работник знает свое место. Руководитель, заботящийся о благоприятном социально-психологическом климате в коллективе, должен проанализировать особенности личности и деятельности рабочей группы и так сформировать статусную структуру, чтобы она максимально соответствовала целям и задачам организации, с одной стороны, и свела бы рабочую группу в единый комплекс с четко закрепленными социальными ролями и статусными позициями. Статус личности необходимо поддерживать: строгий окрик вышестоящего руководителя на менеджера среднего звена в присутствии подчиненных сводит «на нет» все усилия по формированию благоприятного социально-психологического климата.

Установка как готовность к действию строго определенным образом приобретает в основном посредством следующих социально-психологических механизмов: подражания, заражения, убеждения. В повседневной жизни эти механизмы в чистом виде никогда не встречаются, а представляют собой специфический конгломерат, дополненный и искаженный личностными представлениями, целями, ценностями и условиями трудовой деятельности.

Немецкие психологи Г. Гибш и М. Форверг указывают, что при подражании люди научаются способам поведения и реагирования без применения каких-либо методов и приемов воздействия. Иными словами, подражание является спонтанным формированием установки. Ученик в мастерской «ведет себя» по примеру своего мастера, хотя и не получает от него прямых указаний, касающихся плохого или хорошего поведения по отношению к начальству или другим работникам.

Дж. Доллард и Н. Миллер установили, что имеются четыре основные группы лиц, вызывающие особенно сильное стремление к подражанию:

- 1) лица, старшие по возрасту;
- 2) лица, превосходящие по социальному статусу;
- 3) лица, превосходящие по уровню интеллекта;
- 4) лица, превосходящие в умении в какой-либо практической области.

Следовательно, стремление к подражанию вызывают в особенности такие люди, которые владеют способами поведения, охотно воспринимаемыми подражающим липом или даже вызывающими его восхищение. При этом стремление к подражанию направлено и на такие виды реакции (и готовности к ней), которые совсем не обязательно должны быть реально связаны с качеством, вызывающим восхищение. Обязанность руководителя – по возможности следить за тем, чтобы идентификация была положительной, т.е. чтобы новички подражали профессионально и нравственно зрелым сотрудникам.

Идентификация связана с формированием чувства принадлежности к группе в процессе межличностного общения. Процесс протекает на трех уровнях: эмоциональном – способность сопереживания, или эмпатии; ценностно-мировоззренческом – способность стать на точку зрения другого человека; поведенческом – воспроизводство образцов поведения.

Идентификация облегчается:

- 1) по отношению ко всем лицам, которые вызывают стремление к подражанию;
- 2) в неясных, запутанных, непривычных ситуациях, для которых еще не существует общественно санкционированных образцов поведения;
- 3) у лиц, которые являются «обучающимися» и поэтому должны вначале приспособлять свое поведение к новым для них ситуациям;

4) у лиц, которые по своему характеру не уверены в себе и (или) страдают чувством неполноценности. Благодаря идентификации с авторитетным человеком они субъективно приобретают необходимую им уверенность.

В механизме идентификации важную роль играет антиидеал, который содержит такие особенности поведения, которые человек не хочет или не должен демонстрировать. В антиидеале сосредоточено то, с чем не хотят себя идентифицировать. Антиидеал обычно выражен ярче, чем идеал. Многим людям легче рассуждать дихотомически, и поэтому при определении понятий они обычно пользуются методом «от противного»: «добрый» – это «не жадный» и т.д. Руководителю, работающему с механизмом идентификации, необходимо сориентировать группу на обе стороны поведенческой реальности: на идеальную и антиидеальную как противоположные стороны трудовой деятельности и общения.

Координация бывает пространственная, временная и информационная. В случае пространственной координации однородных трудовых операций речь идет в основном о простом суммировании сил. Известно, что кирпичи для кладки стены, которые передаются «по цепочке», будут у цели быстрее, чем когда их несут отдельные рабочие, хотя и в том же числе. Таким же образом пять человек могут нести бревно большего веса, чем позволила бы сумма их индивидуальных сил. Работники в организации, как правило, хорошо знают этот координационный эффект, но они не учитывают его обратного действия: в больших группах каждый новый человек уменьшает усилия оставшейся части команды и в силу этого происходит так называемая «социальная разгрузка». Явление социальной разгрузки не всегда негативно: при потере работника группа некоторое время трудится более эффективно.

В случае координации однородных трудовых операций во времени суммирование сил более сложно. Здесь суммируются не столько силы как таковые, но и их возможные преимущества и недостатки, то есть их качество. При одновременном действии однородных сил компенсируются их недостатки, и увеличивается преимущество. Так, пятеро людей, занятых поисками потерянной вещи, найдут ее с большей вероятностью, чем один человек, которому дано на это в пять раз большее время. Решающая дополнительная производительность достигается не этой общей направленностью, а путем одновременного и комбинированного использования разнокачественных производительных способностей. В то время как в случае пространственной координации единичных сил они должны непременно направляться на объект в одинаковом смысле, при координации во времени общая производительность повышается благодаря независимости отдельных производителей. Работники в целом знают, чья роль в выпуске продукции или оказании услуг наиболее велика, но каждый стремится преувеличить свою собственную роль и, соответственно, преуменьшить роль другого человека. Отсюда возникают обиды при материальном и моральном стимулировании, понижается удовлетворенность трудом.

Координация информационная направлена на преодоление неопределенности при совместных действиях. Она определяется, с одной стороны, заданностью целей и операций, а с другой – контролем деятельности. Коллектив должен владеть информацией об условиях работы, ее вознаграждении, перспективах, чтобы быть уверенным в стабильности развития организации и, как следствие, стабильности жизни каждого отдельного работника. Если такой информации руководство вовремя не предоставляет, то возникают разнообразные слухи, часть из которых может носить откровенно дестабилизирующий характер (например, слухи-пугалы).

Руководство социально-психологическим климатом более эффективно, если объекты, действия и информация в кооперации людей координируются в одну общую силу.

4.3. Социометрия как основной метод диагностирования межличностных взаимоотношений в организации. Референтометрия

Сущность социометрии и ее возможности. Всю совокупность взаимоотношений в организации можно разделить на формальные (официальные) и неформальные (неофициальные). Они строятся на основе требований ряда юридических документов (приказы, распоряжения, инструкции и др.), а также норм и правил служебного этикета. Служебными взаимоотношениями не исчерпываются контакты с сотрудниками, где каждый не просто бухгалтер Иванов, менеджер Петров и т.д., а человек со своим характером, личностными особенностями, интересами, вкусами, манерой поведения.

В самой служебной обстановке между людьми так или иначе складываются межличностные взаимоотношения: к кому-то мы испытываем особое расположение, кого-то, возможно, недолюбливаем. И эти личные отношения не могут не влиять на общую атмосферу в организации, на общий характер, стиль, тон взаимоотношений. Вот почему столь важна организация эффективного межличностного общения, создание благоприятного психологического настроения людей.

Психологические процессы, происходящие в организации, изучаются уже не один десяток лет. Обычно главное внимание уделяется служебным отношениям, организационной структуре, такому явлению, как дружба. Однако выяснилось, что этого явно не достаточно. Без выяснения сложившихся личных взаимоотношений в организации этот портрет будет незаконченным.

К основному методу диагностики межличностных отношений обычно относят **социометрию**. Термин «социометрия» образован из двух латинских корней – *socius* – товарищ, соучастник, компаньон и *metrum* – измерение. Основателем социометрии является американский психиатр и социальный психолог Дж. Морено. Социометрия получила распространение в зарубежной социологии и психологии в 30-е годы, после появления книги Дж. Морено «Кто выживет?». Он считал, что совокупность межличностных отношений в группе составляет ту первичную социально-психологическую структуру, сущность которой во многом определяет не только целостные характеристики группы, но и душевное состояние человека.

В соответствии с теоретической концепцией Дж. Морено, в обществе можно выделить две структуры: макроструктуру – своеобразное «пространственное» размещение людей в различных процессах их жизнедеятельности, и микроструктуру – психологические отношения, складывающиеся у человека с его непосредственным окружением, то есть межличностные отношения.

Микроструктура и макроструктура должны находиться в гармонии, то есть люди должны быть так «расставлены» в процессах их жизнедеятельности, чтобы их непосредственное и опосредованное окружение были всегда приемлемы для них. Для этого необходимо осуществить не социальную, а социометрическую революцию, то есть произвести такое изменение макро- и микроструктур, которое приведет к их идеальному соответствию в масштабе всего общества.

Спорность этой концепции принесла ей гораздо больше критиков, чем сторонников. В отечественной психологии она сразу же была подвергнута резкой критике, а за рубежом об этой концепции уже мало кто вспоминает. Однако методика, разработанная в рамках этой концепции, оказалась весьма популярной и давно живет самостоятельной жизнью.

Социометрия – это социально-психологический метод исследования системы личных взаимоотношений в группе, организации, предусматривающий вызванный исследователем выбор испытуемыми других членов группы для различных сфер совместной деятельности. Таким образом, в основе социометрии лежит специфический вид опроса. Поэтому метод социометрии зачастую еще называют социометрическим опросом.

Как и всякий метод, социометрия имеет свои преимущества и недостатки. К явным *преимуществам* относятся следующие:

- * социометрия заполнила вакуум, появившийся в результате отсутствия других методов, позволяющих изучать взаимоотношения;
- * социометрия давала результаты в форме количественных индексов в сфере, считавшейся традиционно неформализуемой;
- * социометрический опрос относительно прост как в проведении, так и в анализе результатов.

К *недостаткам* метода социометрии относят следующие:

- * специфичность и ситуативность выявляемой картины (фиксация преимущественно эмоциональных отношений, выражающихся в симпатиях и антипатиях; не выявляются истинные мотивы выборов и др.);
- * возможность намеренного искажения результатов в условиях неанонимного теста;
- * ограниченность возможностей, в частности, в силу динамичности отношений, которую трудно уловить.

Что же позволяет выявить социометрический опрос? Во-первых, социометрия позволяет определить состояние взаимоотношений в организации и на этой основе выявить ее неформальную структуру (микрогруппы, неформальных лидеров, социометрический статус каждого сотрудника, его потребность в общении и психологическую совместимость с другими и др.)

Во-вторых, социометрия позволяет оценить авторитет руководителей разного уровня, выявить их место в неофициальной структуре организации.

В-третьих, социометрический опрос позволяет определить уровень групповой сплоченности и разобщенности как различных подразделений организации, так и организации в целом.

В-четвертых, социометрия позволяет выполнить психотерапевтическую функцию. Участие в социометрическом опросе побуждает испытуемых к последующему анализу своих отношений с другими сотрудниками и нередко стимулирует корректирование собственного поведения.

Порядок проведения социометрического опроса. Сущность социометрии сводится к выявлению системы «симпатий» и «антипатий» между сотрудниками, то есть к выявлению системы эмоциональных отношений в организации. Это выявление достигается путем осуществления каждым участником опроса определенных выборов из всего состава какого-либо подразделения организации по заданному критерию. Все данные о таких выборах заносятся в особую таблицу – *социоматрицу* и представляются в виде особой *диаграммы* (социограммы). После этого рассчитываются различного рода социометрические индексы, как индивидуальные, так и групповые.

Проведение социометрического опроса предваряется определенной **подготовительной работой**. Необходимо определить критерии (основания) выбора и количество выборов. Поясним, что это такое.

Критериями (основаниями) выбора в социометрии являются вопросы о желании человека совместно с кем-либо участвовать в определенной деятельности. Их формой являются вопросы типа: «С кем бы ты хотел...?», на которые отвечает каждый. Они могут быть отнесены к любой сфере человеческих взаимоотношений.

Критерии могут быть:

- положительными («С кем бы вы хотели вместе провести выходной?»);
- отрицательными («Если бы у вас была возможность, кого из сотрудников вашего отдела вы перевели бы в другой отдел?»);
- дихотомическими, которые ориентированы на предпочтение и на отрицание одновременно («В случае реорганизации учреждения, с кем из сослуживцев вы хотели бы попасть в один отдел, а с кем бы не хотели?»).

Для того чтобы правильно подобрать критерии, а следовательно, грамотно провести исследование, необходимо соблюдать ряд требований.

1. Предлагаемые критерии должны интересовать весь коллектив. Явно неудачным для группы, не связанной с практическим использованием языков программирования, будет следующий критерий: «С кем бы ты хотел вместе постигать язык программирования?».

2. Критерий должен отражать взаимоотношения между сотрудниками и давать возможность выбора сослуживца. Критерий типа: «Есть ли жизнь на Марсе?» – тоже не подходит.

3. Критерий должен описывать конкретную и реальную ситуацию для выбора сослуживца.

4. Количество критериев зависит от того, насколько давно члены группы знают друг друга (чем длительнее контакт, тем больше критериев может быть использовано), но оно не должно превышать 5-7.

При проведении социометрии используют как минимум три критерия, охватывающих основные сферы деятельности сотрудника: *служебно-функциональную, морально-нравственную и внеслужебную (досуговую)*. Исходя из этого, различают сильные и слабые критерии. Сильные затрагивают наиболее важную для человека сферу деятельности, где требуется длительное и тесное общение.

Социометрическая процедура может проводиться в двух формах: непараметрической и параметрической. *Непараметрическая форма* социометрии состоит в том, что отвечающий выбирает в соответствии с заданным критерием столько лиц, сколько он считает нужным (то есть отсутствуют всякие ограничения на выбор). Такая форма позволяет выявить так называемую эмоциональную экспансивность каждого эмоциональную составляющую взаимоотношений всех членов коллектива. Кроме того, она позволяет сделать срез многообразия межличностных связей в организации.

Однако при большом количестве сотрудников в обследуемом подразделении межличностных связей при использовании этой формы выявляется так много, что процесс их определения занимает много времени и без применения электронно-вычислительной техники становится практически невозможным. При использовании непараметрической процедуры социометрии существует большая вероятность получения случайного выбора (многие сотрудники в данном случае пишут: «Выбираю всех»(?)).

Параметрическая форма социометрии состоит в том, что испытуемым предлагают выбирать строго фиксированное число из всех членов коллектива. Какое же это число? Одни исследователи считают, что трех выборов достаточно независимо от числа членов группы. Другие утверждают, что количество выборов находится в зависимости от количества членов группы и равняется числу, полученному в результате деления количества членов группы на 5.

При параметрической форме социометрии повышается надежность данных и облегчается статистическая обработка; повышается внимание, ответственность и заинтересованность отвечающего, лимит выборов значительно снижает вероятность случайных ответов. Кроме того, эта форма позволяет стандартизировать условия выборов в подразделениях и отделах с различной численностью членов группы в одной выборке. Это, в свою очередь, позволяет сопоставлять результаты социометрии, проведенной в различных подразделениях.

После необходимых подготовительных мероприятий исследователь может приступить к *процедуре сбора информации*. Важно, чтобы были *соблюдены необходимые условия*. Во-первых, участвующие в опросе должны иметь определенный опыт совместной деятельности не менее трех-четырёх месяцев. Во-вторых, численность отдела (подразделения), где проводится социометрический опрос, не должна превышать 25-30 человек. Наконец, в-третьих, социометрический опрос

проводится как естественное мероприятие, которое должно восприниматься испытуемыми не как эксперимент над ними, а как практически необходимое дело, имеющее серьезное значение для их дальнейшего общения и совместной деятельности.

Проведение опроса начинается со *вступительного слова* исследователя, в котором он кратко и корректно, в доступной форме должен изложить задачу опроса, указать его важность и необходимость, раскрыть порядок проведения исследования и уверить испытуемых в полном сохранении тайны их ответов.

После вступительного слова всем испытуемым:

- доводится единый пронумерованный пофамильный список исследуемого подразделения. Списки могут быть подготовлены заблаговременно, чтобы затем их раздать всем присутствующим (или хотя бы по одному списку на один стол). Если нет условий или времени для подготовки списка, то его можно продиктовать;

- доводятся критерии и разъясняется, каким образом они должны сделать выборы по каждому из критериев, то есть параметрическая или непараметрическая форма выборов;

- выдаются либо готовые бланки социометрической карточки, либо чистые листы бумаги. В верхнем левом углу испытуемый ставит тот номер, под которым записана его фамилия в общем списке. Затем он фиксирует на листе те выборы, которые он делает по каждому вопросу (критерию). Заполняя карточку, он записывает не фамилии своих сослуживцев, а номера, под которыми их фамилии стоят в общем списке. В конце работы исследователь должен получить от каждого участвующего заполненную социометрическую карточку.

Заполнение социометрической карточки – дело добровольное и сугубо личное. В этом процессе нет места нажиму и давлению. Иногда некоторые испытуемые уклоняются от ответов, особенно там, где требуется сделать отрицательные выборы. В этих случаях необходимо тактично убедить человека в необходимости ответить на все вопросы. Однако если даже после этого отдельные испытуемые отказались от участия в опросе, то драматизировать не стоит, так как это – вполне нормальное явление. Более того, отказ от участия в опросе – это тоже своего рода информация о взаимоотношениях данного сослуживца с окружающими.

После того как информация собрана, исследователь приступает к ее *обработке*, которая включает:

- * заполнение социоматрицы;
- * построение социограммы;
- * расчет социометрических индексов.

После этой процедуры исследователь делает выводы и рекомендации по оптимизации взаимоотношений в подразделении.

Заполнение социоматриц. Социоматрица представляет собой таблицу связей, отражающих все выборы в коллективе. В нее заносится информация, полученная от участвующих в опросе.

Для отражения всех выборов по какому-либо критерию заполняют *социоматрицу*. В горизонтальных строках, по числу членов коллектива, указываются те, кто выбирает, а в вертикальных столбцах – те, кого они выбирают. Положительные выборы обозначаются знаком «+», отрицательные – знаком «-». Взаимные положительные выборы обводятся кружком, отрицательные – треугольником. По каждому критерию заполняются отдельные социоматрицы, которые потом сводятся в общую социоматрицу.

После заполнения таблицы подсчитывается:

- * общее количество выборов, полученное каждым сотрудником;
- * количество положительных и отрицательных выборов, полученное каждым сотрудником;
- * количество положительных и отрицательных взаимных выборов.

Заполненные социоматрицы позволяют определить:

- неофициальных лидеров в организации (те испытуемые, которые получили наибольшее количество положительных выборов);
- тех, кто отвергается коллективом организации (те испытуемые, которые получили наибольшее количество отрицательных выборов);
- тех, кто не участвует в жизни организации (те испытуемые, которые не получили ни положительных, ни отрицательных выборов);
- место, которое занимают руководители различного уровня в неофициальной структуре подразделения, уровень их авторитетности.

Работая с социоматрицей, исследователь должен зафиксировать также взаимные отрицательные выборы, указывающие на имеющиеся противоречия между сотрудниками. Если взаимное отрицание двух работников проходит по всем критериям, то это говорит о наличии серьезного конфликта между ними, причем он может внешне и не проявляться. В практике проведения социометрии встречаются такие случаи, когда один из сотрудников имеет несколько взаимных отрицаний с другими, что свидетельствует о том, что он наиболее конфликтный член коллектива.

Построение социограмм. Для наглядного изображения результатов социометрии используется социограмма. Она может быть в нескольких вариантах. Первый вариант – индивидуальная социограмма. В этом случае выбирается тот сотрудник, который представляет наибольший интерес, и строится социограмма в системе всех его связей, выявленных в ходе опроса. Второй вариант – простая групповая социограмма. Она представляет собой произвольное по форме плоскостное изображение, на котором просматриваются все связи и количество выборов между сотрудниками. Третий вариант – системная групповая социограмма. Это наиболее сложный вариант, поэтому на разъяснении его сути остановимся подробнее.

В системной групповой социограмме на основе данных социоматрицы графически показываются межличностные отношения в подразделении. На основе полученных ответов все испытуемые делятся на пять групп:

* «звезды» (сотрудники, имеющие наибольшее количество положительных выборов, как правило шесть и более). Таких обычно насчитывается не более 3-4 человек (все расчеты для групп, насчитывающих до 30 человек);

* «принятые» или «предпочитаемые» (сотрудники, имеющие 3-5 положительных выборов). Таких насчитывается не более 10-12 человек;

* «пренебрегаемые» (сотрудники, имеющие 1-2 положительных выбора). Таких также насчитывается 10-12 человек;

* «изолированные» (сотрудники, лишенные выборов). Таких может быть до 5 человек;

* «отверженные» (сотрудники, имеющие наибольшее количество отрицательных выборов или преобладание отрицательных выборов над положительными). Естественно, что о названии этих групп знает только исследователь, а сами названия носят скорее условный, чем реальный характер и выбраны лишь для большей наглядности в интерпретации полученных результатов.

Социограмма имеет форму пяти уменьшающихся концентрических окружностей, в которые и помещаются все сотрудники в соответствии с полученными выборами. В центральном малом круге – сотрудники первой группы, между первой и второй окружностями – сотрудники второй группы и т.д. Первый и второй круги считаются зонами благополучного положения, а третий, четвертый и пятый – зоной неблагоприятного положения.

Расчет социометрических индексов. На основании социоматрицы рассчитываются социометрические персональные и групповые показатели. Сначала рассмотрим персональные показатели.

1. *Индекс потребности в общении* рассчитывается по формуле:

$$I_{по} = \frac{K^+ - K^-}{H - 1} \cdot 100\%$$

где K^+ – количество сделанных испытуемым положительных выборов;
 K^- – количество сделанных испытуемым отрицательных выборов;
 H – число испытуемых.

2. *Индекс социометрического статуса*, который характеризует популярность и авторитетность данного сотрудника, рассчитывается по формуле:

$$I_{см} = \frac{K^+ - K^-}{H - 1} \cdot 100\%$$

где K^+ – количество полученных положительных выборов;
 K^- – количество полученных отрицательных выборов.
 H – число испытуемых.

Используя эти же показатели и их обозначения, можно определить:
индекс положительного статуса отдельного члена коллектива

$$I_{см+} = \frac{K^+}{H - 1} \cdot 100\%$$

индекс отрицательного статуса отдельного члена коллектива

$$I_{см-} = \frac{K^-}{H - 1} \cdot 100\%$$

3. *Индекс психологической совместимости* каждого испытуемого можно рассчитать по следующей формуле:

$$I_{см} = \frac{K^{++} + K^{--}}{H - 1} \cdot 100\%$$

где K^{++} – количество взаимных положительных выборов у данного испытуемого;

K^{--} – соответственно количество взаимных отрицательных выборов

4. *Индекс эмоциональной экспансивности*. Он характеризует то, как сотрудник относится к окружающим его членам коллектива, сколь активен он в своих выборах. Он рассчитывается по формуле:

$$I_{э} = \frac{K}{H - 1} \cdot 100\%$$

где K – количество положительных и отрицательных выборов, отданных этому испытуемому.

Аналогично можно вывести индекс положительной и отрицательной экспансивности испытуемого, если в формулу поставить либо количество положительных, либо количество отрицательных выборов, которые были отданы данному испытуемому.

Для получения полной картины взаимоотношений в коллективы весьма полезны *групповые показатели*:

1. *Индекс группового единства исследуемой организации:*

$$I_{зе} = \frac{СК^{++}}{H \cdot (H - 1)} \cdot 100\%$$

где $СК^{++}$ – сумма взаимных положительных выборов в группе.

2. *Индекс групповой разобщенности исследуемой организации:*

$$I_{зр} = \frac{СК^{--}}{H \cdot (H - 1)} \cdot 100\%$$

где $СК^{--}$ – сумма взаимных отрицательных выборов в группе.

3. *Индекс групповой сплоченности* исследуемой организации можно рассчитать на основе индексов группового единства и разобщенности:

$$I_{гс} = I_{ге} - I_{зр}$$

4. Индекс благополучия взаимоотношений рассчитывается по формуле:

$$I_{об} = \frac{\text{сумма сотрудников, оказавшихся в 1 и 2 гр.}}{\text{сумма сотрудников, оказавшихся в 3, 4 и 5 гр}}$$

Если индекс больше 1, то уровень благополучия взаимоотношений считается высоким, если равен 1, то – средний, а если меньше 1, то уровень принято считать низким.

Таковы основные социометрические индексы. На основании их вырабатываются рекомендации по оптимизации межличностных взаимоотношений в организации. Однако важно всегда помнить о таком свойстве межличностных взаимоотношений, как динамичность, поэтому нельзя ограничиваться лишь единичным исследованием. Обычно с проведения первого опроса оно только начинается и продолжается затем постоянно через определенный промежуток времени (обычно через полгода).

Модификация социометрического метода, предложенная Я.Л. Коломинским, представляет собой графический способ обследования и прямо направлена на выявление реальных социометрических персональных статусов членов группы.

Суть методической процедуры. Перед началом опроса испытуемым раздают бланки, на которых:

- * начерчена четырехорбитная социограмма;
- * размещены пофамильные списки обследуемого сообщества.

Экспериментатор знакомит участников эксперимента с инструкцией, согласно которой они должны найти на социограмме место для каждого члена группы в зависимости от того, насколько ему симпатизируют его партнеры по общению и взаимодействию. При этом по мнению отвечающего:

* если данный член группы «пользуется симпатией абсолютного большинства», то соответствующий его фамилии порядковый номер вписывается в центральный круг;

* если он «пользуется симпатией многих», то его порядковый номер в списке фиксируется на второй от центра орбите;

* если он «пользуется симпатией лишь некоторых» членов группы, то его номер размещается на третьей орбите;

* если он «не пользуется симпатией окружающих», то ему отводится место на четвертой, внешней, орбите социограммы.

Таким образом, каждый испытуемый должен оценить, кроме своего собственного, положение всех членов группы.

После завершения выполнения экспериментального задания исследователь приступает к вычислению персонального социометрического статуса каждого участника эксперимента, используя при этом формулу:

$$C_{ст} = \frac{4n_1 + 3n_2 + 2n_3 + 1n_4}{N - 1}$$

где n – число членов группы, поместивших данного человека на соответствующую (первую, вторую, третью и четвертую) орбиту;

N – число членов группы, участвовавших в эксперименте.

Другими словами, за каждый случай приписывания, оцениваемого к первой орбите ему начисляется 4 балла, ко второй – 3 балла, к третьей – 2 балла, к четвертой – 1 балл. На основании полученного в ходе вычисления итогового результата можно с большой долей уверенности утверждать принадлежность каждого члена группы к одному из четырех внутригрупповых статусных слоев.

К первой, наиболее высокостатусной категории лиц могут быть отнесены члены группы с показателями 4-3,5 балла; ко второй – 3,5-2,5 балла; к третьей – 2,5-1,5 балла; к четвертой, самой низкостатусной, – от 1,5 до 1 балла.

Данная процедура, несмотря на похожесть на одну из вариаций обычной взаимооценки по принципу ранжирования, все же не выходит по своим основным параметрам за содержательные рамки социометрического метода.

Референтометрия. Одной из результативных методик, позволяющих диагностировать состояние межличностных отношений, является референтометрия., Референтометрия – методика, позволяющая выяснить степень значимости каждого члена группы для его товарищей по сообществу, выявить, с одной стороны, тех, на чье мнение в данной общности ориентировано большинство ее членов, а с другой – чья позиция по тому или иному вопросу практически всем безразлична.

В отличие от социометрического опроса, референтометрия позволяет анализировать более глубокий слой межличностных отношений, опосредованные целями, задачами и содержанием групповой деятельности и межличностного общения, то есть явно ценностными факторами.

В процедурном плане референтометрия, в отличие от социометрии, носит выраженный косвенный характер, то есть ни в коем случае недопустимо задавать испытуемому прямой вопрос о том, кто из членов группы для него наиболее значим, с чьим мнением и оценкой он склонен считаться в первую очередь. При прямой постановке вопроса было бы наивно рассчитывать на получение данных, адекватно раскрывающих реальное положение дел. Почему, во-первых, далеко не все и не всегда осознают характер межличностных отношений в группе, своего членства и своего собственного положения. Во-вторых, нередко, даже вполне осознавая значимость для себя того или иного партнера по общению, испытуемые не хотят признаваться кому бы то ни было, что они в личностном плане испытывают определенную зависимость от мнения, оценки, отношения какого-то конкретного человека.

Референтометрическая процедура предусматривает проведение двух экспериментальных этапов. На первом, *предварительном, этапе* осуществляется практически любая процедура, позволяющая:

- * выявить мнение, отношение, позицию каждого члена группы по поводу того или иного события, явления, значимого для общности;

- * или оценить, сравнить партнеров по взаимодействию. Так, если целью данного конкретного эксперимента является определение референтных лиц в группе, то на этом этапе могут быть использованы социометрический опрос или взаимооценивание членами группы друг друга.

В любом случае итогом первого экспериментального этапа является набор мнений и суждений всех без исключения членов группы по поводу какого-то значимого для них объекта оценивания.

На этом этапе экспериментатор может работать с группой в целом и придерживается двух основных требований:

- * объект оценивания и сама процедура должны быть достаточно высоко значимыми для испытуемых;

- * ни одному из испытуемых не должны быть известны ответы его товарищей по группе.

Второй этап, в ходе которого проводится собственно референтометрический опрос, может начинаться либо немного погодя, либо непосредственно вслед за завершением первого этапа.

Основная цель второго этапа – выявление тех лиц, позиция которых (то есть мнения и оценки, высказанные ими на предварительном этапе) в наибольшей степени интересуют испытуемого, а, следовательно, и является особенно значимой для него.

Второй этап может проводиться, как правило, в двух формах – в традиционной (индивидуальной) и в групповой. Традиционная процедура позволяет получить большой массив данных, но требует значительного запаса времени для многократного

тиражирования индивидуального опроса. Групповая форма дает менее богатую информацию, но время на ее проведение значительно сокращается.

При проведении традиционной процедуры референтометрии алгоритм действий исследователя может быть следующим.

Во-первых, исследователь выясняет у каждого испытуемого в отдельности, согласен ли он, чтобы заполненный им на предыдущем этапе бланк был показан тем членам группы, которые этим заинтересуются. Факт согласия или несогласия с такой перспективой фиксируется исследователем в своих записях.

Во-вторых, до сведения испытуемого доводится, что большинство его товарищей не возражают против того, чтобы с их опросными листами ознакомились остальные члены группы.

В-третьих, испытуемому предлагается назвать тех, с чьими опросными листами ему хотелось бы ознакомиться. С тем чтобы максимально повысить избирательность такого выбора, испытуемого сначала предупреждают, что он получит возможность «заглянуть» только в один бланк. После того как испытуемый называет фамилию его хозяина, исследователь, сославшись на то, что последний может не согласиться обнародовать свои ответы, предлагает назвать другого члена группы, чей экспериментальный бланк хотел бы увидеть испытуемый. Когда осуществляется этот, второй, выбор, в качестве «исключения» опрашиваемому разрешается назвать еще одного человека, ответы которого на предварительном этапе представляют интерес для испытуемого. Как показал специальные исследования, количество таких выборов не должно превышать трех, т.к. в противном случае резко снижается избирательность демонстрируемых межличностных предпочтений.

Порядок действий исследователя при проведении групповой формы референтометрии, то есть когда он работает со всей группой одновременно, может быть следующим (например, если на первом этапе была проведена социометрическая процедура).

Во-первых, исследователь просит каждого испытуемого на оборотной стороне своей заполненной социометрической карточки поставить либо знак «+», либо знак «—» в зависимости от того, согласен он или не согласен обнародовать свои ответы.

Во-вторых, как это делается и при индивидуальной форме опроса, исследователь предоставляет возможность каждому члену группы последовательно обозначить не более трех своих товарищей, чьи бланки его интересуют больше всего. В отличие от индивидуальной формы, эти фамилии фиксирует не экспериментатор, а сам испытуемый, записывая их в столбик на оборотной стороне своей социометрической карточки.

При обработке материала, полученного в результате референтометрии, анализу подвергаются данные только второго этапа. Все референтометрические выборы фиксируются в специальной референтоматрице, которая по принципам построения не отличается от социоматрицы.

Кроме матричной формы компоновки материала может быть использована и референтограмма (по аналогии с социограммой), которая наглядно демонстрирует степень взаимности референтометрических предпочтений и факт наличия или отсутствия сколь-нибудь четко очерченных подгрупп в обследуемой общности.

Таковы основные методы изучения состояния взаимоотношений в организации. Умелое их использование позволяет руководителю управлять процессами групповой динамики, выявить неформальную структуру организации, эту «невидимую часть айсберга».

РЕЗЮМЕ

1. Содержание деятельности руководителей определено характером решаемых ими управленческих задач. Эффективность труда руководителей определяется опосредованно, по результатам деятельности рабочих групп.

2. Психологическое состояние работника в процессе труда должно поддерживаться на должном уровне руководителем.

3. Социально-психологический климат есть состояние группового настроения и качественная сторона межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации.

4. Климат – это одна из сторон жизнедеятельности и взаимоотношений людей. Он неодинаков в разных коллективах и по-разному оказывает влияние на членов коллектива. Его влияние сказывается, прежде всего, на психологическом самочувствии людей.

5. Климат проявляется, главным образом, в таких групповых эффектах: сплоченность; взаимная совместимость и состояние уровня идентификации.

6. Признаки благоприятного социально-психологического климата являются: высокая требовательность и доверие членов организации друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении всех вопросов групповой жизни; удовлетворенность принадлежностью к организации; высокая степень взаимопомощи; достаточная информированность членов организации обо всех аспектах ее внутренней жизни.

7. Социометрия – это социально-психологический метод исследования системы личных взаимоотношений в группе, организации, предусматривающий вызванный исследователем выбор испытуемыми других членов группы для различных сфер совместной деятельности. Таким образом, в основе социометрии лежит специфический вид опроса. Поэтому метод социометрии зачастую еще называют социометрическим опросом.

ЧАСТЬ III. РУКОВОДИТЕЛЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

ГЛАВА 5. СПОСОБНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

- 5.1. Руководство и лидерство как социальные феномены.
- 5.2. Профессионально-важные качества руководителя.
- 5.3. Психология индивидуального стиля управления.
- 5.4. Мотивация как система побуждений человека к деятельности.

5.1. Руководство и лидерство как социальные феномены

Уже в первых работах по психологии управления в качестве одного из ее существенных направлений была выделена психология личности руководителя. Эмпирическое изучение этой проблемы началось с 20-х годов и в настоящее время ведется достаточно интенсивно. Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных проблем психологии управления.

Первоначально лидер трактовался как член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Другими словами, лидер выдвигается в конкретной ситуации, принимая на себя определенные функции. Остальные члены группы принимают лидерство, то есть строят по отношению к лидеру такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми.

Процесс лидерства может быть достаточно противоречивым: мера «притязаний» лидера и мера готовности других членов группы принять его ведущую роль могут не совпадать. Выяснить действительные возможности лидера – значит, в том числе выяснить, как воспринимают лидера другие члены группы. Мера влияния лидера на группу также не является величиной постоянной: при определенных обстоятельствах лидерские возможности могут возрастать, а при других обстоятельствах, напротив, снижаться. Важно отметить, что при рассмотрении проблемы лидерства в зарубежной психологии отождествляются понятия «лидер» и «руководитель» (хотя в немецком языке, в отличие от английского, существуют оба понятия). Для отечественных исследователей характерно выделять руководство и лидерство как два различных явления, присущих организованным общностям.

Требует отдельного рассмотрения проблема соотношения двух понятий – «управление» и «руководство». *Управление* выступает более широким понятием, означающим *направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств*. Понятие «управление» относится как к техническим («машина – машина»), социотехническим («человек – машина»), так и к социальным («человек – человек») системам. **Руководство** же есть частный случай управления. Его основные отличия в том, что руководство:

- ограничивается воздействием на людей и их общности;
- предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными;
- призвано вызвать чью-то деятельность соответственно намерениям

руководителя.

Следовательно, **руководство** – это произвольное (целенаправленное) воздействие на руководимых людей и их общности, которое приводит к их осознанному и активному поведению и деятельности, соответственно намерениям

руководителя. Поэтому руководство можно назвать управлением, но далеко не всякое управление есть руководство.

Основные **различия между лидерством и руководством** сводятся к следующему:

- *содержание понятий*: руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения;

- *возникновение*: руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, в то время как лидерство возникает спонтанно как следствие взаимодействия людей; соответственно этому руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, лидер выдвигается стихийно;

- *функционирование*: руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;

- *социальная роль руководителя и лидера*: руководитель есть посредник социального контроля и власти, а лидер – субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

- *регламентация деятельности*: деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

- *режим внешних связей*: руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;

- руководство – явление *более стабильное*, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Изложенные различия подводят нас к следующим определениям понятий «руководство» и «лидерство». **Руководство** есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается).

Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь, **лидерство** есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда.

В традициях американского менеджмента предполагается, что лидер и руководитель – это, как правило, одно и то же лицо. При назначении сотрудника руководителем на каком-либо уровне управления желательно, чтобы в течение определенного срока (как правило, нескольких месяцев) он стал лидером. Если это не удалось, то по неписанным правилам руководитель должен освободить занимаемое место для того, кто может стать лидером. Преимущества лидера заключаются в том,

что за ним организация признает моральное право принятия решения в значимых для нее ситуациях. Это человек, который занимает вершину на иерархической лестнице статуса и престижа членов организации.

Чем же отличается **руководитель-лидер** от руководителя-администратора? Самое главное заключается в том, что лидер не командует, не приказывает и «не давит» на работников ради достижения каких-либо, порой далеких от их понимания, целей, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем.

Руководителя-лидера характеризует:

➤ способность **воспринимать общие нужды и проблемы** управляемого коллектива и принимать на себя ту долю работы по удовлетворению этих нужд и решению проблем, которую остальные члены коллектива взять на себя не могут;

➤ способность быть **организатором совместной деятельности**: он формулирует задачу, волнующую большинство членов коллектива, принимает на себя ответственность за создание пусть не всех, но обязательно основных, значимых условий решения этой задачи; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива; вовлекает людей в выполнение необходимых коллективу, но не очень выгодных для отдельных исполнителей дел; использует для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции; обладает способностями и умениями делать организуемые им дела интересными и привлекательными для других людей; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива;

➤ **чуткость и проницательность, доверие к людям**: он находит время, чтобы выслушать людей, и умеет слушать; с ним легко разговаривать на любую интимную тему, так как он умеет хранить тайны; лидер знает, в чем состоят интересы людей, с которыми он связан по работе, и готов их отстаивать; способен понять трудности (проблемы) отдельного человека, чувствует, кто в нем нуждается; готов вступить за подчиненного, если с ним обходятся несправедливо; способен понимать то, о чем люди предпочитают умалчивать; способен к сопереживанию;

➤ **представительские склонности**: он – выразитель общих для коллектива позиций его членов; способен улавливать и выражать общее мнение членов коллектива по любым значимым для них вопросам; ставит вопросы о нуждах коллектива перед руководством, не дожидаясь приказа «сверху»; готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива; является представителем коллектива во взаимоотношениях с вышестоящим руководством;

➤ **эмоционально-психологическое воздействие**: лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд; он в высокой степени наделен «чувством локтя», умеет убеждать, склонен поощрять; он обладает неформальным авторитетом (ему подчинялись бы, за ним бы шли, даже если бы он не имел никакого руководящего поста);

➤ **оптимизм**: лидер уверен, что подавляющее число проблем, которые встают перед людьми, разрешимы; своим оптимизмом он вызывает у людей веру в свои силы.

Как добиться соединения двух ролей в одном человеке? Над этой проблемой уже не один год трудятся психологи и руководители. Многие зависят от актуализации тех или иных функций в деятельности конкретного руководителя.

5.2. Профессионально-важные качества руководителя

Противоречивость и разногласия среди психологов лишь подчеркнула актуальность проблемы выявления необходимых управленческих качеств, благодаря которым обеспечивается эффективность совместной деятельности. В ходе многочисленных психологических исследований установлено, что в управленческой

деятельности руководителей разных рангов есть ряд совпадающих характеристик, позволяющих смоделировать основные качества руководителя. У различных авторов наиболее часто встречаются следующие:

- *интеллект*. Он должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности. Существенной является способность к решению сложных и абстрактных проблем;
- *инициатива и деловая активность*. Предполагает наличие мотива к действию, самостоятельность и находчивость;
- *уверенность в себе*, связанная с высокой самооценкой компетентности и высоким уровнем притязаний;
- *способность подниматься над частностями* и воспринимать ситуацию в более широком контексте.

Ряд эмпирических исследований подводит к несколько иному набору качеств. Ученые Ч. Магерисон (Австралия) и Э. Какабадзе (Великобритания) опросили более 700 руководителей компаний в различных отраслях деятельности с целью выявления *ключевых качеств перспективных руководителей*. Среди первых шести были следующие:

- умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий;
- готовность рисковать и брать ответственность за это на себя;
- активность (жизненная и управленческая);
- приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет;
- умение при необходимости легко менять стиль управления;
- семейная поддержка.

Но самыми важными качествами были призваны первые два.

Признавая многообразие научно-практических подходов к решению этой проблемы, остановимся на двух отечественных моделях профессиограмм руководителя (под профессиограммой мы понимаем систему требований, предъявляемых определенной деятельностью, в данном случае управленческой, к человеку).

В профессиограмме руководителя, предложенной В.М. Шепелем, три блока качеств руководителя.

К *общим качествам* отнесены:

- незаурядный интеллект,
- фундаментальные знания,
- достаточный опыт.

Второй блок включает следующие *конкретные качества*:

- *идейно-нравственные*, которые выражают мировоззрение, культуру, моральную мотивацию действий личности, ее гражданские качества;
- *научно-профессиональные качества* включают знания, опыт, характеризующие технико-экономическую и управленческую компетентность, теоретический и практический уровень компетентности;
- *организационные качества* включают все, что связано с умением подбирать и расставлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль и т.д.;
- *психологические качества* включают соматические и психические данные, которые необходимы работнику управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, волевая подготовка).

К третьему блоку отнесены *специфические личностно-деловые качества*, представленные, прежде всего психолого-педагогическими качествами. Ведь не секрет, что есть руководители, которые общепризнаны как профессионально

компетентные организаторы, однако они не популярны в коллективе, к ним не испытывают глубоких личных симпатий.

Другой пример. Не все руководители умеют быстро «вписаться» в коллектив, расположить людей к откровенности, считаться с их точкой зрения. Некоторые из них безапелляционны в своих рассуждениях. Все это ясно свидетельствует, что этим руководителям не хватает психолого-педагогических качеств.

Какие же качества В.М. Шекель относит к психолого-педагогическим? Прежде всего:

- *коммуникабельность* – умение быстро устанавливать контакт с людьми;
- *эмпатичность* – умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;
- *способность к психоанализу*, то есть самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;
- *стрессоустойчивость*, то есть физическая тренированность, самовнушаемость, умение переключаться и управлять своими эмоциями.
- *красноречивость* – умение в совершенстве владеть своим словом, то есть умение внушать и убеждать словом;
- *визуальность* – внешняя привлекательность личности.

Наличие специфических личностно-деловых качеств и создает неповторимый имидж руководителя, эффект его личного обаяния.

Профессиограмма руководителя, предложенная Л.В. Фаткиным, предусматривает системно-факторный подход. По мнению автора, до сих пор общий фактор – единая организаторская способность, от которого зависит успех деятельности руководителя, не установлен. Поэтому приходится искать разрозненные признаки, качества, способности, характеристики, черты личности, которые определяют успешность выполнения функций руководителя. Он сформулировал пять специфических интегральных факторов, объединяющих ряд дифференциальных качеств. К ним относятся:

- *адаптационная мобильность* – фактор, определяющий роль и место личности в динамике межличностных взаимодействий в малых социальных группах – ее социометрический статус и позицию в функциональной структуре деловых отношений. Другими словами, адаптационная мобильность – это умение быстро находить свое место в том или ином коллективе, в той или иной ситуации, в той или иной системе взаимоотношений;

- *эмоциональное и деловое лидерство*, как по «вертикали», так и по «горизонтали» в неформальных группах внутриорганизационной структуры и в неформальной группе своего подразделения при решении большинства проблемных ситуаций;

- *способность к интеграции социальных функций (ролей)* – фактор, определяющий приспособление своего поведения под ролевые ожидания других участников социального контакта. Обычно представления людей об «идеальном» руководителе отличаются друг от друга. Условием успешного руководства является всесторонний учет руководителем ролевых ожиданий подчиненных. В частном случае способность к интеграции социальных функций означает умение быть и неформальным эмоциональным лидером, и администратором, регламентированным должностными инструкциями, правовыми установками и неформальными нормами, сложившимися в данной организации;

- *контактность* – способность к установлению позитивных социальных контактов. Этот интегральный фактор обусловлен такими социально-психологическими свойствами личности, как «открытый» характер в общении; стремление к информированности; высокий уровень притязаний и честолюбивое стремление к утверждению своей личности; способность устанавливать деловые связи, располагать

людей к себе; умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами конфликтующих сторон; способность выслушивать и убеждать.

- *стрессоустойчивость* в широком смысле слова, то есть интеллектуальная, волевая и эмоциональная стрессоустойчивость. Управленческий труд отличает напряженное творчество, предъявляющее большие требования к волевым и эмоциональным регуляторным механизмам человеческой психики. Стремление облегчить процесс принятия решения приводит к выработке стереотипов мышления, то есть к своеобразным заученным «алгоритмам» мышления.

Когда управленческая ситуация расходится с привычной, стереотипной, оптимальное решение достигается путем творческой мыслительной деятельности. Для этого необходимы существенные волевые усилия. Но при каждом волевом напряжении происходят эмоциональные перенапряжения. Аккумуляция негативных эмоциональных стрессов приводит, с одной стороны, к срывам, неврозам и прочим заболеваниям, а с другой – как компенсаторная реакция у человека возникает отказ от творческих попыток и появляется стремление вопреки ситуации и логике принимать решения по выработанным заранее и уже недостаточно точным «алгоритмам». Вот почему руководитель с низким уровнем стрессоустойчивости приносит ущерб и себе, и делу.

При явных преимуществах изложенных подходов, наиболее удачным нужно признать подход Р.Л. Кричевского. Он выделяет следующие качества современного руководителя:

- * *высокий профессионализм*. Каковы бы ни были организаторские качества руководителя, все-таки главным для него был и остается высокий профессионализм, знание сути и особенностей своей специальности. В этом – основа формирования и поддержания авторитета руководителя, от этого зависит качество выполнения порученных заданий;

- * *ответственность и надежность*. Дефицит этих управленческих качеств мы постоянно ощущаем в повседневной действительности, пожиная плоды многолетней удручающей безответственности. В настоящее время весьма актуальными направлениями деятельности будут следующие два. Во-первых, возрождение лучших традиций российского предпринимательства, среди которых слово, данное руководителем, как синоним ответственности и надежности. Оно считалось самым важным мерилем человеческих качеств и сути служебных взаимоотношений. Во-вторых, важным направлением деятельности является изучение и внедрение передового зарубежного опыта;

- * *уверенность в себе, умение влиять на своих подчиненных*. Успех управленческой деятельности офицера во многом определяется именно этой чертой. Ее проявление находит живой отклик у подчиненных. Почему? Во-первых, потому, что в трудной ситуации на такого руководителя можно положиться. Тем самым создается соответствующий эмоциональный настрой у подчиненных. Во-вторых, уверенность руководителя по закону психологического заражения передается подчиненным, и они действуют соответствующим образом.

В-третьих, уверенность руководителя в себе важна при его контактах с другими руководителями равного или более высокого положения. Сомнительно, чтобы колеблющийся, мечущийся, неуверенный в себе руководитель мог вызвать доверие и достойно представить и защитить интересы своей организации.

При влиянии на подчиненных явно недостаточно опоры лишь на властные, должностные полномочия. Влияние должно обязательно подпитываться эмоциональным, психологическим компонентом. Только в этом случае руководитель может рассчитывать на отдачу подчиненных. Кроме того, любое влияние должно находить внутренний отклик у подчиненных;

- * *самостоятельность*. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо и

поддерживал это в своих подчиненных. Как бы хороши ни были заместители и консультанты, какие бы советы ни получал руководитель от окружающих его людей, конкретное решение он должен принимать сам.

Развитие этого качества требует известных пределов, за которыми независимость переходит в волонтаризм и самодурство. Руководитель, не замечающий этих рамок в проявлении самостоятельности, подрывает эффективность своей управленческой деятельности, создает нервную обстановку и в организации, и в отношениях с вышестоящим руководством;

* *способность к творческому решению задач*, стремление к достижениям. Здесь мы вплотную касаемся проблемы интеллекта руководителя. Как отмечал известный психолог Б.М. Теплов в работе «Ум полководца», у человека существуют как бы две разновидности интеллекта: теоретический и практический. Для руководителя большое значение имеет именно практический интеллект, то есть способность творчески решать ежедневные проблемы управленческой деятельности. Представляет интерес проблема зависимости интеллекта руководителя и эффективности его деятельности.

Исследование Ф. Филлера и А. Лейстера, проведенное в воинских подразделениях армии США, подвели к следующим выводам: на эту зависимость влияют четыре промежуточных переменных (фактора):

- мотивация руководителя;
- опыт руководителя;
- отношения с вышестоящим командованием;
- отношения с подчиненными.

Закономерность Филлера-Лейстера звучит так: высокая мотивация, значительный опыт руководителя, основательная поддержка со стороны подчиненных и благоприятные деловые отношения с вышестоящим руководством ведут к повышению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности. И наоборот, недостаточные мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством ведут к снижению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности.

В стремлении к достижениям отражена фундаментальная потребность в достижении цели. Особенности руководителей, стремящихся к достижениям, являются следующие:

- для них наиболее предпочтительны ситуации, в которых можно брать на себя ответственность в решении проблемы;
- они не склонны подвергать себя слишком большому риску, а ставят перед собой достаточно умеренные цели, стараясь, чтобы риск в значительной мере был заранее просчитан и предсказуем;
- они хотят конкретной обратной связи, информирующей их о том, насколько успешно они справляются с задачами;
- *эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость*. Руководителю крайне важно уметь контролировать свои эмоциональные проявления. Со всеми окружающими, независимо от настроения и личного расположения, он обязан строить ровные и деловые отношения. Доказано, что в большинстве случаев эмоциональная неуравновешенность снижает уверенность человека в своих силах, а тем самым и его управленческую активность.

Важно уметь сбрасывать эмоциональное напряжение. Ведь руководитель – живой человек, он может раздражаться, негодовать, предаваться унынию. Постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их часто ведет к неврозам и к различным психосоматическим заболеваниям. Средства разрядки следует искать в структуре деятельности и досуга личности руководителя, формы которого чрезвычайно разнообразны. Здесь и рациональная организация

управленческой деятельности, и отведение достаточного времени физическим упражнениям, прогулкам и физическому труду, и общение с друзьями и близкими, и наконец, всевозможные культурные увлечения (книги, музыкальные пристрастия, коллекционирование и др.).

Несколько слов об алкоголе, употребление которого некоторые считают действенным способом разрядки после напряженного трудового дня. Не будем ханжами и признаем, что алкоголь и в самом деле способен помочь человеку «расслабиться». Но лишь на определенное время, а затем руководитель возвращается на исходную позицию, проблемы сохраняются. Более того, в ряде случаев возможно и ухудшение общего самочувствия. Чувство угнетенности, подавленности, раздражительности усиливается. Вот почему когда мы говорим об алкоголе, необходимо задать себе ряд вопросов, насколько эффективен подобный способ релаксации, в какой мере он сохраняет наше здоровье и работоспособность; коммуникабельность, общительность, близость к подчиненным.

По данным ряда авторов, управленец тратит на общение более 3/4 своего рабочего времени. Большинство руководителей считают, что главная причина, по которой способному управленцу не удается хорошая карьера, кроется в том, что он плохо взаимодействует со своими коллегами и подчиненными. Руководитель может принимать взвешенные и рациональные решения только в том случае, когда он знает реальное положение дел, активно взаимодействует со своими подчиненными, опирается на них. Все это возможно лишь при развитии в себе коммуникабельности, общительности.

5.3. Психология индивидуального стиля управления

В настоящее время остаются весьма актуальными проблемы индивидуального стиля управления, выработки управленческого решения. Формы, методы, принципы решения этих проблем отличаются чрезвычайным разнообразием: здесь и голое администрирование, и попытки выступить в роли некоего просветителя, и стремление за напускной грубостью скрыть свое неумение управлять людьми.

Опыт показывает, что низкая управленческая культура серьезно сказывается на всей жизнедеятельности организации. Одним из важных условий успешного выполнения стоящих перед организацией задач является наличие определенных личностных и деловых качеств руководителя, а также выбор оптимального стиля управления.

Одной из наиболее изученных вопросов в сфере руководства и лидерства является проблема стиля управления. Под *стилем управления* понимается *устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого поведения*. Проблемой стиля управления в организациях стали серьезно интересоваться относительно недавно – в начале этого века.

Рубеж XIX и XX веков был ознаменован бурным развитием производства. Пристальное внимание к руководителям разного уровня на производстве – к менеджерам, уделяют не только производственники-практики, но и представители различных направлений науки о Человеке. Стимулирующим фактором явилось выявление следующей закономерности: производительность труда во многом объясняется теми конкретными формами и методами управления, которые исповедуют различные руководители. Все это заставило психологов пристальнее взглянуть на всю систему управления и на место в ней руководителей различных рангов.

Наиболее плодотворно в этом направлении работал известный немецкий психолог К. Левин. Основные усилия он и психологи его школы сосредоточили на

исследованиях социально-психологических явлений групповой жизни. Важное место в этих исследованиях занимала проблема роли и значения руководителя в различных групповых процессах.

Объектом изучения К. Левина были группы детей-подростков (мальчиков 11-12 лет), которые под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. В соответствии с логикой экспериментов, они были разделены на три группы. Во главе каждой группы стоял взрослый, демонстрировавший разные стили руководства, для простоты названные «авторитарным», «демократическим» и «попустительским» (последний иногда переводится как «анархический», что совсем неточно, хотя и «попустительский» достаточно вольный перевод термина, предложенного К. Левиным).

Название трех стилей связано с личной биографией и позицией К. Левина. Эксперименты были осуществлены им после эмиграции из фашистской Германии в США, во время начавшейся второй мировой войны. Демонстрируя свою антифашистскую позицию, Левин употребил термины «авторитарный» и «демократический» как имеющие определенный политический смысл. Однако это были своего рода метафоры, и наивно было бы думать, что в чисто психологических экспериментах отыскивались черты авторитаризма или демократизма в том их значении, которое они имеют в политической жизни.

Основываясь на выводах и закономерностях, выявленных в ходе экспериментов, Левин дал характеристику каждого из этих классических стилей управления: авторитарного, демократического и попустительского. В литературе встречаются различные их названия: авторитарный называют директивным, попустительский – анархичным, нейтральным, формальным, разрешительным, либеральным. При раскрытии содержания каждого из этих стилей мы будем использовать следующие понятия: «авторитарный», «демократический» и «либеральный».

К каким же выводам пришел К. Левин на основе своих экспериментов? Он и его сотрудники установили, что для той конкретной ситуации наиболее целесообразным стилем руководства является *демократический*. Во-первых, этот стиль создает более благоприятную атмосферу и способствует более активному включению членов группы в совместную деятельность. Во-вторых, при этом стиле руководства группа отличается наивысшей удовлетворенностью, стремлением к творчеству. Наконец, в-третьих, этот стиль обеспечивает установление наиболее благоприятных взаимоотношений между руководителем и группой.

При *авторитарном* стиле руководства группа выполняла больший объем работы, чем при демократическом стиле, но имела более низкую мотивацию, оригинальность действий и дружелюбие. В таких группах отсутствовало групповое мышление, проявлялось больше агрессивности. Она демонстрировалась как по отношению к руководителю, так и по отношению к другим участникам группы. Наблюдались признаки большей подавленности и тревоги, зависимого и покорного поведения.

В сравнении с демократическим стилем руководства, при *либеральном* стиле объем работы уменьшался, ее качество снижалось, проявлялось больше игры, и в опросах фиксировалось предпочтение демократического лидера. На основании исследования К. Левин дал примерную характеристику каждого стиля и целесообразности его использования.

1. Авторитарный стиль. Решение принимает руководитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления.

Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных (структурированных) ситуациях, когда деятельность подчиненных носит

алгоритмизуемый характер (по заданной системе правил). Ориентирован на решение алгоритмизуемых задач.

2. Демократический стиль. Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле лидер стремится управлять группой совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу.

Этот стиль наиболее эффективен в слабоструктурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

3. Либеральный стиль. Решения навязываются подчиненными руководителю. Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя, как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Этот стиль наиболее эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности.

Впоследствии было предпринято много попыток дать психологическую характеристику трех стилей управления. Главным результатом их являлось уточнение и конкретизация как минимум двух сторон: содержания решений, предлагаемых лидером группе, и техник (приемов, способов) осуществления этих решений. В самом общем виде психологический рисунок обозначенных трех стилей представлен в таблице 4.

Таблица 4

Сравнительная характеристика трех стилей управления

Формальная сторона	Содержательная сторона
<i>Авторитарный стиль</i>	
Деловые, краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и порицание субъективны. Эмоции не принимаются в расчет. Позиция лидера – вне группы.	Дела группе планируются заранее (во всем объеме). Определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны. Голос руководителя – решающий.
<i>Демократический стиль</i>	
Распоряжения и запреты – с советами. Позиция лидера – внутри группы.	Мероприятия планируются не заранее, а в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и собираются.
<i>Либеральный стиль</i>	
Тон – конвенциальный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция лидера – незаметно в стороне от группы.	Дела в группе идут сами собой. Лидер не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интервалов или исходят от нового лидера.

Вместе с тем ни эта таблица, ни какая-либо другая не может охватить все стороны и все проявления стиля управления. Кроме того, очевидна предельная категоричность ряда формулировок и попытка подвести всех к однозначному принятию только лишь демократического стиля управления. Все это усложняет процесс определения наиболее оптимальных черт каждого стиля управления и не всегда служит ориентиром при характеристике стиля управления конкретных руководителей.

Таким образом, **стиль управления** – это относительно устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности. Это субъективно-личностная характеристика деятельности того или иного руководителя, своеобразный психологи-

ческий почерк работы с подчиненными. Один из вариантов группировки основных параметров трех стилей управления приведен в таблице.

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от складывающейся конкретной ситуации чаще всего наблюдается сочетание черт различных стилей с доминированием какого-то одного. Какой-то из трех стилей находит свое реальное воплощение в индивидуальном стиле управления. Индивидуальный стиль выражается в практическом применении руководителем современных принципов управления, основных положений теорий управления, использовании стандартов по управлению.

Таблица 5

Основные параметры трех стилей управления

<i>Параметры стилей управления</i>	Виды стилей управления		
	<i>Авторитарный</i>	<i>Демократический</i>	<i>Либеральный</i>
1. Принятие решения и определение задач	Лично руководителем	С учетом предложений подчиненных	Одобрение и согласие с мнением подчиненных
2. Способ доведения решения	Приказ, категоричное требование	Совет, рекомендация, намек	Просьба, упрощивание
3. Степень регламентации действия подчиненных	Высокая	Оптимальная	Низкая (максимальная свобода подчиненных)
4. Характер общения руководителя с подчиненными	Короткое, деловое, сухое	Более продолжительное, не только деловое, но и личностное	Может не вступать в общение, если подчиненные не обращаются к нему
5. Характер регуляции поведения и деятельности подчиненных	Делает упор на взыскания	Делает упор на поощрения	Воздерживается от регуляции поведения и деятельности подчиненных
6. Мнение руководителя о подчиненных	Категоричность, разделение на плохих и хороших, перевода из одной категории в другую практически не делает	Считает всех подчиненных изначально хорошими, гибкость в изменении оценок	Оценок подчиненным практически не дает
7. Отношение руководителя к инициативе подчиненных	Недоверчивое, негативное	Поощрение проявления инициативы	Переоценка возможностей инициативы подчиненных
8. Морально-психологический климат в организации	Напряженный	Оптимальный	Крайне изменчив
9. Показатели деятельности организации	Высокие количественные, средние качественные	Средние количественные, высокие качественные	Нестабильные показатели
10. Контроль руководителя за деятельностью подчиненных	Повышенный	Средний	Отсутствует

Новые задачи, вставшие перед руководителями, вызвали необходимость серьезного совершенствования стиля управления. Методы и формы, которые используются для выработки и реализации принятых решений, отличаются большим

разнообразием. Даже в двух совершенно однородных организациях нередко наблюдаются столь непохожие стили управления. Ведь у каждого руководителя свое представление об управлении, власти и стиле работы с подчиненными.

Выделим ряд важных замечаний в связи с этим:

- в чистом виде изложенные стили руководства встречаются крайне редко. Как правило, наблюдается совмещение различных стилей, но преобладают все же признаки какого-то одного стиля;

- среди изложенных стилей управления нет универсального, годного на все случаи жизни, нет плохого или хорошего. Все стили обладают определенными преимуществами и порождают свои проблемы;

- эффективность руководства зависит в первую очередь от гибкости в использовании положительных сторон того или иного стиля и умения нейтрализовать его слабые стороны.

Таким образом, речь может идти лишь об адекватном или неадекватном конкретной ситуации, конкретным условиям, конкретным потребностям использовании того или иного стиля управления. Например, в экстремальных условиях жизненно необходим авторитарный стиль руководства. В условиях же повседневной жизнедеятельности, когда имеется дружный и подготовленный коллектив, удачен демократический стиль руководства. Условия творческого поиска диктует целесообразность использования элементов либерального стиля.

Выбор руководителем того или иного стиля руководства определяется рядом объективных и субъективных факторов.

Объективные факторы:

- *тип организации* (производственная, снабженческо-сбытовая, научная и др.);

- *специфика основной деятельности организации* (производственная, снабженческо-сбытовая, учебная, научная и др.);

- *специфика решаемых задач* (простые и сложные; новые и привычные; очередные и срочные; стандартные и нестандартные; текущие и внезапные и др.);

- *условия выполнения задач* (благоприятные, неблагоприятные, экстремальные и др.);

- *способы и средства деятельности организации* (индивидуальные, групповые и др.);

- *уровень развития организации;*

- *стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;*

- *ступень управленческой иерархии, на которой находится руководитель.*

Исследования психологов показывают, что чем выше эта ступень, тем больше руководитель склонен к авторитарным действиям, но и тем более сложные и завуалированные формы приобретает эта авторитарность;

- *совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые выказывают подчиненные.* Психологи установили, что в группах с высоким уровнем развития и образования ее членов преобладают ожидания демократических действий со стороны руководителя. И, наоборот, в группах с низким уровнем развития ее членов преобладают ожидания более жестких и конкретных действий руководителя. Ожидание авторитарного управления происходит также в экстремальной ситуации.

Субъективные факторы:

- * *индивидуально-психические особенности личности руководителя* (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);

- * *наличие у руководителя авторитета.* Авторитетный руководитель, как правило, более демократичен, потому что авторитет является той силой, которая

воздействует на подчиненных кроме прямого управленческого воздействия. И наоборот, отсутствие авторитета руководитель пытается компенсировать жесткими, директивными действиями;

* *уровень общей и управленческой культуры, образования* (в частности, знание основ теории управления);

* *имеющийся общий и управленческий опыт*. Таким образом, факторов, влияющих на выбор стиля управления организацией, много, все они тесно взаимосвязаны, дополняют друг друга, а иногда и вступают в противоречия между собой. Вот почему нет единого правила, позволяющего руководителю определить, как следует вести себя в той или иной ситуации. Все зависит от того, насколько профессионально и психологически образован и подготовлен руководитель. Высокий уровень профессиональной и психологической компетентности поможет ему правильно определить, когда, где и как он должен действовать.

5.4. Мотивация как система побуждений человека к деятельности

Мотивация является сложным психофизиологическим состоянием, которое характеризуется совокупностью динамически иерархизированных побуждений человека к той или иной деятельности. Сложность в рассмотрении данной проблемы состоит в том, что любая деятельность – будь то труд, познание, общение и т. д. – полимотивирована. Она побуждается не одним-единственным мотивом, а их совокупностью. Некоторые мотивы взаимно дополняют друг друга, некоторые находятся в конфликте. Они то усиливают друг друга, то искажают деятельность человека, отчего он, в конце концов, затрудняется определить, почему он поступил так, а не иначе. Мало того, многие мотивы человеком не осознаются. Поэтому бессмысленно строить мотивационный процесс в организации, опираясь лишь на отдельные составляющие сложного мотивационного комплекса.

Для того чтобы более адекватно построить мотивационный комплекс, рассмотрим точку зрения Б. В. Харазишвили, который проанализировал мотивацию с точки зрения ее составляющих. Он рассуждал следующим образом. Предпосылкой поведения человека, источником его деятельности является потребность. Нуждаясь в определенных условиях, человек стремится к устранению возникшего дефицита. Возникающая потребность вызывает мотивационное возбуждение (соответствующих нервных центров) и побуждает организм к определенному виду деятельности. При этом оживляются все необходимые механизмы памяти, обрабатываются данные о наличии внешних условий и на основе этого формируется целенаправленное действие. Иными словами, актуализированная потребность вызывает определенное нейрофизиологическое состояние – мотивацию.

Таким образом, мотивация – обусловленное потребностью возбуждение определенных нервных структур (функциональных систем), вызывающих направленную активность организма.

От мотивационного состояния зависит допуск в кору головного мозга тех или иных сенсорных возбуждений, их усиление или ослабление. Эффективность внешнего стимула зависит не только от его объективных качеств, но и от мотивационного состояния организма (утолив страсть, организм не станет реагировать на самую привлекательную женщину).

К мотивационным состояниям человека относятся: установки, интересы, желания, стремления и влечения.

Установка – это стереотипная готовность действовать в соответствующей ситуации определенным образом. Эта готовность к стереотипному поведению возникает на основе прошлого опыта. Установки являются неосознанной основой

поведенческих актов, в которых не осознается ни цель действия, ни потребность, ради которой они совершаются. Различаются следующие виды установок:

1. Ситуативно-двигательная (моторная) установка (например, готовность шейного отдела позвонков к движению головы).

2. Сенсорно-перцептивная установка (ожидание звонка, выделение значимого сигнала из общего звукового фона).

3. Социально-перцептивная установка – стереотипы восприятия социально значимых объектов (например, наличие татуировок интерпретируется как признак криминализованной личности).

4. Когнитивная – познавательная – установка (предубеждение следователя в отношении виновности подозреваемого ведет к доминированию в его сознании обвинительных доказательств, оправдательные доказательства отступают на второй план).

5. Мнемическая установка – установка на запоминание значимого материала.

Мотивационное состояние человека является психическим отражением условий, необходимых для жизнедеятельности человека как организма, индивида и личности. Это отражение необходимых условий осуществляется в виде интересов, желаний, стремлений и влечений.

Интерес – избирательное отношение к предметам и явлениям в результате понимания их значения и эмоционального переживания значимых ситуаций. Интересы человека определяются системой его потребностей, но связь интересов с потребностями не прямолинейна, а иногда и не осознается. В соответствии с потребностями интересы подразделяются по содержанию (материальные и духовные), по широте (ограниченные и разносторонние) и устойчивости (кратковременные и устойчивые). Различаются также непосредственные и косвенные интересы (так, например, проявленный продавцом к покупателю интерес является интересом косвенным, тогда как прямым его интересом является продажа товара). Интересы могут быть положительными и отрицательными. Они не только стимулируют человека к деятельности, но и сами формируются в ней. С интересами человека тесно связаны его желания.

Желание – мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения. Если потребность не может быть удовлетворена в данной ситуации, но эта ситуация может быть создана, то направленность сознания на создание такой ситуации называется стремлением. Стремление с отчетливым представлением необходимых средств и способов действия является намерением. Разновидностью стремления является страсть – стойкое эмоциональное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей деятельности человека.

Преобладающие стремления человека к определенным видам деятельности являются его склонностями, а состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов – влечениями.

Мотивационные состояния мобилизуют сознание на поиск соответствующих целей и принятие конкретного решения. Принятие же решения о конкретном действии связано с осознанием мотива данного действия, с понятийным моделированием его будущего результата. Мотив – это довод в пользу избираемого действия, осознанное побуждение к достижению конкретной цели, необходимый элемент сознательного, волевого, преднамеренного действия.

Итак, понятие мотивации включает в себя все виды побуждений человеческого поведения. Мотив – сознательный элемент мотивации.

Следует различать понятия «мотив» и «мотивация». Мотивация – это общее побуждение активности в определенном направлении. Наиболее элементарной формой побуждения являются влечения – переживания неосознаваемых

потребностей, преимущественно биологического характера. Влечения не имеют определенной целенаправленности и не порождают конкретного волевого акта. Общие контуры целей формируются на стадии желаний, но желания еще не связаны с принятием решения. На следующей стадии преддействия, на стадии стремлений, человек принимает решение действовать в определенном направлении определенным способом, преодолев определенные трудности. При этом обдумываются условия и средства достижения возникших намерений, возможности их реализации. В результате зарождается намерение совершить определенное действие.

Человеческое поведение активизируется широким спектром побуждений, являющихся модификацией его потребностей: влечениями, интересами, стремлениями, желаниями, чувствами. Конкретные же действия человека осознаны в системе понятий. Человек понимает, почему следует достичь именно данную цель, он взвешивает ее на весах своих понятий и представлений.

Побуждениями к деятельности в определенном направлении могут быть положительные и отрицательные чувства: любознательность, альтруизм, эгоизм, корысть, алчность, ревность и т. д.

Применительно к управлению мотивация – это процесс побуждения персонала к труду. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться.

Мотивация – это процесс создания системы стимулов для достижения поставленных перед работником целей на основе учета и использования его потребностей, ценностных ориентиров, убеждений, мировоззрения.

Теории мотивации, их характеристика

Большинство психологов, изучающих поведение людей личности, абсолютно убеждены, что их поведение является обоснованным, целевым, мотивированным. Говоря по-другому, всегда есть причина, на основе которой личность действует (избрание пути, который считается, по его мнению, рациональным; здравый смысл, отсутствие контроля и т. д.).

Люди постоянно стремятся оценить что-либо, что имеет значение для удовлетворения их собственных потребностей и в связи с тем, как они видят себя в окружающей их среде. Часто нельзя прямо осознавать, почему человек ведет себя так, а не иначе. Но даже в этом случае имеются подсознательные мотивы, определяющие поведение человека в конкретной ситуации

В течение многих тысячелетий работодатели умели воздействовать на работников для ускорения выполнения трудовых операций при достижении цели предприятия, организации. Традиционным, простым, но довольно рациональным методом мотивации в дорыночную эпоху был метод «кнута и пряника», основанный либо на поощрении, либо на наказании. Данный метод иногда и сейчас дает хороший результат, но его эффект обычно бывает краткосрочным.

Поведение человека всегда мотивировано, и оно может быть реализовано с воодушевлением и энтузиазмом при осуществлении продуктивной, творческой деятельности, а может проявиться и в уклонении от работы по различным причинам. Любая деятельность основывается на определенном мотиве поведения, под которым следует понимать активные движущие силы, определяющие выбор личностью конкретного действия в зависимости от той или иной ситуации.

Менеджера всегда интересует, при каких условиях работник мотивирован к деятельности после получения конкретного задания. Ему необходимо знать, что вынуждает работника энергично стремиться к выполнению задания, не считаясь с многочисленными трудностями в процессе его достижения.

В этот же период большую исследовательскую работу по изучению мотивации труда осуществляли советские экономисты. Так, например, А.К. Гастев в 1920 году организовал в Москве Центральный институт труда (ЦИТ) и руководил им почти 20 лет. В своих трудах он исследовал проблемы организации труда и управления.

Особое внимание он уделил исследованию таких важнейших аспектов труда, как технический, психофизиологический, педагогический, экономический. В последнем он, прежде всего, выделил проблемы экономического стимулирования труда.

Л.И. Жданов, будучи сотрудником Таганрогского института научной организации производства, разрабатывал методологию управления, обращая внимание в своих исследованиях на создание прямой и ясной системы материальной заинтересованности работников в результатах своего труда.

Многие исследователи считают, что наряду с материальной заинтересованностью, сильнейшими мотивирующими факторами являются атмосфера дружного сотрудничества всех работников, производственное настроение, создаваемое аппаратом управления, любовь к своему делу, реализуемые на основе способностей и склонностей.

Некоторые ученые считают, что основными побудительными причинами, активно воздействующими на поведение работника, становятся материальные и моральные обстоятельства, соответствующий размер заработной платы, своевременная ее выплата; заинтересованность работников в доходах предприятия; гигиеничность условий труда – светлое помещение с чистым воздухом, нормальным температурным режимом и влажностью воздуха 40-70 %; забота руководства о материальных и социальных нуждах работников; постоянство кадрового состава; благоприятная психологическая атмосфера в коллективе; моральные поощрения; повышение по службе и т.д.

Именно руководитель должен создавать такую обстановку в коллективе, которая бы стимулировала работника к высокопроизводительному труду на основе роста материального благосостояния и повышения его положения в иерархической лестнице предприятия.

К сожалению, отказ от НЭПа в конце 20-х гг. в СССР и переход к административно-командной системе управления экономикой страны в последующие шесть десятилетий не позволили осуществить развитие теории и практики мотивации труда, присущей рыночной экономике.

Тем не менее, исследования советских ученых в сфере экономических, социальных, психологических аспектов труда оказали положительное влияние на развитие теорий мотивации, разработанных в разное время экономистами, социологами, психологами, юристами, предпринимателями во многих странах мира.

В условиях рыночной экономики предприниматели, менеджеры, специалисты стремятся к созданию долгосрочной, рассчитанной на десятилетия, системы мотивации работников. Этот подход позволяет успешно реализовывать любые стратегические и перспективные задачи развития предприятий для более успешного функционирования их в постиндустриальную эпоху. В настоящее время теории мотивации делят на две группы – содержательные и процессуальные. К первой можно отнести теории и исследования Абрахама Маслоу, Клейтона Альдерфера, Дэвида Мак Клеланда, Фредерика Герцберга.

Сущность теорий, основанных на содержательном подходе, заключается в том, что у людей есть мотив удовлетворять конкретные, четко сформированные и более-менее предвиденные потребности.

Теория А. Маслоу

Знаменитый психолог Абрахам Маслоу сформировал концепцию иерархии потребностей. Согласно его подходу, потребности располагаются от низших уровней к высшим на приоритетной основе. Они обычно частично перекрываются и взаимосвязаны, а также их можно группировать в виде пяти блоков.

Теория А. Маслоу об иерархии человеческих потребностей подразумевает, что люди, главным образом, стремятся их удовлетворять в определенной последовательности, с учетом важности для обеспечения жизнедеятельности. Пока низший уровень или первичные потребности не удовлетворены, человек не имеет

большого стремления перейти на другой уровень. И когда один уровень потребностей более или менее удовлетворен, только затем человек сосредоточивает усилия для удовлетворения потребностей на следующем уровне, и при этом формируются новые мотивы его поведения. Маслоу считал, что реализация потребностей низшего уровня в течение определенного времени освобождает человека, хотя бы на время, от забот и усилий на этом уровне.

На первом уровне находятся физиологические (или биологические) потребности человека, которые необходимо реализовывать каждому: пища, жилье, отдых, восстановление сил и другие. Фактически каждый работник считает работу средством обеспечения этих фундаментальных потребностей. Зарплата должна позволить человеку удовлетворить жизненно необходимые потребности с достаточным уровнем комфорта.

Как только физиологические потребности фактически удовлетворены, другие потребности выходят на передний план. Потребность в безопасности должна обеспечить каждого от внешних угроз и защитить от беспокойств и неуверенности в жизни.

Большинство работников хотят иметь чувство безопасности или контроль над будущим. В связи с этим многие работодатели предлагают ряд затрат на различные мероприятия, например на медицинские нужды, пенсионные расходы, содержание больниц, страхование жизни, потерю трудоспособности. Работодатели в планах предусматривают меры по защите работников от различных неожиданных событий.

Зарплата и доходы должны обеспечивать комплекс мероприятий в фирмах для работников по защите как физиологических потребностей, так и безопасной жизнедеятельности. В то же время эти меры дают возможность фирме конкурировать на рынке труда, привлекая на предприятие наиболее компетентных работников.

Многие ученые отмечают, что групповая мотивация может оказывать мощное воздействие на поведение работников в производственной ситуации, как в отрицательном, так и в положительном направлениях. Например, несколько работников могут, предварительно посоветовавшись, выполнять работу методом, противоположным указанному менеджером, и чувствовать себя при этом неформальной группой.

Положительная мотивация может иметь мощное воздействие на помощь менеджеру в достижении показателей, превышающих средний уровень и являющихся исключительными для других работников. Последний результат значительно легче достигается на нескольких рабочих местах и труднее – на других. Кроме того, некоторые работодатели оценивают положительно или поддерживают внеслужебные общественные или спортивные успехи их работников, что помогает им реализовать их социальные потребности и быть лояльными к организациям в целом.

Тесно связана с социальной потребностью потребность в уважении и самоуважении, что означает: каждый человек имеет интерес к оценке, достижениям. Эта потребность может быть сложной, так как связана со стремлением личности к самоутверждению и его значимости. К сожалению, не каждая работа дает возможность для удовлетворения этой потребности. Часто менеджер может увидеть направление, в соответствии с которым могут быть удовлетворены наиболее значительные трудовые запросы личности.

На высшем уровне находится потребность человека в самореализации. Это наиболее важная потребность, которую большинство людей стремится достичь в течение всей трудовой жизни. Она включает в себя стремление реализовать способности и потенциальные возможности личности на основе творческого подхода и затрат времени на достижение желаемой цели в пределах всех ее сил.

Гипотетически высшего уровня потребностей нельзя достичь, пока личность не реализует свой потенциал полностью. Таким образом, эти потребности теоретически

сохраняются в течение всей жизни человека, и не исключено, что они никогда не будут достигнуты даже при самых больших его усилиях.

Существует много видов работ, на которых человек приходит к разочарованию быстрее, чем полностью достигнет высшего уровня самореализации. Известно, что некоторые производственные и управленческие работы являются рутинными и монотонными. В этом случае работники должны добиваться самоутверждения в повседневных рабочих делах, спорте, самообразовании и даже в семейных отношениях.

Теория К. Альдерфера

Своеобразным критиком теории мотивации выступил Клейтон Альдерфер, предложивший раскрывать мотивации с помощью трех основных потребностей:

- стремление к физическому благополучию, здоровью – потребность существования;
- стремление к удовлетворению в межличностных отношениях – потребность общения;
- стремление к перспективному росту и развитию – потребность карьеры.

Несмотря на определенное сходство этих двух теорий, заметны следующие отличия теории мотивации Альдерфера от теории Маслоу:

- довольно часто работники, не достигшие успешной реализации низших потребностей, вполне удачно решают задачи, относящиеся к высшим потребностям;
- продвижение работника по карьерной лестнице вверх не всегда приводит к удовлетворению запросов личности;
- если работник потерпел неудачу в карьере, то его очень часто могут преследовать неудачи при исполнении любых работ на низших уровнях.

Теория мотивации К. Альдерфера, на наш взгляд, вполне конструктивно дополняет пятиуровневую теорию потребностей по А. Маслоу.

Трехуровневая модель К. Альдерфера не придерживается жесткой регламентации в последовательной реализации потребностей в пределах каждого из уровней. Последовательность реализации потребностей на конкретном уровне зависит от приоритетов личности. Например, молодежь обычно отдает большее предпочтение социальным потребностям по сравнению с потребностями в уважении, самоуважении, и только с возрастом устанавливается обратная предпочтительность.

Несмотря на то, что пятишаговая модель иерархии потребностей более совершенна и точна, немало менеджеров предпочитает использовать трехуровневую модель иерархии потребностей человека. Конечно, в жизни разнообразие потребностей гораздо шире, чем изложенные в модели Маслоу. Известно только, что практически все люди в первую очередь стремятся удовлетворить потребности низшего уровня, а только потом переходят к реализации потребностей высшего уровня.

Одной из авторитетных содержательных мотивационных теорий считается теория Дэвида Мак Клеланда, основанная на учете таких потребностей высших уровней, как власть, успех, причастность. С точки зрения Мак Клеланда, потребность власти проявляется в виде желания влиять, воздействовать на других людей. Индивидуумы с потребностью власти, как правило, откровенно и энергично отстаивают свое стремление к лидерству, свои первоначальные позиции, выражающие намерение возглавить группу, коллектив.

Потребность успеха расположена между потребностью в уважении и самореализации по теории А. Маслоу. Люди с большим стремлением к успеху избегают повышенного риска, смело берут на себя ответственность при решении различных проблем и преодолении препятствий, мешающих достижению цели. Они инициативны и последовательны при доведении дел до конца.

Мотивация, основанная на потребности в причастности, проявляется в стремлении личности к налаживанию дружеских отношений, оказанию помощи другим, сотрудничеству, установлению конструктивных межличностных отношений.

Менеджер может и должен обеспечить удовлетворение потребности в причастности, привлекая подчиненных к работе, которая позволит раскрыть максимум возможностей для общения.

Теории или модели иерархии потребностей человека оцениваются как весьма полезные, хотя сложность личности настолько велика, что должна быть осторожность при интерпретации и использовании этих моделей или объяснении всех сторон поведения людей. Как бы то ни было, менеджеры могут применять модели иерархии потребностей как исходный материал для оценки, фиксации тех потребностей, которые наиболее важны для понимания мотивации.

Одна из главных проблем менеджеров – понимание потребностей работников, которое позволяет получать удовлетворение от работы при выполнении ее на высоком уровне.

В конечном счете, все мотивационные действия существенным образом персонально ориентированы, что и позволяет опытному менеджеру воздействовать на подчиненного, на основе индивидуального подхода с целью улучшения исполнительской деятельности, обеспечивая при этом реализацию персональных потребностей работников.

На современном этапе развития экономики большинство работников надеются на хорошую зарплату и длительную перспективную деятельность. В таких обстоятельствах ключ к положительной мотивации работников, возможно, находится в более полном удовлетворении потребностей высшего уровня личности. Однако при этом менеджерам нельзя забывать, что лучшие доходы, благоприятные условия труда, регулярная оплата еще не гарантируют высокого качества труда.

Для многих эти факторы играют второстепенную роль в их ежедневной мотивации. Парадоксально, но зачастую негативная мотивация, имеющая довольно широкое распространение в настоящее время, свойственна высокооплачиваемым и социально защищенным работникам.

Действия или условия, не позволяющие удовлетворить личные потребности, в конечном итоге приводят к неудовлетворенности и фрустрации. Таким образом, когда потребности не реализуются на работе, многие работники прибегают к стилю поведения, который невыгоден для трудового процесса и организации. Типичный подход к работе фрустрированного работника заключается в том, что он стремится избежать интенсивной деятельности. Это приводит к тому, что работники будут посредственно исполнять свои обязанности. Они видят удовлетворение потребностей только через призму зарплаты.

Другой подход к труду с негативной мотивацией, принятый в менеджменте, называется симулирующим поведением. Такие работники отыскивают повод, чтобы постоянно отвлекаться от работы, нарушать сложившуюся систему труда. Они часто отсутствуют, опаздывают, нарушают правила, пытаются создавать спорные, конфликтные ситуации.

Еще одна часть работников, неудовлетворенных своим положением, начинает вести себя агрессивно, что, в конце концов, приводит к необходимости увольнения. Формами агрессивного поведения являются неверная самооценка, вандализм, воровство, драки, вспыльчивость. Когда ситуация становится беспокойной и напряженной в коллективе, менеджер вынужден увольнять лиц, создающих неконструктивную обстановку в подразделении негативными действиями подобного рода.

Очевидно, что эти типы реакций в производственных ситуациях являются нежелательными и должны быть предотвращены. Потери из-за текучести кадров,

прогулов, опозданий, некачественного труда и других нарушений трудового режима могут быть довольно большими в организации.

Прежде чем столкнуться с проявлениями негативной мотивации, менеджер должен оказать помощь работникам справиться с угрожающей, фрустрационной ситуацией, найти источник разрешения проблем и создать возможности для положительной мотивации.

Теория Ф. Герцберга

В данном случае большую помощь менеджеру может оказать мотивационно-моральная теория, иногда называемая двухфакторной теорией мотивации, разработанная, главным образом, Фредериком Герцбергом. Исследования Ф. Герцберга показывают, что ряд факторов, которые менеджеры обычно используют для мотивации людей, показывают их неудовлетворенность тем или иным положением в большей степени, чем применяются в качестве положительных воздействий.

Ф. Герцберг и другие ученые провели многочисленные исследования, во время которых респондентов просили описать события и обстоятельства, которые влияли на их отношения и чувства к работе в хорошую или плохую сторону. Другие вопросы отражали глубину их ощущений, направленность эмоций и чувств, выявляли тип ситуаций, которые мобилизовывали или фрустрировали работников.

Подобные исследования проводились со служащими различных компаний в различных отраслях промышленности, включая управленческий персонал разных уровней и специалистов. Примечательно, что общий смысл результатов исследований оказался практически идентичным. Было выявлено явное различие между теми факторами, которые отражали мотивацию работников, и факторами, которые не способствовали положительной мотивации (морально-гигиенические факторы).

Ф. Герцберг заметил, что мотивационные факторы, прежде всего, связаны с внутренним содержанием работы, а не с окружающими обстоятельствами. Среди наиболее часто встречающихся мотивационных факторов следует выделить следующие: возможность выдвижения и развития карьеры, признание достижений, степень сложности работы и ответственности, возможность профессионального роста, наличие успехов в труде.

На формирование этой теории оказывают воздействие производственные факторы, связанные главным образом с высшими потребностями и устремлениями личности. Конечно, отсутствие таких факторов может вызвать фрустрацию и потерю мотивов в деятельности работника. Их довольно трудно измерить в конкретной ситуации, а также обнаружить их в том или ином виде деятельности.

Морально-гигиенические факторы отражают моральное состояние, микроклимат окружающей человека рабочей среды. Ф. Герцберг выделял среди них следующие: условия труда, деньги, статус, безопасность, межличностные взаимоотношения, политику компании и администрации, менеджмент первичного уровня. Обстоятельства, которые, прежде всего не устраивают работников, включают в себя: неудачную, плохую политику компании и практику администрации; отсутствие хорошего менеджмента первичного уровня, как с точки зрения технического подхода, так и социального; тяжелые условия труда; несоответствие зарплаты затраченным усилиям.

Ф. Герцберг сделал вывод, что эти факторы, прежде всего, отражают недовольство, неудовлетворенность трудом, а не мотивацию. Даже при определенной степени удовлетворенности они еще не являются сильно мотивирующими возбудителями. Но в то же время морально-гигиенические факторы считаются фундаментом, на котором в дальнейшем может развиваться комплекс факторов положительной мотивации.

Таким образом, можно отметить, что всегда морально-гигиенические факторы и микроклимат предприятия являются главными для работников, особенно, когда

есть широкий диапазон возможностей в выборе работ. Позитивная мотивация в настоящее время тесно связана с высшими уровнями потребностей людей. Менеджеры, желающие добиться результативного, производительного труда, должны принимать меры по обеспечению наибольшего удовлетворения работников на высшем уровне потребностей.

К числу процессуальных теорий мотивации, в которых поведение личности определяется не только потребностями, но отражает ее восприятия, ожидания и вероятные последствия избранного работниками типа поведения, относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

Теория ожидания Виктора Врума основана на восприятии взаимосвязи между трудовым усилием, результатом труда и вознаграждением. Следуя этой теории, работник может быть мотивирован на более упорную работу, если он уверен, что, чем больше усилий он затратит на совершенствование труда по достижению основного результата, тем более значительным будет вознаграждение.

Теория ожидания основана на восприятии работника и на взаимодействии ряда факторов. Мотивация работника зависит от его способности ощутить взаимодействие факторов: «расходы на труд – результат» и «результат – вознаграждение».

Мотивация возрастает, когда ожидания удовлетворяются в наибольшей степени. Если работник не может оценить тесную связь между тремя факторами, то мотивация резко ослабляется и исчезает.

Менеджеры часто уверенно утверждают, что система вознаграждения в их организации такова, что способствует повышению эффективности труда и справедливо оплачивает его. Такая уверенность, возможно, основывается на восприятиях и ожиданиях управленцев эффекта от вознаграждений. Поэтому весьма редко менеджеры уточняют, действительно ли работники воспринимают систему вознаграждения аналогичным образом.

Менеджеры должны показать работникам, что улучшение производственной деятельности в конечном итоге будет вознаграждено. Вознаграждение может быть материальным в форме дополнительной оплаты или моральным – в форме чувства исполненного долга или различных видов признания заслуг работника. Может быть, самой главной особенностью вознаграждения является то, что оно должно быть персональным.

Конечно, менеджеры обычно ограничены в объеме и структуре вознаграждений. При этом они часто объясняют, что у многих рабочих зарплата увеличивается как бы автоматически, находясь в малой зависимости от заслуг и трудовых достижений. Но даже в подобных ситуациях менеджеры имеют определенные рычаги воздействия на мотивацию работников.



Рис. 4. Движение к вознаграждению (согласно мотивационно-моральной теории)

К числу процессуальных теорий относится также *теория справедливости*, основным разработчиком которой стал Дж. Стейси Адаме. Следуя теории справедливости, работники на основе индивидуального подхода субъективно оценивают соответствие полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем сопоставляют их с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу.

Если в результате сравнения, по мнению работника, возникает несправедливость в виде неэквивалентной оплаты труда по сравнению с коллегами, выполняющими подобную работу, то у него появляется психологическое напряжение. В этом случае менеджеру необходимо мотивировать этого работника, устранить напряжение и несправедливость установлением эквивалентной оплаты труда.

Работники и сами могут восстановить чувство справедливости либо за счет менее интенсивного труда, либо за счет стремления к повышению вознаграждения. Но если они считают, что им переплачивают, то не всегда стремятся энергичнее работать, а обычно поддерживают интенсивность труда на прежнем уровне.

Обычно восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. И до тех пор, пока работники не начинают считать, что получают справедливое вознаграждение, они стремятся снизить интенсивность труда.

Исходя из этой теории, необходимо вводить критерий самооценки в систему формальной оценки трудовой деятельности.

Лайману Портеру и Эдварду Лоулера удалось объединить элементы теории ожидания и теории справедливости в интегративную модель Портера-Лоулера, на которой базируется их комплексная процессуальная теория мотивации. Процесс мотивации по Портеру-Лоулера главным образом зависит от следующих пяти переменных: усилий работника, оценки им своей роли в процессе труда, результатов выполненных работ, вознаграждения, степени удовлетворения.

В соответствии с моделью Портера-Лоулера на результат труда основное воздействие оказывают три фактора: затраченные на работу усилия, индивидуальные способности и талант, оценка своей роли в процессе труда.

Уровень израсходованных усилий, прежде всего, зависит от ценности вознаграждения, оценки вероятности наличия связи между усилиями работника и вознаграждением. Достижение необходимого уровня при выполнении работ позволяет ощутить чувство исполненного долга и внутреннего удовлетворения, гордости за достигнутый результат. Кроме чувства самоуважения, вполне очевидна возможность похвалы, поощрения работника руководителем и возникновение перспективы продвижения по служебной лестнице.

Весьма необходима адекватность поощрения затраченным усилиям работника на достижение результата труда. В случае справедливого поощрения улучшается микроклимат в коллективе, усиливается энтузиазм и желание работать более результативно. Окончательной оценкой степени вознаграждения является показатель удовлетворения, величина которого зависит от суммы внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Подобная оценка оказывает влияние на восприятие работником будущих ситуаций и на результативность труда.

Главный вывод Портера-Лоулера заключается в том, что высокая результативность труда является основой, причиной полного удовлетворения работника своей деятельностью, а не его следствием. В связи с этим справедливо утверждение, что мотивация – это не элемент причинно-следственных связей, а единая взаимоувязанная система, в которую входят усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение трудом.

Рассмотрев современные теории мотивации работников, нельзя однозначно выделить среди них наиболее эффективную и значимую. Выбор зависит от индивидуальных достижений работников, конкретной ситуации, менеджера, сущности организации и комплекса различных факторов. В данном случае нет

простого рецептурного справочника типа кулинарной книги, нет простых правил, которые менеджер может применить для достижения более высокой мотивации и наилучшей производственной деятельности в любом коллективе.

Человеческий фактор слишком сложен, чтобы менеджер мог сказать: «делай так» или «не делай так». Существенно то, что все теории мотивации подчеркивают, что ни один стиль деятельности менеджера или какой-либо подход не являются универсальным, и выбор необходимого стиля или подхода основан на ряде многочисленных факторов, присущих конкретной ситуации.

Следует признать, что нет абсолютно точного определения подходов в менеджменте первичного уровня, которые можно было бы предписать для деятельности менеджеров в любой ситуации, с разными рабочими. Тем не менее, на основе проведенных исследований в менеджменте определены наиболее предпочтительные пути достижения менеджерами позитивной мотивации работников в их труде.

Принципиальным источником, основой хорошего менеджмента считается наделение каждого работника в организации властью, необходимой для выполнения им своих обязанностей и задач. На основе такого подхода менеджер может попытаться создать позитивную мотивацию у работников. Там, где это возможно, менеджер должен передавать столько власти каждому, сколько ему необходимо для выполнения обязанностей. Многие рабочие устают от однообразного ручного труда, монотонно повторяющегося изо дня в день.

Регулярность делегирования прав – это способ постановки работникам новых задач и приобретения нового опыта, с помощью которого возможно определить диапазон действий работника и степень сложности выполняемой им работы.

Положительную мотивацию создает служебная ротация – перемещение работников для временного выполнения различных задач внутри подразделения или с одного рабочего места на другое. Ее часто могут использовать практически все менеджеры. Ротации также часто подвергаются вышестоящие менеджеры на различных уровнях. Служебная ротация не только помогает облегчить монотонность, однообразность труда, но также повышает уровень знаний работника. Хотя служебная ротация обычно используется на одном и том же уровне в организации, ее можно считать как шаг для дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Значимость служебной ротации заключается в возможности более гибкого маневра рабочей силой, что особенно необходимо во время отсутствия какого-либо работника. Ротация также является средством объединения творческих, интересных, а также непопулярных, скучных видов работ, на которые можно назначить любого работника. С помощью ротации менеджер легко избегает критики и недовольства подчиненных.

Типы и уровни мотивации

При формировании мотивационного комплекса персонала руководитель должен гибко сочетать разные типы и уровни мотивации.

Внутренняя мотивация – это то, почему человек вкладывает свои усилия, почему он действует изо дня в день, стремясь сделать свою жизнь и жизни других людей лучше. Внутренняя мотивация – это то «топливо», которое поддерживает и не дает сдаться в момент преодоления трудностей и неудач. *К внутренней мотивации относят:*

- мечту, стремление к самореализации;
- стремление к творчеству;
- самоутверждение, востребованность;
- убежденность;
- любопытство;
- личностный рост;
- потребность общения.

Грамотные руководители знают: нет негативного результата, есть просто результат, с которым надо работать, и тогда поражение оборачивается победой. Поэтому никогда не следует снижать внутреннюю мотивацию персонала! Но и опираться исключительно на нее нельзя. Потому что человек – существо социальное и потребность в признании в нем чрезвычайно сильна. Но здесь важно равновесие. Как энергии инь и янь перетекают одна в другую, разделенные тонкой гранью, так и внутренняя и внешняя мотивация должны уравниваться.

К внешней мотивации относят: деньги; карьеру; статус, признание; престижные вещи (дом, машина и т.д.); возможность путешествовать.

Внешняя мотивация постоянно меняется, она возрастает при успехе и понижается при неудачах, то, что вчера радовало, сегодня может раздражать, и наоборот. Это зависит от преобладающего **типа мотивации**: «мотивации ОТ» или «мотивации К». Еще З. Фрейд говорил, что человек, как животное, стремится избежать страдания и получить удовольствие. Не принимая слишком упрощенную трактовку человеческого поведения, все же нужно учитывать, от чего человек хочет уйти и к чему он хочет прийти.

«Мотивация ОТ» – это женский тип мотивации, направленный на спасение от голода, нищеты и т.д. путем пересмотра запасов, перехода на режим жесткой экономии и т.д.

«Мотивация К» – это мужской тип мотивации, направленный на поиск резервов и стремление увеличить прибыль вместо того, чтобы сокращать расходы. Если человек ориентируется на «ОТ», то он, как правило, зациклен на прошлом и своих проблемах, если для него важнее «К», то он устремлен в будущее, ориентируется на достижения, одновременно уходя от текущих проблем.

Руководитель, формируя в сотрудниках «мотивацию К», прежде всего, ориентируется на перспективу. Он намечает конкретные цели деятельности организации (или уточняет, если они намечены извне), а потом представляет их так, чтобы это дало людям, идущим за ним, мощную мотивацию и чувство уверенности. Для этого необходимо:

1. Видение перспективы. Руководитель дает конкретное направление и образ желаемого будущего, а не просто составляет набор альтернативных или возможных направлений.

2. Стабильность перспективы. Люди должны быть уверены, что представленное руководителем направление или цель не будут неожиданно изменены или исправлены. Если цель или направление резко меняются на стадии реализации, это часто становится губельным для дела.

3. Вдохновение перспективой. Видение перспективы руководителем должно возбуждать воображение людей. В большей мере все зависит от того, насколько руководитель сам действительно воодушевлен видением. Если воображение руководителя не «бурлит», то он никогда не вдохновит подчиненных.

4. Активизация перспективой. Видение перспективы руководителем должно призывать людей к личному участию и действию в достижении цели. Если этого не происходит, то руководителю не удалось передать свое видение другим.

5. Этапность перспективы. Когда необходимо поэтапное осуществление замыслов руководителя, то он должен представить людям те ближайшие этапы, которые люди могут без труда понять.

В организации деятельности персонала нужно учитывать и уровень мотивации.

Третий уровень мотивации – «**Жизнь тихого обывателя, адаптированного к среде**», живущего по принципу: «Моя хата с краю, я ничего не знаю», который «всегда доволен собой, своим обедом и женой». По Александру Зиновьеву, это «Гомо Советикус» эпохи развитого социализма, или милый сердцу каждого ленинца идеал: «Минимум усилий с максимальной экономией!»

Четвертый уровень – *«Стремление к благоустройству жизни без риска»* – без риска что-то потерять: дачу, приработок и т. д. Между третьим и четвертым уровнями находится зона комфорта. В этой зоне, согласно Гумилеву, живут вялые эгоистичные люди, руководствующиеся потребительской идеологией, для которых характерна «обывательская затхлость жизни».

Пятый уровень – *«Поиск удачи с риском»*. Ключевые слова здесь удача и риск. Это мир игр на удачу без гарантий успеха, в надежде «на авось» и улыбку фортуны. С этого уровня мотивации стартуют начинающие коммерсанты и бизнесмены.

Шестой уровень – *«Стремление к идеалу знаний и творчества»*. Для большинства людей работа по профессии – это, прежде всего, призвание и самореализация. По сравнению с предпринимательством и тягой к риску, здесь, казалось бы, достаточно благополучная зона творчества. Но риск здесь в другом – не получить признания своего призвания, которое приходит либо посмертно, либо вообще не приходит!

Седьмой уровень – *«Стремление к идеалу успеха»*. Именно с этого энергетического уровня начинается большой бизнес. Это – зона победителя, который прилагает серьезные усилия для достижения цели.

Восьмой уровень – *«Стремление к идеалу победы»*. Люди, ориентирующиеся на этот уровень мотивации, стремятся победить во что бы то ни стало. Это – настоящие бойцы, чемпионы.

Девятый уровень – *«Жертвенность»*. Чтобы блистать в зоне победителя, нужно платить отказом, отречением или жертвой. Пока человек подобен переполненному сосуду, он невосприимчив ни к чему новому.

При переходе с одного уровня мотивации на другой, более высокий, человек берет на себя ответственность, принимает волевое решение и делает выбор, преодолевая страх – страх быть более свободным. Выходя из привычной зоны комфорта, человек рискует погибнуть или быть отвергнутым, смешным или обманутым. И так на каждом этапе развития – новый уровень мотивации, новое волевое усилие и свои жертвенность и отречение. Однако за последние 10-15 лет около 80 % населения нашей страны деградировали из зоны комфорта на уровни, лежащие ниже третьего, в долговую зону.

Второй уровень – это «Неспособность регулировать потребности». Кто не способен изменять свои потребности? Тот, кто имеет то, что имеет, а не то, что хочет. Кому нечего терять, у того страх потерять сильнее желания приобрести, поэтому он останавливается в своем росте и умирает, теряя все.

Первый уровень – «Неспособность удовлетворять потребности». Это уже нищета. Человек живет по принципу «Четырех Д»: Доедать, Донашивать, Деградировать и. Доживать.

Парадокс заключается в том, что люди тешат себя иллюзиями, что живут в зоне комфорта, в то время как на самом деле живут в долговой зоне.

Задача руководителя, подчеркивает С. Полукеев, – открыть то, что есть в человеке святого, живого, человеческого. Подлить масла в огонь, если он еще теплится, пробудить те желания, которые спят, чтобы человек начал охотно трудиться ради будущего.

Но это возможно лишь в том случае, если сам руководитель находится, как минимум, на шестом уровне.

ГЛАВА 6. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

- 6.1. Эмоционально-волевая сфера личности в процессе управления.
- 6.1.1. Эмоциональные процессы и управление эмоциями.
- 6.1.2. Воля в процессе управления.
- 6.2. Стресс в процессе управления.
- 6.3. Здоровье как фактор эффективной деятельности руководителя.

6.1. Эмоционально-волевая сфера личности в процессе управления

6.1.1. Эмоциональные процессы и управление эмоциями

В процессе познания действительности человек по-разному относится к объектам и явлениям окружающего мира. К некоторым он испытывает симпатию, чему-то радуется, о чем-то печалится, а чего-то боится. Эмоции, таким образом, входят в процесс познания человека как специфический вид субъективного отражения действительности. Но эмоции становятся предметом внимания человека, прежде всего тогда, когда в чем-то ему препятствуют. Стремясь все более эффективно контролировать окружающий мир, человек не хочет мириться с тем, что в нем самом может существовать нечто такое, что сводит на нет прилагаемые усилия, мешает осуществлению его намерений. А когда верх берут эмоции, то очень часто все происходит именно так.

Анализируя причины своих неудач или ошибок или неудач и ошибок подчиненных, руководитель нередко приходит к выводу, что именно эмоции помешали справиться с задачей. Кто-то плохо провел деловую встречу, потому что сильно нервничал, кто-то стал виновником дорожного происшествия, ибо был совершенно парализован охватившим его внезапным страхом, кто-то неудачно выступил публично, так как не сумел преодолеть волнения.

Эмоции определяются психологами как особый класс субъективных психологических состояний, отражающих в форме непосредственных переживаний приятного процесс и результаты практической деятельности, направленной на удовлетворение его актуальных потребностей.

Ч. Дарвин утверждал, что эмоции возникли в процессе эволюции как средство, при помощи которого живые существа устанавливают значимость тех или иных условий для удовлетворения своих потребностей. При этом самая старая по происхождению, простейшая и наиболее распространенная у живых существ форма эмоциональных переживаний – это *удовольствие*, получаемое от удовлетворения органических потребностей, и *неудовольствие*, связанное с невозможностью это сделать при обострении соответствующей потребности.

Эмоции являются специфической реакцией организма на изменения во внутренней или внешней среде. Я. Рейковский в связи с этим выделил *три основных компонента эмоционального процесса*.

Первый – это компонент эмоционального возбуждения, определяющий мобилизационные сдвиги в организме. Во всех случаях, когда происходит событие, имеющее значение для субъекта, это приводит к возникновению (или увеличению) возбужденности, общему изменению скорости и интенсивности протекания психических, моторных и вегетативных процессов. Однако в отдельных случаях под влиянием таких событий возбужденность может, напротив, уменьшаться. Это зависит, прежде всего, от индивидуальных особенностей реагирования.

Второй компонент эмоции связан с тем, какое значение эмоциональное событие имеет для субъекта – позитивное или негативное. Он определяет знак эмоции: положительная эмоция возникает тогда, когда событие оценивается как позитивное, отрицательная – когда оно оценивается как негативное. Функция положительного эмоционального процесса заключается в побуждении действий, поддерживающих контакт с позитивным событием, отрицательного – в побуждении действий, направленных на устранение контакта с негативным событием.

Третий компонент эмоции связан со специфическими качественными особенностями события, имеющего значение для субъекта, и соответственно может быть охарактеризован как содержание (или качество) эмоции. В зависимости от этого компонента эмоциональные реакции или вызванные эмоциями особые формы поведения приобретают специфический характер. Эмоциональные состояния, возникшие в процессе деятельности, могут повышать или понижать жизнедеятельность человека. Первые называют стеническими, вторые – астеническими. Возникновение и проявление эмоций, чувств психологи связывают со сложной комплексной работой коры, подкорки мозга и вегетативной нервной системы, регулирующей работу внутренних органов. Этим определяется тесная связь эмоций и чувств с деятельностью сердца, дыхания, с изменениями в деятельности скелетных мышц (пантомимика) и лицевых мышц (мимика). Специальные эксперименты обнаружили в глубине мозга, в так называемой лимбической системе, существование центров положительных и отрицательных эмоций, получивших название центров «наслаждения» и «страдания».

Я. Рейковский подчеркивает, что три выделенных компонента эмоционального процесса характеризуют его как внутреннее состояние, как акт регуляции, а не как поведенческий акт или субъективно переживаемое психическое явление.

Т. Томашевский выделил на примере эмоции гнева четыре фазы ее развития: фазу кумуляции, взрыв, уменьшение напряжения и угасание (рис. 5).

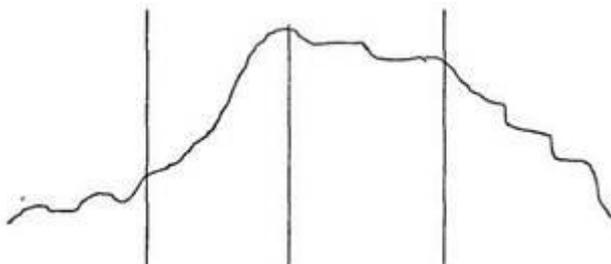


Рис. 5. Развитие эмоции гнева

Многообразные проявления эмоциональной жизни человека принято делить на аффекты, собственно эмоции, чувства, настроения и стресс.

Аффект – это наиболее мощная эмоциональная реакция; проявляется как сильное, бурное и относительно эмоциональное кратковременное переживание. Аффект полностью захватывает всю психику человека и предопределяет реакцию на ситуацию в целом (чаще всего и эта реакция, и воздействующие раздражители осознаются недостаточно, что является одной из причин практической неуправляемости этим состоянием).

При анализе аффекта учитывают соответствие силы стимула и результата, находящихся в обратной пропорции: чем более сильным является исходный мотивационный стимул поведения, и чем больше усилий пришлось затратить на то, чтобы его реализовать, чем меньше итог, полученный в результате всего этого, тем сильнее возникающий аффект. Аффекты протекают бурно, быстро, сопровождаются резко выраженными органическими изменениями и двигательными реакциями.

Аффекты, как правило, искажают нормальную организацию поведения. Оно становится не вполне разумным. К тому же аффекты оставляют сильные и устойчивые следы в долговременной памяти.

Собственно эмоции, в отличие от аффектов, – более длительные состояния. Они – реакция не только на события совершившиеся, но и на вероятные или вспоминаемые. Если аффекты возникают к концу действия и отражают суммарную итоговую оценку ситуации, то эмоции смещаются к началу действия и превосхищают результат. Большинство из них, например, страх, носят опережающий характер, при этом человек отражает события в форме обобщенной субъективной оценки определенной ситуации, связанной с удовлетворением потребностей. Хотя некоторые эмоции могут определяться и завершающими аспектами поведения. Обычно эмоция сопровождает и в целом способствует целенаправленному поведению.

Положительные эмоции возникают, когда реальный результат совершенного поведенческого акта совпадает или превышает ожидаемый полезный результат, и наоборот, недостаток реального результата, несовпадение с ожидаемым – приводит к отрицательным эмоциям. Потребностный подход к определению знака эмоции был предложен отечественным психофизиологом П. Симоновым.

Эмоция может рассматриваться как обобщенная оценка ситуации. Например, эмоция страха развивается при недостатке сведений, необходимых для защиты, или как ожидание и предсказание неудачи при совершении действия. Страх может достигнуть такой силы, что нервная система не выдерживает и человек умирает.

Однажды пережитый страх может закрепиться и стать хроническим, навязчивым: руководитель резко высказал свое недовольство работнику в присутствии других людей, что настолько сильно повлияло на сотрудника, что он может испытывать панику при известии об очередном совещании. Такое состояние называется фобией.

Ю. Щербатых выделил несколько *видов страха*:

1. Страх непонятого. Необъяснимое издавна пугало людей. Страх – это эмоция, а эмоции включаются там, где отказывает логика или где наличной информации слишком мало. Американский психолог Н. Коупред в книге «Психология и солдат» писал, что страх перед неизвестным всегда изнурительнее, чем страх перед известным. По мнению психологов, внезапное изменение в ранее хорошо известном объекте порождает страх. Сильные реакции ужаса наблюдали немецкие психологи у младенцев, если мать, голос которой они хорошо знали, начинала говорить высоким фальцетом. Таким образом, если напугать человека, достаточно в его привычную картину мира добавить всего лишь «один мазок», но в корне отличающийся от того, что он видел до этого. Причем, желательнее, чтобы эта деталь не объяснялась при помощи логики и разума. В этом случае забастовка разума тут же откроет шлюзы потоку эмоций, причем страх будет прямо пропорционален степени рассогласования между привычностью окружения о необычностью этой детали.

2. Страх неизвестности. «Страх хуже наказания. В наказании есть нечто определенное. Велико ли оно или мало, все лучше, чем неопределенность, чем нескончаемый ужас ожидания», – писал С. Цвейг. Пытка неизвестностью считается одной из самых действенных, поэтому ее применяют, когда хотят сломить волю человека. История знает немало случаев, когда ожидание смерти оказывалось страшнее ее самой. Нацистский преступник Геринг за три часа до казни покончил с собой, т.к. не смог вынести ожидания казни. Анализируя достаточно парадоксальную реакцию облегчения страха при встрече с давно ожидаемой опасностью, психиатр А. Кемпински отмечал, что если человек непосредственно столкнулся с данной ситуацией, то чувство страха внезапно слабеет, а это состояние можно объяснить разрядкой эмоционального напряжения в действии.

3. Страх, питающий сам себя. Часто бывает так, что страх, словно снежный ком, быстро увеличивается в размерах, разрастаясь от маленького опасения до полного ужаса. При этом сознание, изначально нацеленное на страх, избирательно выделяет из окружающего мира именно то, что подтверждает первоначальные опасения. Это еще больше усиливает отрицательную эмоцию, которая, в конце концов «отключает» возможность логического анализа. Примером такого сценария развертывания событий является страх, охватывающий человека в пустынном и темном месте, в парке или лесу. Стоит только зародиться зернышку страха и не подавить его вовремя, как за считанные минуты из него может вырасти ядовитый куст темного липкого ужаса. При нечетком видении из двух равновероятных вариантов сознание выберет самый неблагоприятный. Виднеющийся вдали силуэт, который может быть и колодцем, и деревом, становится притаившимся (естественно, с недобрыми намерениями) человеком, а упавшая за спиной ветка – звуком подкрадывающихся врагов. Особенно опасно лавинообразное усиление страха в местах массового скопления людей, что приводит к возникновению и бесконтрольному разрастанию паники. Согласно определению, паника представляет собой «крайнюю степень страха, охватывающего группы людей и проявляющегося в инстинктивной реакции бегства». При этом в массе людей наблюдается особое изменение состояния сознания, когда появляется повышенная внушаемость и возрастает индуктивность эмоций. Как показывает опыт, панику можно остановить только с помощью столь же сильного эмоционального порыва, сопряженного с угрозой применения силы, причем, желательно хотя бы раз эту угрозу подтвердить.

4. Неотвратимость (страх обреченных). Давно известно, что страх в малых дозах стимулирует, а в больших – парализует. Любой страх может выдержать человек, но только в том случае, если он видит выход из создавшегося положения. Если же просвета впереди нет, то вслед за страхом приходит отчаяние, а это самая разрушительная смесь на свете. Людям свойственно бояться того, что им непонятно, с чем они не могут справиться. Страх перед неотвратимой гибелью не только эту гибель приближает, но и убивает сам по себе. В настоящее время люди уже знают, что чума лечится антибиотиками, и поэтому не испытывают страха перед ней, однако ее место занял СПИД. Возможно, что и без того короткую жизнь больных иммунодефицитом во много раз укорачивают страх и отчаяние. Французский врач Ален Бомбар утверждал, что большинство людей, потерпевших крушение в открытом море, погибают не от голода и обезвоживания организма, а от отчаяния и чувства обреченности перед стихией. Чтобы доказать свою правоту, он почти без еды и воды переплыл океан в маленькой резиновой лодке.

5. Страх непредсказуемости. Если попытаться перечислить все, что вызывает страх, то не на последнем месте в этом списке будет стоять страх перед непредсказуемыми поступками других людей. Люди, чьи действия невозможно прогнозировать заранее, чьи действия нелепы, хаотичны и не укладываются в привычную логику, как правило, вызывают опасение и тревогу окружающих, а если такие люди облечены еще и властью, то страх непредсказуемости может достичь силы ужаса. В русской истории было немало правителей, отличавшихся буйным нравом и жестокостью, но двоих из них подданные боялись больше всего. Речь идет об Иване Грозном и Сталине – двух умных и коварных психопатах, чьи поступки зачастую были совершенно непонятны приближенным, а потому внушали особый ужас.

6. Амбивалентный страх. Смех и слезы, радость и страх – устойчивое сочетание несочетаемого. Возможность совершения некоторых действий одновременно и пугает людей и привлекает их. В основе контрастных явлений лежат два отличных друг от друга психических механизма. К первой группе можно отнести ситуации, когда человек не испытывает потребности совершать то или иное действие, мысль о котором вызывает страх (например, броситься с балкона), а лишь неправомерно

завышает в своем сознании вероятность совершения такого действия. Вторая группа имеет другой механизм своего развития. В этом случае у человека есть реальная (чаще скрытая в глубинах подсознания) потребность, которая проявляется в виде навязчивого влечения. Тогда, с одной стороны, человек хочет совершить то или иное действие, а с другой – боится его. Чаще всего это происходит, когда общество длительно навязывает личности какой-то определенный тип поведения, вызывающий внутренний протест подсознания – например, описанный в литературе страх совершить что-то непристойное, «грязное».

Когда человек испытывает то или иное эмоциональное состояние – удовольствие, скорбь, волнение, гнев и т.п., то при этом происходят не только определенные изменения во внутренних органах (изменение пульса, сокращение желудка, усиленная работа желез внутренней секреции), но и невольные изменения в его внешнем облике. И наоборот, внешние изменения, которые соответствуют протеканию конкретной эмоции, могут вызвать саму эмоцию. Об этом свидетельствует так называемый закон Джемса-Ланге, который гласит, что между эмоцией и ее проявлением существует не только прямая, но и обратная связь. Если у человека на лице улыбка, то его настроение, скорее всего, значительно улучшится. Этот же закон связывает эмоциональное состояние человека с тонусом его сосудистой системы.

Эмоциональное состояние передается словами, способом построения фразы, характером интонации, тембром голоса и т.д. Но не только так. Эмоции хорошо передаются еще и мимикой, пантомимикой. Если человеку не удастся выразить свои эмоции, то он испытывает чувство неудовлетворенности.

Иногда эмоции отождествляются с чувствами. Но правильнее называть эмоцией только форму протекания чувств. Кроме того, одно и то же чувство может обслуживаться разными эмоциями. Например, когда человеком владеет чувство любви, то он испытывает радость, когда видит любимую девушку, страх, если она перебегает дорогу перед несущимся автомобилем, гнев, если ее кто-нибудь обидит, умиление, когда она помогает старушке перейти улицу и т.д.

Чувства – еще более, чем эмоции, являются устойчивыми психическими состояниями. Они имеют четко выраженный предметный характер: выражают устойчивое отношение к каким-либо объектам (реальным или воображаемым). Человек не может переживать чувство вообще, а только к кому-нибудь или чему-нибудь. Например, человек не в состоянии испытывать чувство любви, если у него нет объекта привязанности. В зависимости от направленности, чувства разделяют на *моральные* (переживание человеком его отношения к другим людям), *интеллектуальные* (чувства, связанные с познавательной деятельностью), *эстетические* (чувства красоты при восприятии искусства, явлений природы), *практические* (чувства, связанные с деятельностью человека).

Сильное и устойчивое положительное чувство к чему-либо или кому-либо называется *страстью*. Страсть – еще один вид сложных, качественно своеобразных и встречающихся только у человека эмоциональных состояний. Страсть представляет собой сплав эмоций, мотивов и чувств, сконцентрированных вокруг определенного вида деятельности или предмета (а также человека). Страсть мобилизует человека на достижение поставленных им целей. Она может положительно сказываться на человеческой личности, но может также и разрушать личность.

Близкими к этому чувству можно указать пристрастия и навязчивые идеи. И, если пристрастия сродни вредным привычкам, то наличие навязчивых идей свидетельствует о том, что человек балансирует на грани патологии. Именно при наличии подобных чувств поведение индивида искажается более сильно: им не учитываются все реалии окружающей действительности, всю активность он направляет на овладение этим объектом. В результате повышается конфликтность, как внешняя и внутренняя, падает производительность труда, повышаются ошибки в

трудовой деятельности, которые могут даже привести к несчастным случаям и роковым ошибкам.

Устойчивые чувства умеренной или слабой силы, действующие в течение длительного времени, являются настроениями. Настроение – самое эмоциональное длительное состояние, окрашивающее все поведение человека. Психологи решили выяснить, что в большей степени влияет на производительность труда: квалификация руководителя, его затраты времени и сил, отношение тружеников к работе или другие факторы. Оказалось, что важно все. Но больше всего сказывается на эффективности работы положительный настрой рабочего коллектива. Если большинство тружеников переживают за успехи и неудачи товарищей, за эффективность работы предприятия, за ними невольно тянутся остальные. Чем слабее производственник, тем больше его успехи в труде зависят от трудового коллектива, от социально-психологического климата в нем. Результаты исследования, указывает М.И. Станкин, показали: энтузиазм, оптимизм, увлечение трудом передаются не непосредственно от начальника, а через трудовой коллектив. Это обстоятельство осложняет работу управляющего: пробудить положительные эмоции одного рабочего нетрудно, коллектива – намного сложнее.

Лучшие руководители понимают, что переживание эмоционального подъема существенно зависит от субъективных факторов, связанных с личностью начальника: его отношения к очередному заданию, уверенности в себе, доброжелательности, поэтому они прежде всего, предъявляют высокие требования к себе. Положительные эмоции на работе и во взаимоотношениях с подчиненными – это в первую очередь результат педагогического оптимизма: ведь, чтобы сотрудники верили в хорошее будущее, в необходимость качественного выполнения очередного задания, чтобы с удовольствием работали, руководитель сам должен верить в это, а также в каждого подчиненного, в его возможности и способности.

М.И. Станкин описывает ряд приемов, позволяющих воздействовать на чувства персонала, побуждать положительные эмоции, делающие ярче, интереснее процесс труда и всю жизнь:

1. Увеличение числа нервных импульсов в единицу времени, что происходит, когда при выполнении задания нужно преодолеть трудности.

2. Столкновение исполнителей с фактами, требующими теоретического объяснения.

3. Интерес пробуждается при столкновении с явлениями, причина которых неизвестна, ее надо найти.

4. Получение дробной оценки при выполнении задания (например, при выполнении срочного производственного задания начальник цеха разделит это задание на операции и каждую операцию-этап проверял, сообщая рабочим о результатах труда на данном конкретном этапе; вторая же бригада, более подготовленная, оценки по ходу работы не получала и выполнила задание значительно хуже).

5. Использование теоретических знаний для выполнения практических заданий.

6. «Возбуждение умственного аппетита», который приходит после успеха от выполнения сложного задания.

Указанные способы позволяют повысить производительность и качество труда, а также увеличить удовлетворенность персонала собственным трудом.

6.1.2. Воля в процессе управления

Воля – это сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, связанное с преодолением внутренних и внешних препятствий.

Воля – это способность человека, проявляющаяся в самодетерминации и саморегуляции им своей деятельности и различных психических процессов.

Благодаря воле человек может по собственной инициативе, исходя из осознанной необходимости, выполнять действия в заранее спланированном направлении и с заранее предусмотренной силой. Более того, он может соответственно организовать свою психическую деятельность и направить ее. Усилиями воли можно сдерживать внешнее проявление эмоций или даже показать совершенно противоположное.

Воля направляет или сдерживает активность человека, организует психическую деятельность, исходя из имеющихся задач и требований как проблемной ситуации, так и специфических, социальных требований той или иной социальной группы. Первоначально понятие воли было введено для объяснения побуждений и действий, осуществляемых по собственным решениям человека, но не отвечающих его желаниям. Затем оно стало использоваться для объяснения возможности свободного выбора при конфликте желания человека, связанного с постановкой проблем свободы воли.

С.Ю. Головин выделяет следующие основные функции воли:

- 1) выбор мотивов и целей;
- 2) регуляция побуждения к действиям при недостаточной или избыточной их мотивации;
- 3) организация психических процессов в адекватную выполняемой человеком деятельности систему;
- 4) мобилизация физических и психических возможностей при преодолении препятствий в достижении поставленной цели.

Для возникновения волевой регуляции необходимы определенные условия – наличие препятствий и преград. Воля проявляется, когда появляются трудности на пути к цели: **препятствия внешние** – время, пространство, противодействия людей, физические свойства предметов и т.д.; **препятствия внутренние** – отношения и установки, болезненные состояния, усталость и т.д. Все эти препятствия, отражаясь в сознании, вызывают волевое усилие, которое создает необходимый тонус для преодоления трудностей.

Волевые усилия необходимы:

- 1) при восполнении дефицита побуждения к действиям при отсутствии их достаточной мотивации;
- 2) при выборе мотивов, целей, видов действий при их конфликте;
- 3) при произвольной регуляции внешних и внутренних действий и психических процессов.

Воля неразрывно связана с познавательными мотивами и эмоциональными процессами. В связи с этим все действия человека могут быть поделены на две категории: произвольные и произвольные.

Непроизвольные действия совершаются в результате возникновения неосознаваемых или недостаточно отчетливо осознаваемых побуждений (влечений, установок и т.д.). Они имеют импульсивный характер, лишены четкого плана. Иными словами, в произвольных действиях нет четкой цели и усилий субъекта для ее достижения. Примером произвольных действий могут служить поступки людей в состоянии аффекта (изумления, страха, восторга, гнева).

Произвольные действия предполагают осознание цели, предварительное представление тех операций, которые могут обеспечить ее достижение, их очередность. В этой связи воля проявляется как уверенность человека в своих силах, как решимость совершить тот поступок, который сам человек считает целесообразным и необходимым в конкретной ситуации.

Волевая регуляция поведения человека формируется и развивается под воздействием контроля за его поведением со стороны общества, а затем – самоконтроля личности.

В зависимости от трудностей внешнего мира и сложности внутреннего мира человека выделяют 4 варианта проявления воли:

1) в легком мире, где любое желание выполнимо, воля практически не требуется (желания человека просты, однозначны, любое желание осуществимо в легком мире);

2) в трудном мире, где существуют разнообразные препятствия, требуются волевые усилия по преодолению препятствий реальной действительности, нужно терпение, но сам человек внутренне спокоен, уверен в своей правоте в силу однозначности своих желаний и целей (простой внутренний мир человека);

3) в легком внешнем мире и при сложном внутреннем мире человека требуются волевые усилия по преодолению внутренних противоречий, сомнений, человек внутренне сложен, идет борьба мотивов и целей, человек мучается при принятии решения;

4) в трудном внешнем мире и при сложном внутреннем мире человека требуются интенсивные волевые усилия для преодоления внутренних сомнений для выбора решения и осуществления действий в условиях объективных помех и трудностей. Волевое действие здесь выступает как принятое к осуществлению по собственному решению, осознанное, намеренное, целенаправленное действие на основе внешней и внутренней необходимости.

Необходимость сильной воли возрастает при наличии:

1) трудных ситуаций «трудного мира»;

2) сложного, противоречивого внутреннего мира в самом человеке.

Выполняя различные виды деятельности, преодолевая при этом внешние и внутренние препятствия, человек вырабатывает в себе волевые качества: целеустремленность, решительность, самостоятельность, инициативность, настойчивость, выдержку, дисциплинированность, мужество. Но воля и волевые качества могут у человека не сформироваться, если условия жизни и воспитания в детстве были неблагоприятными:

1) ребенок избалован, все его желания беспрекословно осуществлялись (легкий мир – воля не требуется);

2) ребенок подавлен жесткой волей и указаниями взрослых, не способен принимать сам решения.

В управленческой деятельности необходимо соблюдать следующие правила:

1) обеспечивать условия для успеха деятельности работника, но не облегчать существенно ему задания;

2) активизировать самостоятельную деятельность работника, вызвать у него чувство радости от достигнутого, повышать его веру в свои способности преодолевать трудности;

3) объяснять, в чем заключается целесообразность тех требований, приказов, решений, которые руководитель предъявляет работнику, и предоставлять возможность работнику самостоятельно принимать решения в разумных пределах.

Результаты любого волевого действия имеют для человека два следствия: первое – это достижение конкретной цели; второе связано с тем, что человек оценивает свои действия и извлекает соответствующие уроки на будущее относительно способов достижения цели, затраченных усилий.

6.2. Стресс в процессе управления

Одним из наиболее распространенных в наши дни видов аффекта является стресс. Он представляет собой состояние чрезмерно сильного и длительного психологического напряжения, которое возникает у человека, когда его нервная система получает эмоциональную перегрузку. Стрессы, особенно если они часты и длительны, оказывают отрицательное влияние не только на психологическое состояние, но и на физическое здоровье человека. Они представляют собой главные

«факторы риска» при проявлении и обострении таких заболеваний, как сердечнососудистые и заболевания желудочно-кишечного тракта. По имеющимся научным данным, отрицательное воздействие стресса в наше время уносит все больше человеческих жизней.

При описании стресса употребляются такие близкие понятия как собственно **стресс** и **дистресс**. Однако они не синонимальны. В переводе с английского стресс – это давление, нажим, напряжение, а дистресс – горе, несчастье, недомогание, нужда.

Событие, факт или сообщение, которое может вызвать стресс, называется **стрессором**. При этом, выступит та или иная ситуация причиной стресса или нет, зависит не только от самой ситуации, но и от личности, ее опыта, ожиданий, уверенности в себе и т. д. Особенно большое значение имеет, конечно, оценка угрозы, ожидания опасных последствий, которую содержит в себе ситуация. Возникновение и переживание стресса зависит не столько от объективных, сколько от субъективных факторов, от особенностей самого человека: оценки им ситуации, сопоставления своих сил и способностей с тем, что от него требуется, и т.д.

Одним из факторов стресса является эмоциональная напряженность, которая физиологически выражается в изменениях эндокринной системы человека. К примеру, при экспериментальных исследованиях в клиниках больных было установлено, что люди, постоянно находящиеся в нервном напряжении, тяжелее переносят вирусные инфекции. В таких случаях необходима помощь квалифицированного психолога.

Основными чертами психического стресса являются следующие:

- 1) стресс есть состояние организма, его возникновение предполагает взаимодействие между организмом и средой;
- 2) стресс – более напряженное состояние, чем обычное мотивационное; оно требует для своего возникновения восприятия угрозы;
- 3) явления стресса имеют место тогда, когда нормальная адаптивная реакция недостаточна.

К переживанию стресса близко и переживание фрустрации. Фрустрация переживается как напряжение, тревога, отчаяние, гнев, которые охватывают человека, когда на пути к достижению цели он встречается с неожиданными помехами, которые мешают удовлетворению потребности. Причем, препятствия, с которыми сталкивается человек, могут быть как объективно непреодолимыми, так и субъективно непреодолимыми. Например, в диалоге «начальник – подчиненный» первый может себе позволить повышенный тон в разговоре, а второй – нет, хотя все физиологические возможности для этого имеет.

Но фрустрация возникает тогда, когда человеку чего-либо очень сильно хочется. Того, чего он не может получить, но страстно желает. Тогда она влечет за собой эмоциональные нарушения, выражающиеся в повышении конфликтности, бессоннице, увеличении тревожности, падение работоспособности, а в особо сложных случаях и невротические отклонения в поведении человека, когда требуется вмешательство психотерапевта.

Стресс по природе его возникновения принято разделять на эмоциональный и информационный. Если эмоциональный стресс связан с физиологическими и эмоциональными нагрузками, то информационный – с невозможностью справиться с лавинообразным потоком информации.

Стресс может возникать не только в условиях действия одного сильного раздражителя, но и при проявлении мелких постоянных отрицательных воздействий, вызывающих у человека состояния угрозы, тревоги, обиды, опасности, а также необходимости перерабатывать ежедневно значительные объемы информации. Люди реагируют на стресс по-разному: от состояния повышенной активности до ухода в депрессию.

В проявлении стресса имеют значения индивидуальные особенности людей. Нет двух людей, у которых реакции на стресс были бы совершенно одинаковыми. Большинство стрессов в жизни человека провоцируются им самим. Еще Г. Селье отмечал, что имеет значение не то, что с вами случается, а то, как вы это воспринимаете.

Стресс, как ни странно, является необходимым жизненным явлением для человека. Селье утверждал, что полная свобода от стресса есть смерть. Он позволяет встретить возникшие трудности в состоянии «боевой готовности» и приспособиться к новым условиям. При повторении стрессоров человек приспособливается к стрессу и стрессовые реакции ослабевают. Это значит, что в определенных пределах можно тренировать стрессоустойчивость психики.

В некоторых условиях стресс может оказать положительное влияние на работоспособность человека. Например, в отдельных видах творческой деятельности, а также в спорте личность переживает состояние эмоционального стресса, который сопровождает деятельность и вызывает специфические ощущения: от бодрости до восторга.

Человек может даже испытывать чувство эйфории, которая является следствием действия гормона серотонина, активное выделение которого корой надпочечников представляет собой важнейшую психофизиологическую реакцию на стресс. Этот гормон усиливает чувство оптимизма, ощущение, что человеку «море по колено». Опасность состоит в том, что это состояние может породить чувство собственного совершенства, что нередко приводит к просчетам.

Негативными следствиями стресса являются следующие.

1. Фиксация на одной единственной альтернативе. Стресс затрудняет обдумывание нескольких альтернатив, человек демонстрирует жесткость в поведении и мышлении.

2. Упрощение восприятия противника и его возможностей. Стресс усиливает черно-белое восприятие мира, нюансировка невозможна и появляется неадекватное реагирование.

3. Усталость. Если состояние усталости продолжается слишком долго, это ведет к повышению раздражительности, параноидным реакциям, к возрастанию подозрительности, враждебности и усилению оборонительных реакций.

4. Ограничение временной перспективы и игнорирование будущих последствий. Внимание в ситуации стресса часто фокусируется лишь на самой угрожающей ситуации. Будущее не представляет в этот период большого интереса, пока не будет найдено решение насущной проблемы.

5. Спад чувства ответственности за исход решения. Человек приписывает причины плохих результатов своей работы действиям противника или внешней ситуации, что позволяет ему не считать себя виноватым в неправильном решении.

Стресс изменяет поведение человека, прежде всего, речевое. Изменения речи во время стресса могут быть самыми разнообразными. Речь может стать взволнованной с более частым употреблением междометий или оборотов типа «так сказать», «вы знаете». Учащаются повторы слов, фраз и целых предложений, а также появляются изменения и поправки только что произнесенных фраз. Убыстряется темп речи, увеличивается ее скорость и сокращаются паузы между фразами.

Стресс сопровождается изменениями в мимике и пантомимике. В состоянии стресса тело становится напряженным, и одновременно речь сопровождается бесцельными или спонтанными движениями, миганием, жестикуляцией, игрой с ключами, авторучкой, хрустом пальцев. Человек хмурит брови. Голос приобретает более высокие ноты, сменяется его интенсивность. Во время стресса возникает раздраженность, сопровождающаяся возрастанием числа заявлений о дискомфорте, оценочных заявлений, улыбок через силу, а также уменьшения позитивных кивков

головой. Значительно повышается бдительность: он внимательно фиксирует других людей взглядом, смотря прямо в глаза, сохраняя при этом очень жесткую позу.

Ганс Селье определил следующие стадии стресса как процесса:

- 1) непосредственная реакция на воздействие (стадия тревоги);
- 2) максимально эффективная адаптация (стадия резистентности);
- 3) нарушение адаптационного процесса (стадия истощения).

Но стресс далеко не всегда оказывает отрицательное влияние на эффективность выполняемой деятельности. В противном случае вообще было бы невозможно успешное преодоление трудностей, возникающих при усложнении условий. Однако работа в стрессогенной ситуации обязательно приводит к дополнительной мобилизации внутренних ресурсов, что может иметь неблагоприятные отсроченные последствия. Типичные болезни «стрессовой этиологии» – сердечнососудистые патологии, язва желудка, психосоматические расстройства, неврозы, депрессивные состояния – характерны для современных видов производства и управленческой деятельности.

В серии исследований М. Фридмана и Р. Розенмана проведен анализ поведения обширного контингента лиц умственного труда (научные работники, инженеры, администраторы), занятых управленческой деятельностью. Ими были выделены два основных типа: А – подверженных стрессу, В – устойчивых к стрессу лиц. Представители типа А характеризуются ярко очерченным поведенческим синдромом, определяющим стиль их жизни. У них чаще наблюдается «выраженная склонность к конкуренции, стремление к достижению цели, агрессивность, нетерпеливость, беспокойство, гиперактивность, экспрессивная речь, постоянное напряжение лицевой мускулатуры, чувство постоянной нехватки времени и повышенной активности». Платой за это является потеря здоровья, часто уже в молодом возрасте.

М.Дж. Хоровитц описал стадии развития стресса и сопутствующие им патологические состояния в ответ на экстремальную жизненную ситуацию, которая характеризуется для события исключительностью, при протесте – интенсивностью, при отбрасывании в удовлетворении потребности – продолжительностью, при вторжении – блокировкой, а при переживании – незавершенностью. Для наглядности М.Дж. Хоровитц предложил следующую схему (рис. 6):



Рис. 6. Стадии развития стресса

Стресс был бы губителен для человека, если бы он не мог ничего с ним поделать. Выделяются следующие способы реагирования на стресс.

Переоценка стрессора. Если человек не может изменить обстоятельства, то он может изменить отношение к ним, – советует народная мудрость, которой, тем не менее, люди не всегда следуют, потому что это зависит, прежде всего, от состояния нервной системы.

Дистанцирование. Человек старается избегать всего, что вызывает стресс, а в процессе стрессового взаимодействия начинает более часто употреблять жесты, символизирующие отталкивание, и слова, указывающие на дистанцию с объектами и людьми, имеющими отношение к данной ситуации. Отрицание ситуации как таковой сопровождается словами «нет», «никогда», а также увеличением числа отказов.

Борьба с угрожающей ситуацией с целью ее устранения. Здесь человек может пойти по пути агрессивного поведения. У него повышается интенсивность голоса, движений, направленных на других людей. Увеличивается число враждебных заявлений. Борясь с ситуацией, человек может сделать свою позицию более жесткой, увеличив в речи использование слов «все», «всегда», «исключительно», а также начинает применять очень узкий набор слов и выражений, демонстрируя обычно не свойственную ему бедность словаря. У него может появиться «вязкость» мышления, навязчивое повторение одной мысли.

Бездействие. В этом случае человек может проявлять амбивалентное поведение, вроде бы и, намереваясь как-то решить проблему, но ничего при этом не делая. Характерными словами являются «возможно», «может быть», а также одновременное употребление позитивных и негативных оценок в отношении одних и тех же объектов, явлений, персонажей. Нередко человек впадает в депрессию. Особенности поведения являются закрытые позы (со скрещенными руками и ногами, придвигание рук ближе к телу).

К стрессу можно в какой-то мере адаптироваться.

Адаптация – это динамический процесс, благодаря которому живое существо или группа существ, несмотря на изменчивость условий, поддерживают устойчивость жизнедеятельности, необходимую для существования, развития и продолжения рода. Именно механизм адаптации, выработанный в результате длительной эволюции, обеспечивает возможность существования организма в постоянно меняющихся условиях среды. Адаптация – в широком смысле слова – это приспособление к чему-либо, в том числе и к стрессу, путем снижения чувствительности к стрессору.

Психологическую адаптацию определяют, как процесс установления оптимального соответствия личности и окружающей среды в ходе осуществления свойственной человеку деятельности, который позволяет индивидууму удовлетворять актуальные потребности и реализовывать связанные с ними значимые цели, обеспечивая в то же время соответствие максимальной деятельности человека, его поведения требованиям среды.

При любом нарушении сбалансированности «человек – среда» недостаточность психических или физических ресурсов человека для удовлетворения потребностей или рассогласование самой системы потребностей является источником **тревоги**. Тревога обозначается как ощущение неопределенной угрозы, чувство диффузного опасения и тревожного ожидания, неопределенное беспокойство и представляет собой наиболее сильно действующий механизм психического стресса. Это вытекает из ощущения угрозы, которое представляет собой центральный элемент тревоги и обуславливает ее биологическое значение как сигнала неблагополучия и опасности.

Тревога, как психологический аналог боли, может играть охранительную и мотивационную роль. С возникновением тревоги человек усиливает свою активность, изменяет характер поведения для избегания потенциальной опасности. Но тревога может не только стимулировать активность, но и способствовать разрушению недостаточно адекватных поведенческих стереотипов, замещению их более соответствующими формами поведения.

В отличие от боли тревога – это сигнал опасности, которая еще не реализована. Прогнозирование этой ситуации носит вероятностный характер, а в конечном итоге зависит от особенностей индивида. При этом решающую роль играет личность человека, его отношение к жизни в целом и к конкретной ситуации в частности. В таком случае интенсивность тревоги отражает скорее индивидуальные особенности субъекта, чем реальную значимость угрозы.

Тревога, которая по интенсивности и длительности неадекватна ситуации, препятствует формированию адаптационного поведения, приводит к нарушению восприятия, памяти, мышления, внимания и дезорганизует поведение человека. Итак, тревога лежит в основе любых изменений психического состояния и поведения, обусловленных психическим стрессом.

Г. Селье выдвинул весьма интересную гипотезу о том, что старение – итог всех стрессов, которым подвергался организм в течение своей жизни. Оно соответствует «фазе истощения» общего адаптационного синдрома, который в некотором смысле представляет собой ускоренную версию нормального старения. Любой стресс, особенно вызванный бесплодными усилиями, оставляет после себя необратимые химические изменения; их накопление обуславливает признаки старения в тканях. Особенно тяжелые последствия вызывает поражение мозговых и нервных клеток. Но успешная деятельность, какой бы она не была, оставляет меньше последствий старения, следовательно, говорит Селье, вы можете долго и счастливо жить, если выбирали подходящую для себя работу и удачно справляетесь с ней.

Усиление тревоги приводит к повышению интенсивности действия двух взаимосвязанных адаптационных механизмов:

1) аллопсихический механизм – действует, когда происходит изменение поведенческой активности (изменение ситуации или уход из нее);

2) интрапсихический механизм – обеспечивает снижение тревоги благодаря пересмотру личностью ситуации.

Ф.Б. Березин определил тревожный ряд, который представляет существенный элемент процесса психической адаптации:

1) ощущение внутренней напряженности – не имеет ярко выраженного оттенка угрозы, служит лишь сигналом ее приближения, создавая тягостный душевный дискомфорт;

2) гиперестезические реакции – тревога нарастает, ранее нейтральные стимулы приобретают негативную окраску, повышается раздражительность;

3) собственно тревога – центральный элемент рассматриваемого ряда – проявляется ощущением неопределенной угрозы; характерным признаком которой является невозможность определить характер угрозы, предсказать время ее возникновения. Здесь часто происходит неадекватная логическая переработка информации, в результате чего из-за нехватки фактов делается неправильный вывод;

4) страх – это тревога, конкретизированная на определенном объекте. Хотя объекты, с которыми связывается тревога, могут и не быть ее причиной, у человека создается представление о том, что тревогу можно устранить определенными действиями;

5) ощущение неотвратимости надвигающейся катастрофы – нарастание интенсивности тревожных расстройств приводит субъекта к представлению о невозможности предотвращения грядущего события;

6) тревожно-боязливое возбуждение – вызываемая тревогой дезорганизация достигает максимума, и возможность целенаправленной деятельности исчезает.

Иногда при нарастании тревоги все указанные явления можно наблюдать в течение короткого времени, в других же случаях их смена происходит постепенно.

Организация эмоционального стресса, указывает Ф.Б. Березин, предполагает затруднение реализации мотивации, блокаду мотивированного поведения, т.е. фрустрацию. Совокупность фрустрации, тревоги, а также их взаимосвязь с

аллопсихической и интрапсихической адаптациями и составляет основное тело стресса.

Эффективность психической адаптации напрямую зависит от особенностей взаимодействия и общения человека с другими людьми. При конфликтных ситуациях в семейной или производственной сфере, затруднениях в построении неформального общения нарушения адаптации отмечались значительно чаще, чем при эффективном социальном взаимодействии. Эффективная психическая адаптация представляет собой одну из предпосылок к успешной профессиональной деятельности.

В процессе управленческой деятельности стрессовые ситуации могут создаваться динамичностью событий, необходимостью быстрого принятия решения, рассогласованием между интересами и потребностями менеджера и персонала, ритмом и характером деятельности. Факторами, способствующими возникновению эмоционального стресса в этих ситуациях, могут быть недостаточность информации, ее противоречивость, чрезмерное разнообразие или монотонность, оценка работы как превышающей возможности индивидуума по объему или степени сложности, противоречивые или неопределенные требования, критические обстоятельства или риск при принятии решения. Важными факторами, улучшающими психическую адаптацию в профессиональных группах, являются социальная сплоченность, способность строить межличностные отношения, возможность открытой коммуникации.

6.3. Здоровье как фактор эффективной деятельности руководителя

Научно-технический прогресс, ускорение темпа жизни современного человека, информационные перегрузки, загрязнение окружающей среды оказывают серьезное влияние на состояние здоровья людей и руководителей в частности.

Систематические перегрузки и вытекающие из них состояния напряжения становятся для руководителя все более обычными. Современная управленческая деятельность – наиболее яркий пример слишком напряженного ритма жизни. Как правило, в своей повседневной деятельности руководитель сосредоточен на решении многих задач. Все это вызывает активную нервную деятельность, что, в свою очередь требует больших усилий и напряжения.

В словаре С.И. Ожегова под здоровьем понимается «правильная, нормальная деятельность организма, его полное физическое и психическое благополучие». Хотя однозначно оценить, что же такое здоровье, весьма сложно. То, что одни считают нормальным здоровьем, другие могут воспринимать как нездоровье. По мнению С.А. Волкова, «здоровым можно считать человека, который как минимум, способен адекватно решать профессиональные, семейные и личные проблемы».

Согласно материалам ВОЗ, здоровье – это состояние полного физического, душевного и социального благополучия, а не только отсутствие болезней или физических дефектов.

Рубеж веков ознаменован актуальностью проблемы здоровья во всех ее аспектах. Этому способствуют:

- * стремительный темп научно-технического прогресса;
- * высокий ритм жизни;
- * информационные и эмоциональные перегрузки;
- * экологическое неблагополучие и многие другие факторы современной жизни.

Все это привело к резкому росту так называемых «болезней века» (сердечнососудистых, онкологических, язвенных, психических и прочих заболеваний). Резко возросло число алкоголиков и наркоманов. Возможно, эти болезни являются следствием неспособности многих людей быстро адаптироваться к бурным изменениям условий жизни. Что и говорить, нелегка жизнь современного

человека. Но вдвойне она нелегка для управленца. Современный руководитель работает, как правило, в условиях:

- * дефицита времени;
- * избытка информации;
- * ненормированного рабочего дня;
- * постоянного давления со стороны подчиненных и вышестоящего начальства;
- * вынуждающих идти на риск;
- * одновременного решения нескольких разноуровневых задач.

Вот почему руководитель находится в стрессовом состоянии почти постоянно. Систематические перегрузки и вытекающие из них состояния напряжения становятся для руководителя все более обычными. Если ему не удастся вырваться из состояния сверхвозбудимости и перенапряжения в течение длительного времени, то у него может появиться опасность развития какого-либо заболевания.

Обычно выделяют три вида здоровья:

- * *физическое;*
- * *психическое;*
- * *духовное.*

Физическое здоровье представляет собой устойчивое функциональное состояние организма, обеспечивающее успешную жизнедеятельность человека (жизнедеятельность как отдельных тканей, органов и систем, так и всего организма в целом). Важно отметить, что устойчивое функциональное состояние рассматривается в пределах возрастной нормы.

Очень важно воспринимать себя здоровым человеком. Не случайно бытует поговорка: пока человек не задумывается о своем здоровье, он здоров.

Физическое здоровье, как правило, связывают с биологическим (функциональным) возрастом, то есть с функциональной зрелостью организма. Критерии биологического возраста меняются в зависимости от периода развития и включают:

- * *морфологические критерии* (скелетная и зубная зрелость, зрелость форм тела, его пропорций, развитие первичных и вторичных половых признаков);
- * *функциональные критерии* (зрелость центральной и вегетативной нервной системы и опорно-двигательного аппарата);
- * *биохимические критерии* (ферментативные, гормональные и цитохимические показатели).

Психическое здоровье оценивается по трем основным критериям:

- * *адаптации;*
- * *социализации;*
- * *индивидуализации.*

В нашем случае, применительно к здоровью, под *адаптацией* понимается способность человека осознанно относиться к функциям своего организма (например, пищеварения, выделения и др.), способность регулировать свои психические процессы (управлять своими мыслями, чувствами, желаниями). Пределы содержания индивидуальной адаптации существуют, но есть и общие для всех людей закономерности. Критерием успешной адаптации является способность человека жить в современных геосоциальных условиях.

Социализация применительно к здоровью понимается в трех основных проявлениях:

- во-первых, человек реагирует на другого человека, как на равного себе («Другой такой же человек, как и я»);
- во-вторых, человек признает существование норм в отношениях между людьми («Между людьми существуют определенные нормы взаимоотношений и я руководствуюсь ими»);

- в-третьих, человек признает необходимую меру одиночества и относительную зависимость от других людей, то есть между параметрами «одиноким» и «зависимым» существует определенная гармония («Я – единственный, но не одиноким; я нуждаюсь в окружающих, я – среди себе подобных»).

Таким образом, критерием успешной социализации является способность человека жить в условиях современных социальных норм, в системе «Я – другие».

Индивидуализация понимается как способность:

- во-первых, осознавать собственную неповторимость и индивидуальность, как ценность и не позволять разрушать ее другим людям;
- во-вторых, сопоставлять свою индивидуальность с проявлениями индивидуальности других людей.

Таким образом, критерием успешной индивидуализации является способность человека относиться к самому себе и к окружающим как к индивидуальностям.

Рассмотрев слагаемые психического здоровья, можем сделать следующий вывод. *Психически здоровый человек характеризуется его возможностями адаптации, социализации и индивидуализации.* Эти возможности есть у каждого человека, а степень их реализации определяется социальной ситуацией, то есть теми ежедневными условиями развития человека, в которых он реализует себя, свои мысли, возможности, желания, качества.

Несколько слов о *духовном здоровье человека*. К основным его признакам и показателям относятся следующие:

- воспринимая жизнь как ценность, человек стремится к созданию в ней новых ценностных качеств. Состояние поиска охватывает человека помимо его воли и индивидуальных усилий, и человек ищет его истоки вне своих сил, в сферах, лежащих выше их;
- гуманистические способы воздействия на себя и на окружающих (поощрения, наказания, прощения);
- целостность внутреннего мира, которая задается системой правил и суждений, принятых для себя человеком осознанно (так называемая «жизненная философия»);
- переживания постоянной радости от жизни как таковой.

Духовное здоровье проявляется в связи человека со всем миром и выражается в: религиозных чувствах, чувстве красоты и мировой гармонии, чувстве восхищения и благоговения перед жизнью.

Наиболее плодотворны исследования духовного здоровья представителями гуманистической психологии. Так, А. Маслоу считал, что люди, здоровые духовно, обладают особыми характеристиками, которые отличают их от других людей по ряду показателей. Эти люди удовлетворили свои потребности в безопасности, сопричастности, любви, уважении и самоуважении и поэтому могут стремиться к самоактуализации, то есть к свершению своей миссии, призвания, судьбы, стремления к единству своей личности.

К характеристикам здоровых людей, подтвержденным наблюдениями А. Маслоу, можно отнести следующие:

1. *Объективное восприятие реальности.* Духовно здоровые люди менее эмоциональны и более объективны в восприятии реальности, терпимы к противоречивости и неопределенности. Они приветствуют сомнения и нехоженые пути.

2. *Полное принятие себя, других и природы.* Духовно здоровые люди принимают себя такими, какие они есть как на психическом, так и на физиологическом уровне и ощущают при этом радость жизни (у них хороший аппетит, сон, секс), С пониманием они относятся к основным биологическим процессам в организме. Подобным образом они воспринимают других и человечество в целом.

3. *Непосредственность, простота и естественность поведения.* Как точно заметил М.Е. Литвак (2018), с этими людьми общаться так же просто, как и с японской техникой. Однако эта простота общения не означает, что они доступны для каждого в любой момент и что они так же просты «внутри».

4. *Увлеченность и преданность какому-либо делу (центрированность на проблеме, а не на себе).* Духовно здоровые люди привержены какой-то задаче, долгу, призванию или любимой работе, которую считают для себя жизненной миссией. Говоря словами А. Маслоу, они живут, чтобы работать, а не работают, чтобы жить.

5. *Независимость и потребность в уединении.* Они очень нуждаются в неприкосновенности внутренней жизни и в одиночестве, общении с собой.

6. *Автономия, независимость от культуры и окружения.* Они больше полагаются на свой собственный потенциал и внутренние источники роста и развития. В этом смысле они самодостаточны, то есть независимы на самом деле, а не в смысле заявления своей позиции.

7. *Свежесть оценки и восприятия.* Духовно здоровые люди каждый день своей жизни воспринимают как захватывающее и волнующее событие. Для них восприятие сотой радуги так же прекрасно и восхитительно, как и восприятие первой радуги в жизни.

8. *Вершинные или мистические переживания.* Эти люди способны переживать моменты сильного волнения или высокого напряжения, экстатические состояния. Когда они переживаются? В кульминационные моменты любви и интимности, творчества, озарения, открытия и слияния с природой.

9. *Общественный интерес, чувство сопричастности, единения с другими, доброжелательность.* Это выражается в сострадании, симпатии и любви ко всему человечеству (часто в виде отношения старшего брата к младшему).

10. *Глубокие межличностные отношения.* У этих людей узок круг общения, так как настоящее общение, состояние духовного единства с другими требует времени и усилий. Однако их общение отличается глубиной переживаемых чувств. Кроме того, для этих людей характерно высокое чувство эмпатии, сопереживания.

11. *Демократический тип характера.* У этих людей нет предубеждений к другому классу, расе, религии, полу, возрасту, профессии, сексуальной ориентации, прочим атрибутам статуса. Они с готовностью учатся у любого, если только у него можно чему-то научиться. В то же время они не считают всех без исключения равными. А. Маслоу писал: «Эти индивиды, сами являющиеся элитой, выбирают в друзья также элиту, но это элита характера, способностей и таланта, а не рождения, расы, крови, имени, семьи, возраста, молодости, славы или власти».

12. *Разграничение средств и целей.* В повседневной жизни они более определены, последовательны и тверды, чем другие, в отношении того, что правильно и что ошибочно, хорошо или плохо. Они придерживаются определенных нравственных и этических норм, хотя немногие из них религиозны в ортодоксальном смысле этого слова. В то же время для них порой сам процесс — значит больше, чем цель, пусть и очень благовидная.

13. *Философское чувство юмора.* Эти люди предпочитают доброжелательный, философский юмор, высмеивающий глупость человечества в целом, в отличие от других людей, которые могут получать удовольствие от шуток, высмеивающих чью-то неполноценность, унижающих кого-то или непристойных. Юмор духовно здоровых людей вызывает улыбку, а не смех.

14. *Креативность, творческий подход к жизни.* Для них характерна естественная и спонтанная креативность, позволяющая будничное дело осуществлять каждый раз по-новому. Кроме того, их творческий подход проявляется, прежде всего, в повседневных делах, а не как у выдающихся талантов в поэзии, искусстве, музыке или науке. Вот почему А. Маслоу как-то заметил, что в первоклассном супе больше творчества, чем во второсортной поэзии.

15. *Соппротивление окультуриванию*. Они в гармонии со своей культурой, вместе с тем сохраняют определенную внутреннюю независимость от нее. Они традиционны и ничем не отличаются от других, пока требования культуры не затрагивают их основные, базисные ценности.

В приложении к главе содержится «Опросник личностной ориентации», позволяющий определить степень самоактуализации и духовного здоровья человека. Разберемся, от чего же зависит наше здоровье (особенно физическое). Опираясь на данные Всемирной организации здравоохранения, можно выделить четыре группы обобщенных факторов, влияющих на состояние нашего здоровья.

* Наследственность (20%).

* Экологически благоприятная среда (20%; со временем вклад этого фактора будет увеличиваться).

* Медицинское обеспечение (10%; со временем вклад этого фактора будет уменьшаться).

* Образ жизни человека (50%).

Образ жизни – это целостная совокупность особенности повседневной жизни людей, определяемая:

* индивидуальными психическими особенностями;

* потенциалом здоровья, заложенным в каждом человеке;

* жизненным опытом;

* семейными и местными обычаями;

* стандартами жизни, характерными для данного социального слоя, данного региона, данного государства (например, житель города или деревни, житель Западной или Восточной Европы, житель СНГ и др.).

Образ жизни охватывает:

* трудовую деятельность;

* быт;

* формы использования свободного времени;

* формы удовлетворения материальных и духовных потребностей;

* нормы поведения людей в типичных ситуациях. При столь важном значении образа жизни стоит пристальнее присмотреться к факторам, поддерживающим *физическое здоровье*. К ведущим из них обычно относят:

* дыхание;

* питание;

* движение.

О *дыхании* мы как-то не задумываемся, пока здоровы органы дыхания. Оно выполняется автоматически, хотя при желании мы можем им управлять. В организме физиологические и биохимические процессы происходят без участия сознания и управляются вегетативной нервной системой.

На дыхание давно обратили пристальное внимание на Востоке. На Западе и у нас – значительно позже. Одни говорят, что надо дышать глубже, другие считают, что полезней неглубокое дыхание (по методу Бутейко). При напряженной физической работе нужно глубокое дыхание для обеспечения кислородом биохимических процессов. Дыхание по методу Бутейко, когда в организме накапливается углекислота, выводит организм как бы на грань, за которой начинают раскрываться резервные возможности организма. Оно эффективно при многих заболеваниях, но им нельзя пользоваться постоянно.

Йоги отработали разные варианты дыхания (пранаямы), включающие четыре примерно равных по времени этапа: вдох – пауза – выдох – пауза. Длительность этапов подбирается индивидуально, но обычно по 4-8с. на этап, с постепенным увеличением до 10-14с. Такое дыхание оказывает оздоравливающее и даже омолаживающее воздействие.

В последнее время много внимания уделяется проблеме *питания*. Существуют разные способы питания – сыроедение, растительная монодиета, вегетарианство, животная монодиета, смешанное питание. Доказано, что применим любой способ, но менее эффективным является последний.

Существуют несколько *заповедей питания*:

- *питайтесь четыре раза в день и регулярно;*
- *потребляйте только продукты живой природы.* При этом главное внимание следует уделять свежим фруктам и овощам (по возможности сырым) и так называемой клетчатке (хлеб грубого помола, с отрубями и др.). Жиры рекомендуется употреблять не более 80 г в день и стараться, чтобы они были ненасыщенными, то есть растительными и не жареными. До минимума необходимо свести потребление сахара и соли. То, что мы употребляем в пищу, в среднем должно усваиваться на 80-90%. Жиры задерживают и снижают это усвоение до 60%, а овощи и фрукты – увеличивают на 10-15 %;
- *ешьте, когда голодны.* До половины пищи, принятой без аппетита, разлагается и превращается в яд;
- *разнообразие пищи* должно быть максимальным в течение недели и минимальным в одной трапезе;
- *не забывайте о соках* (лучше натуральных) *и питьевой воде* (лучше талой или родниковой). Ежедневный прием жидкости должен составлять не менее 1-2 л;
- и, пожалуй, главное – *индивидуально подбирайте для себя ту пищу, в которой нуждается тело.*

Движение составляет основу жизни. В наибольшей степени потребности организма в движении реализуются в различных видах физических упражнений и ходьбе. Максимальный эффект достигается при выполнении большого количества циклических движений не очень высокой интенсивности. Главное при этом не просто увеличивать силу и гибкость тела, а усилить саморегуляцию организма.

Проще всего ввести в свою жизнь физические упражнения, увеличив ежедневную двигательную активность. *Быстрая ходьба* – дешевая, простая, безопасная и самая популярная форма упражнений. Замените ходьбой все автомобильные поездки на близкие расстояния. Эффективным и веселым способом, позволяющим сжигать лишние калории, являются *танцы и участие в спортивных состязаниях*. Доступным и эффективным видом физических занятий является *медленный бег*, так как именно он обеспечивает антигравитационный режим (из-за наличия фазы полета). Благодаря кровотоку и газообмену в легких лучше удаляются шлаки, улучшается работа эндокринной и нервной систем. Состояние легкого положительного стресса создает адаптационные механизмы для более сложных стрессовых воздействий и способствует укреплению иммунной системы.

Медленно и постепенно увеличивайте интенсивность своих тренировок. Тогда вас не будет пугать необходимость прилагать к занятиям большие усилия (а боясь этого, люди часто прекращают занятия спортом). Пусть нагрузка на ваших тренировках растет естественно, в соответствии с вашими желаниями и потребностью. Немедленно прекратите занятия, если они станут вызывать у вас чувство дискомфорта, слабость или болезненные ощущения.

РЕЗЮМЕ

1. Эмоции входят в процесс познания человека как специфический вид субъективного отражения действительности. Эмоции являются специфической реакцией организма на изменения во внутренней или внешней среде. Эмоциональное состояние передается словами, способом построения фразы, характером интонации, тембром голоса и т.д.

2. Воля направляет или сдерживает активность человека, организует психическую деятельность, исходя из имеющихся задач и требований как

проблемной ситуации, так и специфических, социальных требований той или иной социальной группы. Воля – это сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, связанное с преодолением внутренних и внешних препятствий. Благодаря воле человек может по собственной инициативе, исходя из осознанной необходимости, выполнять действия в заранее спланированном направлении и с заранее предусмотренной силой. Более того, он может соответственно организовать свою психическую деятельность и направить ее. Усилием воли можно сдержать внешнее проявление эмоций или даже показать совершенно противоположное.

3. Одним из наиболее распространенных видов аффекта является стресс. Он представляет собой состояние чрезмерно сильного и длительного психологического напряжения, которое возникает у человека, когда его нервная система получает эмоциональную перегрузку. Основными чертами психического стресса являются следующие: 1) стресс есть состояние организма, его возникновение предполагает взаимодействие между организмом и средой; 2) стресс – более напряженное состояние, чем обычное мотивационное; оно требует для своего возникновения восприятия угрозы; 3) явления стресса имеют место тогда, когда нормальная адаптивная реакция недостаточна.

4. Здоровье – это состояние полного физического, душевного и социального благополучия, а не только отсутствие болезней или физических дефектов.

5. К ведущим факторам, поддерживающим *физическое здоровье* относят: дыхание; питание; движение.

ГЛАВА 7. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ КАК АДРЕСАТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

- 7.1. Социализация личности как социальный феномен.
- 7.2. Понятие о психосоциальных кризисах.
- 7.3. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации.
- 7.4. Система регуляции поведения и деятельности личности.

7.1. Социализация личности как социальный феномен

Личность подчиненного прибывает в организации не с неведомых галактик и планет. Она рождается и развивается в определенной социальной макро- и микросреде. Она приходит в организацию из конкретных семей, организаций, компаний сверстников и несет в себе особенности этого своеобразного социального окружения. Хотим мы того или нет, но наш подчиненный – не чистый лист бумаги, а вполне сложившийся человек, имеющий свои взгляды, убеждения, потребности, желания, идеалы.

Личность, группа, общество представляют собой диалектическое единство. Личность также немыслима вне общества, вне группы, как общество и группы не существуют без личностей. В основе единства этих трех слагаемых, в основе преломления и закрепления в личности требований общества, группы лежит процесс *социализации* личности.

Понятие социализации впервые было разработано в конце 40-х – начале 50-х годов в трудах американских социальных психологов А. Парка, Д. Доллэрда, Дж. Кольмана, А. Бандуры, В. Уолтерса и др. Интерес к проблеме социализации у нас возник несколько позже, чем за рубежом, – во второй половине 60-х годов. Первые редакции понятия «социализация» указывали, прежде всего, на то, что это – процесс усвоения социальных норм и ценностей, процесс вхождения в социальную среду. Значительно позднее в определение понятия «социализация» были внесены существенные поправки, указывающие на то обстоятельство, что нельзя этот сложный и многомерный процесс рассматривать односторонне, только как усвоение индивидом социальных норм и ценностей. Социализация должна рассматриваться как двусторонний процесс, включающий и активное воспроизводство индивидом общественных отношений.

Таким образом, **социализация** (от лат. *socialis* – общественный) – *это двусторонний процесс, включающий, во-первых, усвоение индивидом социального опыта, системы социальных связей путем вхождения в социальную среду и, во-вторых, активное воспроизводство индивидом системы социальных связей в процессе деятельности.* В результате этого процесса индивид становится полноправным членом общества. Социализация личности, являясь центральной проблемой социальной психологии, призвана гармонизировать взаимоотношения в звене «личность – общество». С первых часов жизни человека начинается этот процесс, в основе которого лежат связи между индивидами и освоение социальных навыков. Отчасти этот процесс зависит от врожденных механизмов и созревания нервной системы, однако, прежде всего он определяется тем опытом, который человек получает на протяжении жизни.

Социализацию нельзя сводить к воспитанию. Наряду с разнообразными организованными воздействиями общества по формированию личности, то есть с воспитанием, социализация включает элементы стихийного, неорганизованного влияния среды. Существенно отличается процесс социализации и от процесса развития индивида.

Для развития (т.е. процесса непрерывных изменений в психике и организме человека), как и для социализации, большую роль играют социальные факторы, среда, обучение, воспитание. Это то, что сближает эти процессы. Однако имеются и существенные отличия. Во-первых, развитие, наряду с социально-личностными изменениями, включает и психофизиологические изменения, происходящие с индивидом. Во-вторых, в процессе развития личности на первый план выступают внутренние силы самодвижения, саморазвития; процесс социализации предусматривает доминирование внешних факторов при активной роли индивида.

Процесс социализации включает четыре периода: детство, отрочество и юность, зрелость, старость. Важным периодом социализации является *детство*, включающее три стадии:

- первое детство, включающее младенчество (с момента рождения и до одного года), и преддошкольное детство (от одного года до трех лет). На этой стадии развивается функциональная независимость и речь;

- второе, или дошкольное, детство охватывает период с 3 до 6 лет и характеризуется развитием и становлением личности ребенка, а также когнитивных процессов;

- третье детство продолжается с 6 до 12 лет, то есть соответствует младшему школьному возрасту и включению ребенка в принципиально отличную от семьи и дошкольных учреждений социальную группу – школьный класс.

Начало полового созревания знаменует собой окончание детства и вступление ребенка в отрочество. *Отрочество и юность* включает две стадии:

- собственно отрочество, или подростковый возраст, соответствует половому созреванию и продолжается с 12 до 15 лет. В это время под влиянием конституциональных сдвигов у подростка формируется новое представление о самом себе;

- юность, продолжающаяся с 15 лет до 21 года (первый период – с 15 до 17 лет и второй период – с 17 лет до 21 года), соответствует приспособлению подростков обоего пола к семье, школе, среде своих сверстников. Юность представляет собой переходный период от отрочества к зрелости; юности свойственно чувство психологической независимости, хотя человек еще не успел взять на себя никаких социальных обязательств.

Зрелость как период социализации включает две стадии:

- стадия ранней зрелости охватывает период с 20 до 40 лет. Она соответствует вступлению человека в интенсивную личную жизнь и профессиональную деятельность;

- зрелый возраст, продолжающийся с 40 до 60 лет, характеризуется стабильностью и продуктивностью, особенно в профессиональном и социальном отношении.

Заключительный период социализации – *старость* продолжается с 60 до 90 лет и чаще всего сопровождается отходом человека от активной жизни. После 90 лет человека относят к долгожителям.

Несколько слов об осознании возраста, *о психологическом времени личности*. Само понятие «возраст» многопланово. Выделяют четыре его подвида: хронологический (паспортный), биологический (функциональный), социальный (гражданский) и психологический. Психологический возраст связан, прежде всего, с тем, как человек оценивает свой возраст во внутреннем мире. Существует определенная закономерность в оценке своего возраста людьми разных возрастных групп. Так, в процессе эксперимента оценивали свой возраст молодые люди (от 20 до 40 лет) и люди старшего возраста (от 40 до 60 лет). Оказалось, что чем моложе человек, тем старше он себе кажется и так же, с переоценкой возраста, он воспринимает других. После 40 лет наблюдается обратная тенденция – люди обычно воспринимают себя моложе, чем они есть на самом деле. И чем старше они

становятся, тем больше молодеет у них душа, вот только, к сожалению, биология напоминает человеку о его возрасте.

Процесс социализации охватывает ряд *сфер*, среди которых – деятельность, общение и самосознание.

Социализация в сфере деятельности проявляется в расширении видов деятельности, в освоении и осмыслении каждого вида деятельности. В творческой профессиональной деятельности существуют два профессиональных пика. Первый пик приходится на возраст 30-35, когда «умы свежи», человек делает открытия, изобретения, предлагает что-то совершенно до него неизвестное. Второй пик связан с мудростью, зрелостью человека, имеющего большой жизненный опыт – возраст 50-60 лет; такой человек способен на обобщения, создание своей школы, может быть мудрым организатором и руководителем.

Социализация в сфере общения включает развитие навыков общения, расширение круга общения, обогащение его содержания. Общение – это чрезвычайно тонкий и деликатный процесс взаимодействия людей. В общении наиболее разнообразно раскрываются индивидуальные особенности всех участников этого процесса.

Социализация в сфере самосознания заключается в формировании образа собственного «Я» как активного субъекта деятельности; осмыслении своей социальной принадлежности, своей социальной роли; формировании самооценки.

В наиболее обобщенном виде самосознание выражено в «Я» концепции представителей гуманистической психологии. Среди главных идей этого подхода следующие. В центре всех социальных процессов стоит Человек. Он должен иметь право быть самим собой, сохранять свою целостность и уникальность, быть свободным в выборе решений, творить свою жизнь и нести за нее ответственность. Для гуманистического подхода характерна ориентация на саморазвитие личности, глубокое уважение к ее индивидуальной позиции.

Необходимо выделить два самостоятельных вида воздействия на личность в процессе ее социализации: воздействия на макро - и микроуровнях. Социально-психологические воздействия общества на макроуровне по целенаправленному формированию личности, регулированию ее поведения и деятельности происходит через средства массовой коммуникации, печать, радио, телевидение, искусство, литературу, музыку, различные виды идеологического воздействия и т.д.

Большой интерес представляют социально-психологические воздействия на микроуровне, то есть на уровне непосредственного ближайшего окружения индивида. Эти неорганизованные воздействия среды называют *социально-психологическими механизмами социализации*. Под ними понимают различные стихийные воздействия среды, ближайшего окружения, благодаря которым внешние регуляторы, групповые нормы и предписания переводятся во внутренний план, становятся внутренними поведенческими регуляторами. Социально-психологические механизмы социализации играют роль «переходных мостиков» между внешними регуляторами, групповыми нормами и обычаями, традициями, ролевыми предписаниями, одобрением и осуждением и внутренними регуляторами, диспозициями, психологическими состояниями готовности к определенным поведенческим реакциям.

Существует несколько социально-психологических механизмов социализации:

- *идентификация* – это отождествление индивида с некоторыми людьми или группами, позволяющее усваивать разнообразные нормы, отношения и формы поведения, которые свойственны окружающим. Примером идентификации является полоролевая типизация – процесс приобретения индивидом психических особенностей и поведения, характерных для представителей определенного пола;

- *подражание* является сознательным или бессознательным воспроизведением индивидом модели поведения, опыта других людей (в частности, манер, движений, поступков и др.);
- *внушение* – процесс неосознанного воспроизведения индивидом внутреннего опыта, мыслей, чувств и психических состояний тех людей, с которыми он общается;
- *социальная фасилитация* – стимулирующее влияние поведения одних людей на деятельность других, в результате, которого их деятельность протекает свободнее и интенсивнее (фасилитация означает «облегчение»);
- *конформность* – осознание расхождения во мнениях с окружающими людьми и внешнее согласие с ними, реализуемое в поведении.

Для процесса социализации крайне важны определенные *институты*, то есть те конкретные группы, в которых личность приобщается к системам норм и ценностей и которые выступают своеобразными трансляторами социального опыта. В качестве институтов социализации чаще всего рассматриваются семья, дошкольные детские учреждения, школа, трудовой и воинский коллективы, политические партии и организации, неформальные объединения, группы «по интересам», общества сверстников, средства массовой коммуникации и др.

Традиционные институты социализации складывались стихийно, а функции их многократно изменялись и накладывались друг на друга. Все они полифункциональны, а предъявляемые к ним нормативные требования не всегда соответствуют их реальным возможностям. Кроме того, каждый из этих институтов находится в процессе сложной и противоречивой эволюции.

Роль разных институтов социализации на разных возрастных стадиях неодинакова. Семья, играющая главную роль на ранних стадиях социализации, постепенно уступает свое место школьным, трудовым, воинским коллективам, различным неформальным группам. В более позднем возрасте, в послетрудовой стадии, семья снова выходит на первое место по своей значимости для индивида. Чтобы координировать усилия этих институтов, руководителю нужно четко представлять себе возможности и тенденции развития каждого из них.

Семья – важнейший институт социализации. Однако современная семья не обладает той самодовлеющей ролью, на которую она претендовала в предшествующую эпоху. Сказывается как развитие общественного воспитания (дошкольные учреждения, детские сады, школы), так и изменение самой семьи: уменьшение стабильности, малодетность, ослабление традиционной роли отца, трудовая занятость женщины и др.

Меняется и стиль внутрисемейных отношений. Крушение авторитарного воспитания сделало взаимоотношения родителей и детей мягче, интимнее, индивидуально и эмоционально важнее для обеих сторон. Сегодня речь идет уже не о родительской власти, а о моральном авторитете родителей. Такой авторитет поддерживать гораздо труднее, чем власть, опирающуюся на силу. Индивидуализация отношений повышает их психологическую значимость, но одновременно делает их более хрупкими, особенно в подростковом возрасте, когда диапазон и выбор общения у детей расширяется.

Радикальные сдвиги происходят в системе мужских и женских социальных ролей в семье, происходит низвержение их традиционной дифференциации. Испокон веков мужчина считался главой семьи, кормильцем и добытчиком, тогда как женщина-мать вела домашнее хозяйство, воспитывала детей и поддерживала в семье определенный эмоциональный тонус. Сегодня распределение обязанностей в семье все чаще зависит не столько от пола, сколько от индивидуальных особенностей супругов. В принципе это прогрессивно. Но в результате этих изменений особенно сложной и проблематичной стала роль современного отца. Это не могло не сказаться на молодежи, среди которой много слабых духом, инфантильных, «не способных на лидерство».

Существенно изменилось и *положение школы*. В начале Нового времени учитель «присвоил» себе часть родительских функций. Некоторые его функции стали проблематичными. Авторитет учителя сегодня больше зависит от его личных качеств, чем от его положения. Средства массовой коммуникации и внешкольные учреждения, расширяя кругозор и диапазон интересов учащихся и в этом смысле дополняя школу, одновременно составляют ей своего рода конкуренцию. Городская школа сейчас редко является средоточием всей культурной жизни старшекласников. Весьма сложна в современных условиях и проблема индивидуализации воспитания и обучения в рамках массовой школы, работающей зачастую в две смены.

По мере того как увеличивается время, проводимое детьми и подростками вне семьи и школы, возрастает удельный вес общества сверстников, которое во многих случаях перевешивает влияние учителей и родителей. Однако и оно неоднородно. С одной стороны, это руководимые и направляемые взрослыми учебные, производственные, спортивные и иные организации. С другой стороны, разнообразные стихийные неформальные сообщества, большей частью разновозрастные и смешанные в социальном отношении. Чем сильнее заорганизованы старшими официальные молодежные организации, тем важнее и притягательнее становится неформальное общение. Отказ от систематического изучения неформальных юношеских групп и молодежной субкультуры – одна из главных причин неэффективности работы с подростками.

7.2. Понятие о психосоциальных кризисах

Социализация личности – процесс сложный и противоречивый, в нем приходится постоянно преодолевать многочисленные препятствия и кризисы. В соответствии с теорией психосоциального развития американского психолога Э. Эриксона, развитие человека складывается из трех взаимосвязанных, хотя и автономных процессов: соматического развития, изучаемого биологией, развития сознательного «Я», изучаемого психологией, и социального развития, изучаемого общественными науками.

Основной закон развития – «эпигенетический принцип», согласно которому на каждом новом этапе развития возникают новые явления и свойства, которых не было на предшествующих стадиях процесса. Переход к новой фазе развития протекает в форме «нормативного кризиса», который внешне напоминает патологические явления, но на самом деле выражает нормальные трудности роста. Переход на новую фазу развития возможен только на основе разрешения основного противоречия, свойственного предыдущей фазе.

В целом человек на протяжении жизни переживает восемь глобальных психосоциальных кризисов, специфических для каждого возраста (причем шесть из них приходятся на период жизни до 20-25 лет). Суть кризиса составляет внутрличностный конфликт между противоположными состояниями сознания и психики. Благоприятный исход этих кризисов определяет возможность дальнейшей социализации и последующего расцвета личности. Неудачное разрешение одного из этих кризисов приводит к тому, что, разрешая следующий кризис, человек вынужден разрешать противоречия, свойственные не только для данного кризиса, но и для предыдущего. Однако это дается гораздо труднее. Это затрудняет процесс социализации и, например, объясняет такое социально-психологическое явление, как позднее взросление, социальная пассивность и др.

Первый кризис (доверие – недоверие) человек переживает в младенчестве – на первом году жизни. Он связан с тем, удовлетворяются или нет основные физиологические потребности ребенка ухаживающим за ним человеком. В случае удовлетворения потребности в общении и других жизненно важных потребностей, взаимной привязанности у ребенка развивается чувство глубокого доверия к

окружающему миру. В случае плохого обращения матери с ребенком, игнорирования, пренебрежения им, лишения любви, слишком раннего или резкого отлучения ребенка от груди у ребенка формируется недоверие к окружающему миру. Таким образом, развитие ребенка определяется почти исключительно общением с ним взрослых людей, в первую очередь матери. В процессе разрешения первого кризиса уже могут возникнуть предпосылки к проявлению в будущем стремления к людям или отстраненности от них.

Второй кризис (самостоятельность – сомнения в себе и стыд) переживается в раннем детстве – в возрасте от 1 года до 3 лет. Он связан с первым опытом обучения, особенно с развитием простейших двигательных навыков (например, хождения), с приучением ребенка к чистоплотности. Если родители понимают ребенка и помогают ему, не лишая его возможности проявлять самостоятельность, ребенок получает опыт автономии. Напротив, слишком строгий или слишком непоследовательный внешний контроль приводит к развитию у ребенка стыда или сомнений, связанных, главным образом, со страхом потерять контроль над собственным организмом. Ребенок чувствует свою неприспособленность, сомневается в своих способностях, испытывает лишения. Слабо развита речь, сильное желание скрыть свою ущербность от окружающих.

Третий кризис (инициатива, активность – чувство вины, пассивность) соответствует второму детству (с 3 до 6 лет). В этом возрасте происходит самоутверждение ребенка («Я – сам»), активное изучение окружающего мира, подражание взрослым, включение в полоролевое поведение (например, напоминания мальчикам «Ты же мужчина, а мужчины не плачут» зачастую помогают гораздо больше других воспитательных средств). Планы, которые он постоянно строит и которые ему позволяют осуществить, способствуют развитию у него чувства инициативы. Наоборот, переживание повторных неудач и безответственности могут привести его к пассивности и чувству вины.

Четвертый кризис (трудолюбие – чувство собственной неполноценности) происходит в младшем школьном возрасте (от 6 до 11 лет). В школе ребенок учится работать, готовится к выполнению будущих задач. В зависимости от царящей в школе атмосферы, принятых методов обучения и воспитания, у ребенка развивается вкус к работе, чувство долга, познавательные и коммуникативные умения и навыки и т.д. Или же, напротив, у него возникает чувство неполноценности как в плане использования средств и возможностей, так и в плане собственного статуса среди товарищей (ребенок избегает сложных заданий, ситуаций соревнования и т.д.).

Пятый кризис (жизненное самоопределение – путаница ролей) переживают подростки обоего пола в период половой зрелости (11 и 16-18 лет). Этот период характеризуется появлением чувства своей неповторимости, индивидуальности, непохожести на других. Типичная черта этого периода – «ролевой мораторий» (от лат. moratorium – отсрочка): диапазон выполняемых ролей расширяется, но юноша не усваивает эти роли всерьез и окончательно, а как бы пробует, примеряет их к себе. В этот же период происходит поиск идеалов и примеров для подражания, строительство планов на будущее, самоопределение в вопросах «каким быть?», «кем быть?». Этот процесс предполагает объединение прошлого опыта подростка, его потенциальных возможностей и выборов, которые он должен сделать. При успешном разрешении кризиса подросток формирует мировоззрение, заявляет о себе как об индивидуальности, осуществляет четкую половую поляризацию в формах поведения. Неспособность подростка к идентификации или связанные с нею трудности могут привести к ее «распылению» или же путанице ролей, которые подросток играет или будет играть во всех сферах жизнедеятельности. Может наступить выраженное стремление разобраться в себе в ущерб отношениям с внешним миром (в частности, непонимание форм поведения, соответствующих данному полу), застревание на прошлом вместо мыслей о будущем и др.

Шестой кризис (близость к людям – изоляция от людей) свойствен молодым взрослым людям в возрасте 18-25 лет. Он связан с поиском душевной и интимной близости с любимым человеком, вместе с которым ему предстоит прожить семьей продолжительное время. Главные проблемы этого кризиса – любовь, рождение и воспитание детей, работа, удовлетворенность личной жизнью. При успешном разрешении кризиса выражено стремление к контактам с людьми, желание посвятить себя другим людям. Отсутствие подобного опыта приводит к избеганию людей, особенно близких интимных отношений с ними, к изоляции человека и его замыканию в самом себе, к состоянию одиночества. При неразрешении шестого кризиса характерны первые симптомы отклонений в психике, расстройств, возникающих под влиянием якобы существующих угрожающих сил.

Седьмой кризис (творчество, жизненная активность – застой, сосредоточенность на себе, на своих проблемах) переживается человеком в возрасте 40-45 лет, а иногда и позднее. Его успешное разрешение характеризуется продуктивной и творческой работой над собой и другими людьми, удовлетворенностью семейными отношениями, гордостью за своих детей. Этот период жизни отличается высокой продуктивностью и созидательностью в самых разных областях. В случае неразрешения этого кризиса у человека выражен эгоизм, эгоцентризм, непродуктивность в работе, исключительная забота о самом себе.

В свою очередь, Пекк выделяет в этом кризисе *четыре подкризиса*. Во-первых, степень развития у человека уважения к мудрости, сменяющее примат физической силы и храбрости. Во-вторых, важно, чтобы сексуализация социальных отношений уступила место их социализации (что естественно приводит к ослаблению сексуальных ролей). В-третьих, надо уметь не поддаваться аффективному, чувственному обеднению, связанному с потерей и смертью близких или с обособлением детей, и сохранить эмоциональную гибкость, способствующую эмоциональному обогащению в иных формах. Наконец, в-четвертых, очень важно, чтобы человек старался сохранить как можно большую душевную гибкость и продолжать поиск новых форм поведения, вместо того чтобы придерживаться старых привычек и пребывать в некоей психической ригидности.

Восьмой кризис (полнота жизни – отчаяние) переживается во время старения, особенно с выходом человека на пенсию. Он знаменует собой завершение предшествующего жизненного пути, а разрешение зависит от того, как этот путь был пройден. Человек постоянно раздумывает о прошлом, но может приходиться к различным итогам. Достижение человеком цельности основывается на подведении им итогов своей прошлой жизни и осознании ее как единого целого, в котором уже ничего нельзя изменить. Если человек не может свести свои прошлые поступки в единое целое, если он приходит к выводу, что жизнь прожита зря, что времени осталось слишком мало, что оно летит слишком быстро, то он завершает свою жизнь в страхе перед смертью и в отчаянии от невозможности начать жизнь заново, но вместе с тем стремясь получить от жизни больше, чем было получено. Особенно остро в этот период ощущение отсутствия в мире порядка, доброго, разумного начала. Пекк и в этом кризисе выделяет *три подкризиса*. Во-первых, человеку приходится переоценить собственное «Я», помимо своей профессиональной роли, которая у многих людей вплоть до ухода на пенсию остается главной. Во-вторых, человек должен осознать и свыкнуться с фактом ухудшения здоровья и старения тела, что позволяет ему выработать в этом плане необходимое равнодушие. Наконец, в-третьих, человек переживает период озабоченности, с исчезновением которой он уже без ужаса может принять мысль о смерти.

Таково видение процесса социализации личности через систему последовательно сменяющихся друг друга восьми кризисов. Каждый из этих кризисов является своеобразной ступенью в восхождении к идеалу – гармонично развитой личности. Успешное преодоление этих кризисов определяет гармоничность процесса социализации личности.

7.3. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации

Существенное влияние на процесс социализации подчиненных оказывают особенности их адаптации (приспособления) к условиям организации. Адаптация – сложный процесс, затрагивающий различные стороны жизнедеятельности. Адаптацию можно рассматривать и как составную часть социализации, и в качестве ее механизма. Под *адаптацией* (от лат. *adapto* – приспособляю) понимают процесс взаимодействия личности и социальной среды, процесс активного приспособления личности к изменившейся среде, освоения относительно стабильных условий среды. Различают три взаимосвязанных вида адаптации: психофизиологическую, социально-психологическую и профессиональную.

В процессе *психофизиологической адаптации* происходит освоение всех условий, оказывающих различные психофизиологические воздействия на подчиненного в процессе нахождения его в организации. К этим условиям следует отнести физические и психические нагрузки, уровень стрессогенности конкретной деятельности, эргономические условия овладения специальностью и др.

В ходе *социально-психологической адаптации* происходит включение подчиненного в систему взаимоотношений организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями и др. В ходе такой адаптации подчиненный получает информацию о системе деловых и неформальных отношений, о микрогруппах, о социальных позициях отдельных членов организации. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями.

Профессиональная адаптация характеризуется раскрытием и освоением возможностей подчиненного как конкретного специалиста, формированием положительного отношения к своей деятельности. Как правило, удовлетворенность своей деятельностью в организации как профессией наступает при достижении определенных реальных результатов, а последние приходят по мере освоения подчиненным специфики деятельности на конкретном участке.

Характеристика социально-психологической адаптации. Этот вид адаптации представляет собой процесс овладения личностью своей ролью при вхождении в новую социальную ситуацию. По своим результатам социально-психологическая адаптация бывает позитивной и негативной; по механизму осуществления – добровольной и принудительной. Процесс социально-психологической адаптации распадается на несколько стадий.

В процессе первой стадии – *ознакомления*, происходит освоение индивидом норм, ценностей, установок, представлений, стереотипов и т.д. на когнитивном и эмоциональном уровне. Когнитивный уровень позволяет внешние нормы и требования сделать внутренними, «своими». Это освоение получило название *интериоризации* (от лат. *internus, interior* – внутренний).

Эмоциональный уровень ознакомления позволяет с помощью чувств подкрепить и активно усвоить нормы, ценности, стереотипы данной группы, а значит, и быть в нее включенным. Это подкрепление получило название идентификации (от лат. *identificare* – отождествлять).

В процессе второй стадии – *ролевой ориентации* происходит принятие сложившихся форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства, соседских, партнерских, семейных отношений и др.), принятие форм предметной деятельности (способов профессионального выполнения работы). В ходе второй стадии социально-психологическая адаптация призвана привести к формированию социально и профессионально значимых средств общения, поведения и деятельности, принятых в группе, с помощью которых личность могла бы реализовать себя, свои потребности, склонности, умения и т.д.

В процессе третьей стадии – *самоутверждения* происходит первоначально индивидуализация, а затем интеграция адаптирующегося сотрудника.

Процесс индивидуализации предусматривает совмещение усвоенных личностью социальных требований, норм, предписаний, ожиданий со спецификой потребностей, свойств и стиля деятельности индивидов, то есть персонифицированная форма реализации социальных функций. Этот механизм порождается обостряющимся противоречием между достигнутым результатом на прежней стадии («я стал таким же, как все») и не удовлетворяемой потребностью индивида в максимуме персонализации («я не такой, как все, я – личность»). Все это неизбежно ведет к конфликту между социальной ролью, отведенной группой данной личности и уже усвоенной ею, и осознанием своего «Я». На фоне этого конфликта начинает действовать процесс интеграции, то есть процесс, призванный обеспечить принятие и одобрение группой образа личности, созданного в процессе индивидуализации; процесс, устанавливающий оптимальные связи между группой и личностью, представленной в единстве ее особенностей и характерных черт.

Интеграция порождается противоречиями между сложившимся в процессе индивидуализации образом личности и способностью группы принять и одобрить те демонстрируемые им особенности, которые соответствуют ее ценностям, способствуют успеху совместной деятельности. Другими словами, группа как бы понижает представления человека о собственном «Я» до пределов, необходимых для совместной деятельности, и вместе с тем позволяет ему самоутвердиться в рамках потребностей конкретной группы. На этом этапе самооценка личности во многом способствует продолжительности и успешности разрешения возникшего противоречия.

Главным результатом стадии самоутверждения является установление соответствия между самооценкой личности и оценкой ее группой по значимым (с точки зрения ведущей деятельности) способностям и качествам личности. Если противоречие между индивидом и группой не устраняется, возникает дезинтеграция, или вытеснение личности из группы, или ее фактическая изоляция в ней. В рамках интеграции у индивида складываются новообразования личности, которых у него ранее не было (как положительные, так и отрицательные). Таким образом, процесс самоутверждения зависит от самооценки личности и от требований, предъявляемых группой к этому индивиду.

При чрезмерно высокой самооценке человек переоценивает себя и сталкивается со скептическим отношением группы к его претензиям, озлобляется, проявляет подозрительность или высокомерие и может, в конце концов, вообще утратить межличностные контакты, замкнуться. При чрезмерно низкой самооценке развивается комплекс неполноценности, устойчивая неуверенность в себе, отказ от инициативы, безразличие, тревожность.

Показателями успешной социально-психологической адаптации являются:

- адекватный (то есть удовлетворяющий как индивида, так и группу) социальный статус индивида в данной социальной среде, группе. Статус является интегральным показателем расположения индивида в данной системе социальных отношений;

- психологическая удовлетворенность индивида этой средой, группой и ее наиболее важными элементами.

При неудовлетворительной адаптации происходят перемещения индивида в другую социальную среду, группу, учащаются проявления отклоняющегося поведения и др.

Факторы, способствующие быстрой и успешной адаптации:

- коммуникативность (то есть способность к общению, к быстрому установлению контактов и связей), позволяющая легко входить в новые коллективы;

- быстрое определение своего места в совместной деятельности, своей роли в коллективе;
- умение быть правильно понятым;
- самокритичное отношение к себе, в частности, знание и учет своих слабых и сильных черт при выборе стиля деятельности;
- собранность и цельность личности, умение планировать свои действия и поведение и неукоснительно этот план выполнять;
- умение в разнообразных условиях (зачастую нестандартных) находить возможности для проявления своей организованности, уверенности, активности.

Таким образом, основная задача адаптации – *обеспечение самоопределения личности в обществе, в группе на основе наиболее существенных особенностей индивидуальности*. Причем взаимоотношения в цепи «группа-личность» находятся в органической взаимосвязи. С одной стороны, группа, зная сильные и слабые стороны своих членов, способна поддержать человека в различных ситуациях, а с другой стороны, в коллективной деятельности и общении индивид утверждает свою индивидуальность и интегрируется с группой.

Сформированные в процессе жизнедеятельности адаптивные механизмы переходят в область автоматизированных навыков, привычек, подсознательных регуляторов поведения, причем переход в область подсознания происходит без снижения регулирующей функции.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления адаптацией подчиненных требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

К *основным условиям, обеспечивающим эффективное управление процессом адаптации* новичков, необходимо отнести:

- дифференцированный подход к распределению новичков по подразделениям организации;
- объективность деловой оценки новичков;
- престиж и привлекательность специальности, подразделения, организации в целом;
- организация жизнедеятельности, позволяющей реализовывать мотивационные установки новичков;
- гибкость и эффективность системы обучения новичков;
- благоприятные социально-психологический климат и взаимоотношения, сложившиеся в данном коллективе;
- всемерный учет личностных свойств адаптирующегося подчиненного, связанных с его психическими чертами, темпераментом, характером и т.п.;
- наличие эффективной системы введения в специальность новичков.

Система введения в специальность включает следующие основные формы и методы работы руководителя:

- 1) Развитие наставничества.
- 2) Систематические индивидуальные беседы руководителей разного уровня с новичками.
- 3) Использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новичком. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий.
- 4) Выполнение новичком разовых общественных поручений для установления контактов с членами организации.
- 5) Проведение ситуационно-ролевых игр, тренингов, практических занятий и других мероприятий по сплочению организации и развитию групповой динамики.

- 6) Гласность результатов деятельности (как коллективных, так и индивидуальных).
- 7) Создание эффективной системы обратной связи.
- 8) Текущая деловая оценка руководителем деятельности каждого подчиненного.

7.4. Система регуляции поведения и деятельности личности

Члены организации – не инструменты, не винтики и не машины. У них есть цели, чувства, надежды, опасения. Они ощущают недомогание, гнев, безысходность, грубость, счастье. Каждый из них – личность с присущими ей и только ей индивидуальными чертами и качествами.

Поведение подчиненного в организации есть результат сложного сочетания различных воздействий. Одни воздействия осознаются, а другие нет; некоторые рациональны, а некоторые иррациональны; одни согласуются с целями организации, а другие нет. Вот почему для прогнозирования и успешной регуляции поведения и деятельности подчиненных руководитель должен знать, что собой представляет личность отдельного члена организации, почему он поступает в типичных ситуациях именно так, как (посредством чего) целесообразно регулировать его поведение и деятельность.

До недавнего времени большинство ученых решало этот вопрос в пользу организации. Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, прибылью, организацией в целом. Именно такая постановка вопроса составляет культуру современного управления.

Подчиненный, как правило, полностью сложившаяся личность, связанная господствующими общественными нормами, обладающая своими индивидуальными чертами, испытавшая значительное влияние многих предшествующих групп (причем далеко не всегда положительное влияние).

Поведение подчиненного в тех или иных ситуациях складывается на основе опыта всей предшествующей жизни. Отношение человека к тем или иным людям, явлениям, ситуациям, процессам приводит к возникновению соответствующего поведения. В целом характер нашего поведения подвержен постоянному воздействию различных внутренних и внешних *факторов*.

К основным *внутренним факторам* можно отнести:

- исполнение определенной социальной роли;
- соответствующий статус в организации;
- степень эмоциональной близости с окружающими;
- предшествующий жизненный и профессиональный опыт;
- принадлежность к определенной культуре и субкультуре;
- конкретная ситуация и тема разговора;
- настроение в данный момент.

Наряду с внутренними факторами, значительное влияние на поведение сотрудника оказывает ряд *внешних факторов*:

- социальное окружение в лице конкретных сотрудников, как по «вертикали», так и по «горизонтали»;
- ожидание определенного поведения от сотрудника;
- ориентация на определенные стереотипы поведения, одобряемые в организации.

Социализация личности, регулирование ее социального поведения осуществляется посредством *системы социальной регуляции поведения и деятельности*. Она включает следующие основные компоненты: *регуляторы*:

- социальная позиция;
- социальная роль;
- социальные нормы;
- социальные ожидания (экспектации);
- социальные ценности, выраженные в ценностных ориентациях личности;
- социальные установки; приемы и методы:
 - прямые или непосредственные (убеждение, принуждение, внушение, требование поведения по образцу, основанного на подражании, то есть реализация принципа «Делай, как...»);
 - косвенные или опосредованные («личный пример», «ориентирующая ситуация», «изменение или сохранение ролевых элементов», «использование символов и ритуалов», «стимулирование»).

Подробнее рассмотрим элементы системы социальной регуляции. Серьезное влияние на формирование тех или иных регуляторов оказывает присущий данной социальной группе *менталитет*. Понятие «менталитет» есть совокупность базовых и достаточно стабильных психологических ориентиров, традиций, привычек, жизненных установок, моделей поведения, которые унаследованы от прошлых поколений и присущи данному обществу, группе, нации и определенной культурной традиции; это определенный стереотип восприятия и оценки действительности и поведенческий саморегулятор. На основе группового менталитета формируется индивидуальный. По сути дела, индивидуальный менталитет включает главные регуляторы социального поведения и является их интегрированным выражением.

Рассмотрим теперь подробнее сами регуляторы. Важным регулятором поведения индивида является занимаемая им *социальная позиция*, то есть общественное положение индивида, с которым связаны его определенные права и обязанности, в целом не зависящие от индивидуальных качеств. Позиции, располагаемые в иерархию по какому-либо основанию (имущественному, власти, компетентности), обладают различным статусом и престижем в общественном мнении. Каждая позиция предписывает ряд объективных требований к лицам, их занимающим, и требует их соблюдения. Другими словами, через свои требования позиция регулирует поведение каждого, кто ее занимает.

Требования позиции определяют своеобразную модель поведения. Свое законченное выражение она получает в понятии «*социальная роль*», то есть социальная функция, модель поведения, объективно заданная социальной позицией личности. Слово «роль» заимствовано из театра и так же, как и там, оно означает предписанные действия для тех, кто занимает определенную социальную позицию.

Когда мы преодолеваем новую ступеньку на служебной лестнице, то вынуждены вести себя в соответствии с новым положением, даже если чувствуем себя не в своей тарелке. А потом, в один прекрасный день, происходит удивительное. Мы замечаем, что новое поведение не представляет для нас труда. Таким образом, мы вошли в роль, и она стала для нас такой же привычной, как комнатные тапочки.

Примерно то же самое происходит и с нашим подчиненным. Когда он приходит в организацию, то включается в систему сложных отношений, занимая в ней несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил и моделей поведения, определяющих социальную роль в данной организации как подчиненного, напарника, участника различных мероприятий и т.п. От члена организации, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Процесс адаптации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности организации являются или становятся нормами или ценностями отдельного ее члена, чем быстрее и успешнее он принимает, усваивает свои социальные роли в организации.

Социальная роль регулирует поведение личности в главных, принципиальных вопросах, определяет модель поведения, в общем. Это, однако, не отрицает

персональной, субъективной окраски роли, которая проявляется в стилях ролевого поведения, уровне активности исполнения.

Понятие *«социальная роль»* – изменчивое. Достаточно сравнить содержательное наполнение понятия «предприниматель» в дооктябрьский период и в настоящее время. Наибольшие изменения происходят в процессе интенсивного социального развития. Исполнение социальной роли должно соответствовать принятым социальным нормам и ожиданиям окружающих, вне зависимости от индивидуальных особенностей личности. Каждая культура имеет свои собственные представления по поводу общепринятого поведения. Чаще всего эти представления объединяются понятием *«социальная норма»*. Нормы управляют нашим поведением так незаметно, что мы с трудом осознаем их существование. Нормы как представления членов общества о должном, допустимом, возможном, желательном или о недопустимом, невозможном, нежелательном и т.д. являются важным средством социальной регуляции поведения индивидов и групп.

Нормы исполняют роль интеграции, упорядочения, обеспечения жизнедеятельности общества как системы. С помощью норм требования и установки общества, социальных групп переводятся в эталоны, модели, стандарты поведения представителей этих групп и в такой форме адресуются личности. Усвоение и использование норм является условием формирования человека как представителя той или иной социальной группы. Посредством их соблюдения человек оказывается включенным в группу, в общество.

Вместе с тем поведение индивида регулируется и отношением к нам окружающих, их ожиданием от нас определенных, соответствующих данной ситуации действий. *Социальные, ролевые ожидания (экспектации)* – это обычно неформализованные требования, предписания моделей социального поведения, отношений и др. и обретающие форму ожидания определенного поведения (например, работник должен хорошо работать, специалист должен хорошо знать свое дело). Ожидания отражают степень обязательности, необходимости для членов группы, общества предписываемой модели поведения, отношений, без которых группа не может функционировать. Среди основных функций ожиданий можно выделить упорядочение взаимодействия, повышение надежности системы социальных связей, согласованности действий и отношений, повышение эффективности процесса адаптации (в первую очередь, регулирование и прогноз).

Серьезное влияние на поведение индивида оказывают *социальные ценности*, то есть значимые явления и предметы реальной действительности, соответствующие потребностям общества, социальной группы и личности. Ценности общества и группы, преломленные через восприятие и опыт каждой конкретной личности, становятся *ценностными ориентациями личности (ЦОЛ)*, то есть ценности из сугубо «общественных», становятся «моими». Таким образом, ценностными ориентациями личности являются разделяемые этой личностью социальные ценности, выступающие в качестве целей жизни и основных средств достижения этих целей. Будучи отражением фундаментальных социальных интересов личности, ЦОЛ выражают субъективную общественную позицию индивидов, их мировоззрение и нравственные принципы.

Наибольшее значение для регуляции социального поведения имеют сформированные *социальные установки* данного индивида, то есть общая ориентация человека на определенный социальный объект, явление, предрасположенность действовать определенным образом относительно данного объекта, явления. Социальные установки включают ряд фаз: *когнитивную*, то есть восприятие и осознание объекта (цель); *эмоциональную*, то есть эмоциональную оценку объекта (настроенность и внутренняя мобилизованность); и наконец, *поведенческую*, то есть готовность осуществить ряд последовательных действий по отношению к объекту (поведенческая готовность).

Таковы основные регуляторы социального поведения личности. Первые четыре (позиция, роль, нормы и ожидания) носят относительно статичный характер и являются

простейшими. Иногда в психологической литературе их объединяют понятием «внешняя мотивация подчиненного».

ЦОЛ и социальная установка являются наиболее сложными регуляторами и предусматривают активное взаимодействие личности с объективной реальностью. Их объединяют понятием «внутренняя мотивация подчиненных». Внутренняя мотивация является определяющей для успешности деятельности человека, она раскрывает причину желания человека выполнять свою работу качественно. Вспомним известное правило: *для того чтобы заставить человека что-то сделать, он должен захотеть это сделать*. Ценностные ориентации личности и социальные установки подчиненного формируют это «хотение».

Особый интерес вызывает вопрос о приемах и методах воздействия, позволяющих осуществить перевод требований внешней среды на уровень внутренних регуляторов.

Ориентирующая ситуация. Суть этого метода заключается в том, что создаются условия, при которых подчиненные начинают сами, без принуждения и напоминания, действовать согласно логике спроектированных обстоятельств. Другими словами, человек сам выбирает способ поведения, но его выбор сознательно направляется руководителем организующем соответствующие условия.

В чем преимущества этого метода? Во-первых, человек, включенный в ориентирующую ситуацию, хотя и действует согласно логике обстоятельств и условий, однако конкретные способы действия и поведения выбирает сам. Это повышает самостоятельность и ответственность. Во-вторых, всегда сохраняется возможность для творчества личности и коллектива. Ситуация направляет действия, но не диктует способы их выполнения. В-третьих, метод позволяет каждому стать на место другого, то есть менять роли.

Изменение ролевых характеристик. Этот метод основан на использовании роли и связанных с ней ожиданий как факторов, регулирующих деятельность и поведение человека. Изменение некоторых элементов роли вызывает изменение поведения личности и целых групп. Например, можно на подчиненного возложить обязанности временно отсутствующего непосредственного руководителя. В большинстве случаев это стимулирует иное отношение к делу, повышает ответственность и исполнительность на своем участке работы. В другом случае подчиненному поручается ответственное задание. При этом подчеркивается, что результат выполнения этого задания очень важен для организации, для каждого ее члена. Благодаря использованию этого метода подчиненный, помимо качественного выполнения задания, начинает более ответственно исполнять свои служебные обязанности.

Стимулирование. Главное правило при использовании этого метода – оно должно быть заслуженным и в то же время некоторым «авансом». Желательно при подведении итогов сначала говорить о положительном, а затем уже о недостатках. Стимулирование должно быть построено таким образом, чтобы личность осознавала перспективы служебного и профессионального роста. К числу важнейших стимулов деятельности подчиненного относят:

- материально-денежное стимулирование;
- создание возможностей для отличия, завоевания престижа и личного влияния;
- поддержание хороших условий деятельности (чистота, спокойная доброжелательная обстановка или наличие отдельного кабинета, компьютера и др.);
- гордость за профессию, за принадлежность к данной организации, за статусное место, занимаемое в этой организации;
- удовлетворенность отношениями с коллегами по организации;
- чувство сопричастности к большим и важным делам организации.

Основываясь на ряде психологических исследований, укажем, что денежное вознаграждение достигнет своей цели, если его сумма будет никак не меньше 15-20% от должностного оклада. В противном же случае вознаграждение будет

восприниматься равнодушно, как нечто само собой разумеющееся. Ну а в случае если сумма вознаграждения не превышает 5% оклада, оно воспринимается негативно («Лучше бы не было этого вознаграждения»).

Использование ритуалов и символов. К числу проверенных временем форм работы относят ритуал введения в специальность молодых сотрудников, посвящения их в члены организации, ритуал награждения передовых сотрудников, поздравления с днем рождения, совместное проведение спортивных мероприятий и отдыха и др. Подробнее об этом речь пойдет в следующем параграфе.

Итак, руководитель в управлении регуляцией социального поведения и деятельности личности подчиненного должен:

- относиться к нему не только, как к объекту руководства, а как к личности, партнеру по взаимодействию;
- постоянно ориентироваться на лучшие черты, качества, достоинства руководимых им людей;
- органично сочетать прямые и косвенные методы управления;
- всемерно использовать возможности коллектива.

Организационные ценности. Духовные ценности являются индикатором организационной культуры и ключевой категорией, определяющей успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж. Для любого руководителя провалом закончится попытка управления организацией без знания системы ценностей и ценностных ориентации своих подчиненных. Ценности приобщают персонал к основным целям организации, задачам, средствам, символам и знакам престижа.

Формирование любой организации начинается с определения базовых, исходных ценностей. Они призваны объединить идеи создателей организации с индивидуальными интересами и потребностями сотрудников. Часто сделанный в самом начале выбор той или иной системы ценностей закрепляется на подсознательном уровне у персонала организации и определяет всю его деятельность.

Мировой опыт большинства организаций показывает, что в них доминируют следующие ценности:

- мы – лучшие в своем деле (либо – мы стремимся стать лучшими);
- качество нашей деятельности может быть только превосходным;
- в нашей деятельности важна каждая мелочь (либо – в нашей деятельности нет мелочей);
- чтобы не отстать, мы должны ежедневно побеждать (побеждать не кого-то, а побеждать вместе со всеми сложности и проблемы окружающей действительности);
- мы не можем себе позволить ни зазнайства от успехов, ни уныния от неудач;
- ко всем окружающим следует относиться как к личностям, а не как к винтикам в сложной машине;
- наиболее важным мы признаем неформальное поощрение успеха и развитие внутриорганизационных связей и контактов.

Как видим, проявляется отчетливая тенденция установления таких отношений как внутри организации, так и за ее пределами, которые ни в коем случае не приведут к потере чести, достоинства, здоровья и безопасности людей (клиентов, сотрудников, партнеров, конкурентов), а всегда будут способствовать доброму и гармоничному регулированию деловых связей.

Среди ведущих индивидуальных ценностей сотрудников организации выделяются уважение коллег, творческое удовлетворение, трудолюбие, отзывчивость, справедливость, скромность, терпимость, инициативность, состоятельность, профессиональная гордость и профессиональная честь. Существуют и свои специфические ценности в отдельных профессиях. Например, в медицине – сострадание, сохранение врачебной тайны; в юриспруденции – неподкупность и верность законам; в

военной организации – патриотизм, долг, честь, верность слову; в журналистике – стремление к истине и ее публичному раскрытию.

По мнению С.И. Самыгина и Л.Д. Столяренко, организационные ценности могут быть разделены на консервативные и либеральные. Критериями для такой дифференциации являются такие «пробные камни», как отношение к новому и старому; готовность к риску; степень доверия при делегировании полномочий; специфика внутриорганизационных коммуникаций и др.

Чтобы избежать негативных оценок *консервативных ценностей* сразу же подчеркнем, что важнейшей стороной любого консерватизма является преэминентность. Преэминентность предполагает опору на опыт, разумность, предусмотрительность. Исследования показывают, что в организациях с консервативной системой ценностей высоко ценятся мораль, плановость, последовательность, безопасность. Консервативные ценности ориентированы на стереотипное, а не преобразовательное начало, потому что по своей природе они тяготеют ко всему известному, надежному, хорошо проверенному и безопасному. Смысл консерватизма (а в умеренных пропорциях и польза) заключается в том, что он в максимальной степени рожден и продиктован опытом, многолетней практикой, традициями и рационализмом, как своеобразной жизненной философией.

Выразителями ценностей консервативного типа в основном являются наиболее опытные сотрудники организации и представители старшего поколения. Они чувствуют себя «в своей тарелке», получая четкие и строгие указания от своего непосредственного начальника, когда перед ними ставят очевидные, ясные и понятные задачи. Они не стремятся искать какого-то особенного «смысла» в своей работе. Нагляднее всего система консервативных ценностей проявляется в отношениях между начальником и подчиненными. Чаще всего это «согнуто-умилительное», раболепное, лишенное какой бы то ни было критичности отношение подчиненных. Представление о сути этого отношения дает приведенный в приложении «Свод правил», созданный учрежденческим фольклором и до сих пор гуляющий по различным организациям. Руководитель, утверждающий консервативные ценности, предпочитает до предела усиливать свои контрольные функции, вместо того чтобы использовать потенциальные возможности вверенной организации. Он всегда будет стремиться к решению ближайшей и хорошо известной ему проблемы, а не к далекой перспективе, продвижение к которой требует риска. Консервативный руководитель выберет рутинные методы для преодоления кризиса вместо использования современных подходов и авангардных технологий.

Опасность чрезмерного увлечения консервативными ценностями в организации заключается в следующем:

- в современных экономических условиях, требующих динамизма, неординарных подходов и инновационных технологий, консервативный подход может оказаться неэффективным и даже губительным;
- в условиях смены системы духовных координат, кардинальных изменений в сознании и мышлении людей, в их отношении к труду не учет этих изменений и попытки прямого давления на персонал неэффективны;
- консервативные ценности (при всем положительном в них) подавляют такие присущие каждому полноценному человеку качества, как смелость, открытость, инициатива, энергичность. Это, в свою очередь, демотивирует личность, приводит к спаду трудовой активности и к срыву деловых отношений в целом.

Либеральные ценности отражают изменение массового общественного сознания по отношению к работе и к профессиональной самореализации. Их отличает явный акцент на человеческие, а не только на технологические стороны деятельности. Опора на эти ценности позволяет каждому сотруднику проявить свои творческие возможности, обеспечивает полноценную мотивацию, моральную удовлетворенность. Эффективные и свободные внутриорганизационные коммуникации по горизонтали и вертикали, позитивные установки к нововведениям, возможность свободно высказать

свое мнение наиболее показательны для либеральных ценностей. Всю их совокупность можно свести к трем группам.

Первая группа ценностей включает систему верований, установок и ожиданий относительно самой работы. Усиление ее творческого характера, новые возможности в выборе средств и подходов позволяет сформировать качественно новое отношение к труду как к наиболее важной ценности, как к подлинному феномену человеческой жизни.

Ценности второй группы охватывают межличностные коммуникации в организационной среде. На первый план при этом выходит уравновешенность вертикальных и горизонтальных коммуникаций (а по ряду проблем – доминирование горизонтальных коммуникаций), уважение и учет мнений отдельных сотрудников, высокая степень делегирования полномочий и доверия. Все это создает особый корпоративный дух (дух солидарности) в современных организациях, основу третьей группы составляют индивидуальные ценности, оказывающие наибольшее влияние на самочувствие личности, ее уверенность в правоте избранного пути. Дух либерализма особенно проявляется в таких ценностях, как профессиональная компетентность, информированность о развитии всех процессов в организации, значимость собственного «Я» у каждого сотрудника, оптимизация организационных целей с личными планами и целями каждого сотрудника.

Ритуалы и традиции в деятельности организации. Под ритуалами обычно понимают систему символических поведенческих актов, специфическую форму взаимодействия, призванную удовлетворить потребность в признании и закрепить ценности в организации.

При помощи различных ритуальных форм взаимодействия удастся приобщить всех сотрудников к основным организационным ценностям и традициям, сформировать корпоративный дух и единство всего персонала. Ритуалы призваны обеспечить преемственность между различными поколениями в той или иной организации, для передачи организационных традиций и накопленного опыта через символы.

Кроме того, ритуалы часто становятся праздником, своеобразным перерывом в потоке будней; праздником, который знакомит и приобщает сотрудников к ценностям. Магическое воздействие ритуальной символики оказывается сильнее прагматизма и чисто рациональных установок. Вот почему к организации ритуалов нужно относиться серьезно, не жалея времени на их качественную подготовку.

Среди всего множества ритуалов выделяют несколько групп. Так, ритуалы при поступлении на работу призваны познакомить новичка с историей и традициями организации, с основными ее ценностями. Особенности такого ритуала отражены в одном из приложений к этой главе. Интегрирующие ритуалы проводятся в форме торжественных вечеров, заседаний, праздничных обедов, посвященных знаменательному событию в жизни организации, награждению сотрудника или подразделения организации за трудовые успехи, выходу на пенсию, дням рождения и др. Они позволяют создать дух единой команды и отношения солидарности между сотрудниками, помогают лучше узнать друг друга. Ритуалы, связанные с отдыхом, помогают сотруднику полноценнее отдохнуть и восстановить свои силы на базах отдыха, в санаториях и спортивных лагерях.

Особенно удачными и продуктивными являются церемонии, которые связаны с чем-то глубоко личным, сентиментальным и неформальным. Этот личный момент, персональное уважение и конкретное адресное внимание при вручении подарка или награды придает дополнительную ценность всей церемонии и усиливает ее уникальность и неповторимость.

Таким образом, чем теснее ценности, ритуалы и традиции организации связаны с индивидуальными интересами, потребностями и установками, тем больше шансов у организации добиться успехов в современных непростых условиях.

РЕЗЮМЕ

1. В результате социализации индивид становится полноправным членом общества. Социализация – это двусторонний процесс, включающий, во-первых, усвоение индивидом социального опыта, системы социальных связей путем вхождения в социальную среду и, во-вторых, активное воспроизводство индивидом системы социальных связей в процессе деятельности. Процесс социализации включает четыре периода: детство, отрочество и юность, зрелость, старость и охватывает ряд сфер, среди которых – деятельность, общение и самосознание.

2. Суть кризиса составляет внутриличностный конфликт между противоположными состояниями сознания и психики. В целом человек на протяжении жизни переживает восемь глобальных психосоциальных кризисов, специфических для каждого возраста (причем шесть из них приходятся на период жизни до 20-25 лет). Благоприятный исход этих кризисов определяет возможность дальнейшей социализации и последующего расцвета личности. Неудачное разрешение одного из этих кризисов приводит к тому, что, разрешая следующий кризис, человек вынужден разрешать противоречия, свойственные не только для данного кризиса, но и для предыдущего.

3. Адаптация – процесс взаимодействия личности и социальной среды, процесс активного приспособления личности к изменившейся среде, освоения относительно стабильных условий среды. Различают три взаимосвязанных вида адаптации: психофизиологическую, социально-психологическую и профессиональную.

4. Социальная роль регулирует поведение личности в главных, принципиальных вопросах, определяет модель поведения, в общем. Но при этом социальная роль имеет персональную, субъективную окраску, которая проявляется в стилях ролевого поведения, уровне активности исполнения.

ГЛАВА 8. ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ

- 8.1. Сущность управленческого воздействия руководителя.
- 8.2. Характеристика основных способов управленческого воздействия.
- 8.3. Типология объектов психологического воздействия.

8.1. Сущность управленческого воздействия руководителя

Психологическое воздействие широко включается в процессы труда, воспитания, управления и другие сферы жизнедеятельности. Действуя преднамеренно или непреднамеренно на сознаваемом или неосознаваемом уровнях, оно может играть как положительную, так и отрицательную роль: мобилизовать или демобилизовать потенциальные силы и способности личности и группы, повышать или снижать трудовую активность, формировать положительные или отрицательные качества личности.

Рассмотрение психологии управленческого воздействия в процессе общения предполагает рассмотрение общетеоретических подходов, преломленных через конкретику практической деятельности руководителя.

В своей совокупности потенциальная способность руководителя целенаправленно и эффективно воздействовать на своих подчиненных формируется путем овладения им тремя блоками знаний:

- знания содержания и специфики управленческого воздействия;
- знания основных способов психологического воздействия;
- знания индивидуальных особенностей объектов воздействия.

На основе этой триады формируются навыки и умения рационального управленческого воздействия.

Психология воздействия – одно из базовых направлений современной психологии управления, что объясняется прямым выходом этой проблематики на раскрытие механизмов, способов и методов управления подчиненными. В. Н. Куликов рассматривает психологическое воздействие как структурную единицу, компонент общения. По своей сущности оно представляет *«проникновение» одной личности (или группы лиц) в психику другой личности (или группы лиц)*. Целью и результатами этого «проникновения» является изменение, перестройка индивидуальных или групповых психологических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояний).

В свою очередь, управленческое воздействие выступает частью, функциональной формой психологического воздействия. Особенностью этого вида воздействия является ограниченность сферы применения. Управленческое воздействие используется преимущественно в системе, где доминируют статусные роли (в первую очередь такие, как «руководитель», «подчиненный» и др.).

Исходя из этого, управленческое воздействие должно рассматриваться как замкнутая система, структурные компоненты которой объединяются в единое целое сложными многоуровневыми связями и отношениями. Эти связи и отношения, как бы надстраиваясь друг над другом, влияют друг на друга и на эффективность управленческого воздействия. Выделяют, по крайней мере, два уровня: когнитивный и эмоциональный.

На когнитивном уровне партнеров управленческого воздействия связывает взаимное, хотя и с разными целями, познание. Так, руководитель стремится познать подчиненного для того, чтобы определить тактику воздействия, наиболее эффективный прием. В свою очередь, подчиненный познает руководителя, прежде всего, с целью определения меры доверия или недоверия к нему, к его воздействиям. *На эмоциональном уровне* происходит своеобразное «чувствование» руководителя и

подчиненного. Эмоциональные отношения могут иметь как положительный, так и отрицательный знак, быть доброжелательными и недоброжелательными, но в обоих случаях они влияют на направленность и силу управленческого воздействия. Например, при прочих равных условиях положительное отношение подчиненного к руководителю увеличивает меру доверия и уменьшает меру недоверия к дисциплинирующим воздействиям последнего.

По своему внутреннему существу управленческое воздействие представляет три взаимосвязанных между собой и последовательно переходящих друг в друга этапа. Во-первых, *операционный этап*, заключающийся в воздействии руководителя на подчиненного; во-вторых, *процессуальный этап*, заключающийся в принятии или отвержении подчиненным оказываемого на него воздействия; наконец, в-третьих, *результативный этап*, представляющий ответные реакции подчиненного на воздействие руководителя.

Структура управленческого воздействия включает следующие *компоненты*:

- *субъект* (отдельные личности, группа лиц, различные организации, являющиеся ведущей подсистемой в какой-либо системе управления);
- *объект* (разнообразные социально-психологические явления и феномены: личность, общности, их образ жизни и деятельность с целью качественного и полного решения задач организации);
- *способы воздействия* (традиционно выделяют четыре основных: внушение, заражение, подражание и убеждение).

По мнению А.Г. Ковалева, к способам воздействия относятся «и слухи, и рэкет, и захват заложников, и публичные террористические акты, и аварии, и эпидемии, и митинги, и демонстрации, и религия, и голодовки, и стачки, забастовки, акты самосожжения, и средства массовой информации, модификация поведения, мода, реклама и психотропное оружие» (А.Г. Ковалев). На наш взгляд, это скорее формы и средства воздействия, используя которые, прибегают к перечисленным способам.

Современный этап развития психологии воздействия характеризуется определенным «идейным обменом» между основными научными направлениями в психологии – бихевиоризмом, психоанализом, когнитивизмом, гуманистической психологией и др. Причем взаимное проникновение и сближение происходит как на уровне теоретических изысканий, так и в области практической психологии. Количество научных концепций психологического воздействия (общих и специальных), разработанных в традициях различных психологических школ, на сегодня составляет несколько десятков. Объем же конкретных эмпирических исследований и публикаций просто не поддается охвату.

Одной из основополагающих концепций психологического воздействия является «теория когнитивного диссонанса» Л. Фестингера, разработанная в рамках когнитивизма. Суть ее в том, что в процессе познания человеком окружающей социальной среды между различными когнитивными элементами может возникать несоответствие (диссонанс).

Желая сохранить целостный и позитивный образ самого себя, человек стремится либо уменьшить диссонанс, либо воспрепятствовать его росту. Обычно это происходит тремя путями:

- меняется поведение индивида;
- изменяются его знания;
- он чрезвычайно осторожно относится к новой информации.

В соответствии с этой теорией, психологическое воздействие должно включать две последовательные операции. Сначала надо за счет внешних воздействий (вербальных, невербальных и др.) вызвать когнитивный диссонанс, нарушение в целостном единстве элементов, составляющем привычный образ «Я» этого человека. Затем побудить, мотивировать восстановление его когнитивного баланса, душевного равновесия, но уже за счет изменения его прежних, привычных аттитюдов

(социальных установок) и, соответственно, поведенческих моделей. Таким образом, сокращение диссонанса является защитным поведением индивида. Он тем самым сохраняет целостный и позитивный образ самого себя.

Вместе с тем многочисленные исследования показали, что зависимость между внешними воздействиями и появлением когнитивного диссонанса не всегда однозначна. Перспектива вызвать значительный диссонанс посредством внешних влияний будет тем меньше, чем целостнее, устойчивее будет образ «Я» человека, чем более значимыми и более осознанными будут его установки.

Воздействие может вызываться не только внутренней системой самоконтроля, но и специфическим социальным окружением человека (усиливающим или же ослабляющим его систему внутренней защиты). Например, наличием некоей авторитетной фигуры, которая может и не присутствовать «здесь и теперь», но которая присутствует в его внутреннем субъективно-личностном поле, которая продолжает воздействовать, нацеливает личность на взятие новых высот профессионализма.

За последние 20-25 лет в мировой психологии сложилось два концептуальных подхода, раскрывающих особенности психологического воздействия. *Первый подход* ориентирован на использование окружающей человека социальной среды как субъекта воздействия. В рамках этого подхода необходимо указать на так называемую *психологию среды или экологическую психологию*.

Суть этого подхода в том, что определенные параметры окружающей человека социальной среды (так называемое место поведения, которое определенным образом организовано и ограничено во времени и пространстве) вызывают определенные модели поведения. Вот почему специфическое поведение, которое должно возникнуть, скорее можно предсказать или спровоцировать, исходя из организации специфической ситуации, чем на основе индивидуальных различий между людьми. Таким образом, «ведет себя» не столько сам индивид, сколько вся экологическая система (индивид и среда), которая может целенаправленно моделироваться во времени и пространстве в зависимости от целей, стоящих перед субъектом управленческого воздействия.

Второй подход объединяет методы и технологии, использующие возможности человека как объекта и субъекта управленческого воздействия. С одной стороны, это группа методов саморегуляции и самопрограммирования, основной целью которых является мобилизация и совершенствование индивидуальных психофизических возможностей человека, раскрытие и развитие его творческих способностей и потенциалов (аутогенная тренировка, медитация, биоэнергетика, психосинтез, дыхательная и голосовая терапия и др.). Разработанные главным образом в лоне восточных философских учений и школ, эти методы направлены на более совершенное самоуправление психической деятельностью безотносительно к влиянию внешнего социального окружения.

С другой стороны, существует ряд методов и техник, предусматривающих внешнее воздействие (вербальное и невербальное) на сферу бессознательного. Цель такого воздействия – целенаправленная модификация психических процессов, состояний и поведения человека в обход контроля сознания за внешней стимуляцией.

Интерес к феномену вербального воздействия на сферу бессознательного впервые был вызван работой В. Паккарда «Тайное воздействие». В ней, опираясь на значительные эмпирические данные, автор утверждал, что все люди постоянно находятся под влиянием определенного рода символической стимуляции – так называемого подпорогового или сублимального воздействия. Причем это воздействие может не обнаруживаться пятью основными чувствами человека, а количество информации, поступающей таким образом, может составлять до 60 % от всей информации.

В качестве одного из основных доказательств были приведены результаты естественного эксперимента, проведенного в 1957 г. Дж. Викари – специалистом в области коммерческой рекламы – в зале кинотеатра г. Форт-Ли, штата Нью-Джерси. Суть эксперимента состояла в том, что в ходе просмотра кинофильма «Пикник» через каждые пять секунд перед зрителями на экране воспроизводилось два рекламных призыва: «Пейте кока-колу» и «Ешьте воздушную кукурузу», время показа которых было ниже порогового уровня возможностей человеческого зрительного восприятия (1/3000 с). Анализ наблюдений за поведением 45 тыс. зрителей показал, что продажа кока-колы в фойе кинотеатра возросла на 57,7 %, а продажа воздушной кукурузы – на 18,1%.

К довольно эффективным практическим средствам невербального воздействия необходимо отнести ряд приемов и техник, открытых в рамках относительно нового направления в психологии «нейролингвистического программирования» (НЛП), об одном из разделов которого – концепции глазных сигналов доступа речь уже шла в четвертой главе.

В НЛП нас могут заинтересовать также эффекты «отзеркаливания» и «синхронии». Отзеркаливание проявляется в заимствовании и копировании поз, жестов, тона голоса, а иногда диалектов и произношения при взаимодействии партнеров по общению. Все это, как считают ученые, усиливает взаимосвязь и взаимовлияние между партнерами по общению.

Синхрония связана с телесными ритмами слушающего и говорящего субъектов. В процессе исследований установлено, что люди при разговоре как бы «подтанцовывают» своим телом в такт собственной речи. Все телесные движения синхронно аккомпанируют этим ритмическим ударам, или синхрониям. При этом возникает невидимая, но ощущаемая эмоциональная взаимосвязь между общающимися. Синхрония максимальна, когда партнеры находятся в состоянии согласия или диалога между собой. Она минимальна при споре и конфликте между ними. Когда внимание при разговоре рассеивается, синхрония прерывается. Очевидно, что руководитель, знакомый с такими утонченными приемами невербального воздействия на подчиненных и владеющий ими, имеет значительное преимущество в организации управленческого общения и воздействия на своих подчиненных.

Феномен группового давления. Представим себя участником эксперимента. Задания для участников подозрительно просты: нужно определить, какова примерная длина демонстрируемой ручки. Мы тут же для себя определили, что она составляет где-то 15-17 см. Так уж получилось, что мы будем отвечать последними.

Вот поднимается первый участник эксперимента. Вопреки нашим предположениям, он сообщает, что, по его мнению, длина ручки составляет примерно 22-24 см. Мы удивлены. Второй участник остановился на 23 см. Мы удивлены еще больше. Третий участник безапелляционно заявляет о 24-25 см. Нашему удивлению нет предела. Четвертый участник, нисколько не смущаясь, сообщает, что длина ручки не меньше 25 см. Мы явно обеспокоены. Пятый участник упорно твердит о 23 см. Мы начинаем нервно ерзать на стуле. Шестой участник согласен с мнением предыдущего. Мы осознаем, что более невыносимой ситуации трудно придумать. Седьмой вообще повергает нас в легкий ужас, сообщив о 25 см. Восьмой говорит, что 25 см нет, а вот 23 см точно будут. Мы уже близки к обмороку. Вот настает наша очередь давать ответ. Мы поднимаемся и говорим примерно следующее: «Глазам своим не верю, но ручка в длину составляет где-то 22-24 см».

Все, что с нами происходило в этом эксперименте, где все участники (кроме нас) были подставными, в социальной психологии называется *феноменом группового давления, или феноменом конформизма*, то есть изменение участником группы своего первоначального мнения под воздействием давления мнения группы. В результате

ряда экспериментов, проведенных психологом Ашем, выяснилось, что в среднем 37% людей подвержены действию этого феномена.

От чего же зависит степень конформизма, согласия с мнением группы? Психологи пришли к убеждению, что определяющими являются следующие факторы:

- *размер группы.* Степень конформизма выше, когда группа состоит из трех и более человек и является при этом сплоченной, единой и обладает высоким межгрупповым статусом;
- *условия, при которых высказывается индивидуальное мнение.* Ответ, даваемый публично, в присутствии группы, повышает степень конформизма;
- *сделанные человеком предварительные заявления.* Мнение, высказанное без группы, затем, после выслушивания противоположного мнения группы, остается практически неизменным. Мнение группы обязательно учитывается в последующих высказываниях, но не в первом, от которого тяжело отказаться;
- *стремление повысить статус и ориентацию в ситуации.* Конформизм возрастает при желании быть принятым группой и добиться признания, или получить некую информацию о реальной ситуации, в которой человек оказался;
- *конкретный личностный склад.* У женщин конформизм чуть больше, чем у мужчин. Кроме того, выяснилось, что индивидуальные особенности ярче проявляются в «слабых» ситуациях, когда социальные влияния не перекрывают личностных.

Но означают ли приведенные закономерности, что человек безропотно следует за мнением группы? Важно помнить, что сам факт согласия члена группы с мнением группы не всегда означает сознательное принятие этой информации как более верной, правильной. Просто так иногда гораздо удобнее жить и действовать в непростых современных условиях. Человек при этом как бы говорит группе: вы хотели моего согласия? Если вам это необходимо, то я с вами согласен. Но только оставьте меня в покое.

Способен ли человек сопротивляться социальному давлению? В каких случаях это происходит? Попробуем, вслед за психологом Д. Майерсом, ответить на эти вопросы.

Люди ценят чувство свободы и самостоятельности. Поэтому, когда социальное давление становится таким сильным, что ущемляет их чувство свободы, они зачастую восстают. Их протест приобретает вид «эффекта бумеранга» или реактивного сопротивления. Таким образом, люди восстанавливают свое ощущение свободы. Следовательно, весь вопрос в мере социального давления. Видимо, есть такой его предел, за которым давление провоцирует противоположные ожидаемым результаты.

Люди испытывают дискомфорт, когда слишком выделяются на фоне других. Но они испытывают некоторое неудобство и когда выглядят точно так же, как все. Эксперименты показали, что людям нравится ощущать себя неповторимыми. Более того, своим поведением люди отстаивают свою индивидуальность. Но им не все равно, в чем именно заключается их особенность. Они хотят отличаться от других в правильном направлении – не просто отличаться от среднего, но быть лучше среднего.

Феномен «нога в дверях». Большинство из нас, пишет Д. Майерс, могут припомнить случаи, когда, согласившись помочь осуществить какой-нибудь проект или поспособствовать какой-нибудь организации мы, в конечном счете, оказывались вовлеченными в это дело намного сильнее, чем нам хотелось. После чего мы давали себе зарок никогда не поддаваться впредь на такие уговоры.

Как же это происходит? Если мы желаем получить от кого-либо существенную помощь, для начала надо побудить их к маленькой любезности, уступке. Причем эта уступка должна быть добровольной и публичной. Выяснилось, что когда люди

публично принимают на себя какие-либо обязательства, они начинают сильнее верить в то, что делают.

Таким образом, феномен «нога в дверях» – это тенденция поведения людей, согласившихся вначале на необременительную просьбу и вынужденных потом уступить более серьезным требованиям. Часто этот феномен называют техникой заманивания или тактикой малых уступок.

Особенно успешно этот феномен используется в торговле, в сфере обслуживания, в управлении. Психолог Р. Чальдини со своими сотрудниками показал, как феномен «нога в дверях» реализуется при продаже автомобилей. После того как покупатель решает приобрести новый автомобиль из-за его выгодной цены и начинает оформлять документы на покупку, продавец вдруг отменяет денежные скидки и требует дополнительной оплаты за то, что, по мнению покупателя, входит в общую стоимость. Или же якобы обращается за советом к боссу, который запрещает оформление сделки, заявляя, что «нам это невыгодно». В результате покупатель согласен заплатить (и платит) сумму, большую первоначальной.

В народе говорят, что в настоящее время большинство покупателей после серии пошаговых уступок готовы пойти на приобретение товара по завышенной цене, на что они вряд ли согласились бы в самом начале покупки. Авиакомпании, туристические агентства и администрации гостиниц и баз отдыха также успешно пользуются этой тактикой, привлекая внимание потенциальных клиентов наличием мест, путевок, номеров по заниженным ценам и надеясь на то, что потом те, ради улучшения своих условий, согласятся заплатить больше.

Зачастую к такой тактике прибегают и руководители. Здесь и написание подчиненными каких-то обязательств, планов, сроков, которые уже самим фактом собственноручного написания обязывают их строже подходить к исполнению своих обязанностей; и постепенное «втягивание» подчиненного в работу привлекательными условиями, за которыми не всегда проглядывает сложность и противоречивость процесса деятельности; и постановка на первом этапе ряда абстрактных вопросов, типа «Нужно ли добросовестно и с отдачей работать в родной организации?», «Следует ли постоянно стремиться к повышению качества продукции?» и др., на которые человек может ответить только утвердительно.

Условия эффективности убеждающей информации. Эмпирические исследования феномена психологического воздействия весьма обширны. Наиболее значимыми из них явились многолетние Йельские исследования К. Ховланда, посвященные комплексному изучению факторов. Всестороннему анализу были подвергнуты возможные источники информации, само по себе информационное сообщение, каналы, через которые это сообщение может быть передано, и наконец, индивидуально-психологические, личностные характеристики индивида как объекта убеждающего воздействия.

Своеобразным итогом проделанных исследований явилось формулирование некоторых *практических правил и принципов организации эффективной, убеждающей информации*. Вот главные из них:

- наиболее убедительными являются руководители, которые вызывают доверие и кажутся экспертами в своей области;
- доверие к руководителю увеличивается, если он ясно докажет и покажет, что отстаиваемая им позиция не приносит ему лично никакой выгоды, а важна для интересов дела;
- доверие к руководителю увеличивается, если он не пытается явно, «в лоб», повлиять на мнение подчиненных;
- чем выше авторитет руководителя, тем больше влияния на своих подчиненных он оказывает, даже если они и знают о его прагматических целях, из одного желания идентифицироваться с авторитетной фигурой, брать ее в пример;

- при высоком авторитете руководителя подчиненные будут тем более убеждаемы, чем большее противоречие будет существовать между начальным мнением подчиненных и точкой зрения руководителя;

- наибольший эффект дает апелляция руководителя к эмоциям (и положительным, и отрицательным) подчиненных в сочетании с логикой аргументации и конкретикой поставленных задач;

- восприимчивость подчиненных оптимальна, если они изначально спокойны, удовлетворены и заинтересованы в общении;

- подчиненные, имеющие средний и высокий образовательный и культурный уровень, более восприимчивы к двухсторонней аргументации. Особенно убедительным является преподнесение, наряду с основной, альтернативных точек зрения, а затем их опровержение. Для подчиненных с низким образовательным и культурным уровнем наиболее действенной является односторонняя аргументация.

В ходе Йельских исследований был выявлен ряд *эффектов психологического воздействия*. Во-первых, так называемый «инокуляционный (от лат. inoculation – прививка) эффект». Его смысл в том, что если у человека изначально формируется отрицательная установка на сообщение, негативное первое впечатление, то он как бы «иммунизируется» против принятия и всей последующей информации подобного содержания из этого источника, даже если дальнейшее сообщение и будет подготовлено более добротнее и убедительно.

Во-вторых, «*эффект первичности*», заключающийся в том, что если человек является объектом двух альтернативных воздействий, то имеет большое значение временная последовательность воздействий. Первое воздействие станет более авторитетным для человека, если между воздействиями будет небольшой временной интервал, однако он должен быть большим между последним воздействием и решением человека как арбитра.

Наконец, в-третьих, «*эффект недавности*», заключающийся в том, что второе альтернативное воздействие на человека будет более результативным, если между двумя воздействиями временной интервал будет как можно больше, а промежуток между вторым воздействием и окончательным решением человека будет как можно меньше.

8.2. Характеристика основных способов управленческого воздействия

Обычно в качестве основных способов управленческого воздействия выделяют внушение, заражение, подражание и убеждение.

Под внушением понимается способ психологического воздействия преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике, которая содержит готовые выводы.

К *основным закономерностям* протекания процесса внушения относят следующие:

- с возрастом индивидов, а, следовательно, с увеличением социального опыта эффективность внушения снижается, увеличивается скепсис по отношению к этому способу воздействия;

- эффективность внушения зависит от психофизиологического состояния индивидов: в большей мере внушаемыми оказываются люди утомленные, ослабленные физически, чем обладающие хорошим самочувствием, у которых высокий жизненный тонус. Вероятно, действие этой закономерности объясняет высокую «эффективность» мероприятий, проводимых различными «целителями» и «знахарями»;

- решающим условием эффективности внушения является авторитет руководителя (или его конкретно, или той социальной группы, которую он представляет), создающий особый, дополнительный стимул воздействия – доверие к источнику информации. Авторитетность руководителя выполняет функцию так называемой «косвенной аргументации», своего рода компенсатора отсутствия прямой аргументации.

Проведению эффективного внушения способствуют:

- информационный вакуум или чрезвычайная противоречивость текущей информации;
- сильное психофизическое истощение и переутомление объекта;
- блокирующая психическая напряженность (гнев, страх, поиск выхода из безнадежной ситуации и др.);
- положительные ожидания и установки;
- жесткая категоричность заявлений и требований;
- повторяемость, определенный ритм подачи внушающей информации;
- особая эмоциональность сообщения.

Под *заражением* понимается способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне.

Физиологическая основа заражения – перманентная психическая готовность индивида к разрядке (зачастую она и не осознается). *Психологической* основой заражения является ряд закономерностей. Во-первых, в массе людей действует механизм многократного взаимного усиления эмоционального воздействия общающихся людей. Многие исследователи констатируют наличие особой «реакции заражения», которая схожа по своим последствиям с обычной цепной реакцией.

Во-вторых, в массе людей возникает некоторая общность оценок, установок, что готовит индивидов к действию механизма заражения. Например, аплодисменты на концертах являются своеобразным импульсом, после которого собственно и начинает действовать механизм заражения.

Подверженность индивидов действию заражения зависит от общего уровня развития личности, а конкретно – от уровня их самосознания. Потенциально всякий индивид подвержен действию механизма заражения, вся проблема в конституциональных особенностях психики каждого, то есть каково соотношение между эмоциональной и рациональной сферами психики, насколько легко эмоциональная может одержать вверх над рациональной сферой.

Обобщая сказанное, необходимо заметить, что в современных условиях заражение играет значительно меньшую роль, чем на начальных стадиях развития. Б.В. Поршневу открыта закономерность действия механизма заражения: чем выше уровень развития общества, тем критичнее отношение индивидов к силам, автоматически увлекающим их на путь стихийных эмоциональных переживаний, тем, следовательно, слабее действие механизма заражения.

Наиболее яркий пример действия заражения – состояние паники. Сам термин происходит от имени греческого бога Пана, покровителя пастухов, пастбищ и стад, вызывавшего своим гневом безумие стада, бросавшегося в огонь или пропасть по незначительной причине. *Паника* – возникающее в общности людей определенное эмоциональное состояние деструктивного характера, являющееся следствием либо дефицита, либо избытка информации о каком-либо важном явлении.

К *основному условию* возникновения паники относится передача важной для индивида социальной информации (причем она может быть как вербальной, так и в каких-то зримых образах). Однако этого недостаточно. Для возникновения паники необходимо, чтобы:

- информации было либо недостаточно, либо чрезмерно;

- информация содержала либо пугающие, либо непонятные сведения (например, о реальной или воображаемой опасности);
- информация была настолько сильна по своему воздействию, что способна вызвать сначала страх, а затем и шок. Их динамическим выражением является бессознательное принятие определенных образцов поведения.

Любая паника как социально-психологическое явление протекает в течение трех этапов:

✓ *начальный*: появление какой-либо информации, способной вызвать страх, а затем и шок;

✓ *основной* (или *деструктивный*): паника наращивает свою силу под влиянием действия рассмотренного механизма взаимного многократного отражения и принимает лавинообразный характер;

✓ *завершающий*: под влиянием различных факторов (выявление ложности информации, устранение причины, вызвавшей панику, увлекающий пример, способный «включить» рациональную сферу психики и др.) включается рациональная сфера психики и компенсаторные возможности психики, восстанавливается первоначальное эмоциональное состояние.

Ярким примером деструктивных возможностей паники является случай, произошедший в США 30 октября 1938 г. после передачи по радио инсценировки по книге Г. Уэллса «Война миров». Массы радиослушателей самых различных возрастных и образовательных слоев (по официальным данным, более 1,2 млн. человек) пережили состояние, близкое к массовому психозу, поверив во вторжение марсиан на землю. Хотя многие из них точно знали, что по радио передается постановка литературного произведения (трижды это объявлялось диктором), приблизительно 400 тыс. человек «лично» засвидетельствовали «появление марсиан».

Что можно противопоставить панике как явлению? Наиболее эффективно использование ее же эффектов. Мы уже говорили, что в основе возникновения паники лежит бессознательное принятие определенных образцов поведения. Значит, должен найтись человек, способный предложить образец поведения, способствующий восстановлению нормального эмоционального состояния.

Смысл этого образца поведения: все в порядке, информация оказалась не столь страшной или ложной, ситуация под контролем либо: ситуация сложная, но мы с ней справимся. Такой пример поведения может показать, прежде всего, руководитель. Именно от его решительных и смелых действий во многом зависит, пойдет ли паника на убыль или будет продолжаться дальше.

Под *подражанием* понимают способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но и на воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения. Основоположник научного рассмотрения подражания – французский психолог и социолог Г. Тард. В соответствии с его концепцией, подражание есть основной принцип развития и существования общества. Мало того, подражание есть лишь частный случай общего «мирового закона повторения». В животном мире этот закон осуществляется через наследственность, а в человеческом обществе – через подражание.

С точки зрения Г. Тарда подражание – источник прогресса: периодически в обществе совершаются изобретения, которым подражают массы. Эти открытия и изобретения входят впоследствии в структуру общества и вновь осваиваются путем подражания.

Подражание как способ психологического воздействия осуществляется по определенным законам:

- во-первых, подражание идет от внутреннего к внешнему (то есть внутренние образцы вызывают подражание раньше, чем внешние; духу религии подражают раньше, чем обрядам)

- во-вторых, низшие по социальной лестнице подражают высшим (деревня – городу, жители маленьких городов – жителям столицы и др.);
- в-третьих, чем старше и образованнее человек, тем меньше он подвержен простейшим образцам подражания, тем более сложные формы приобретает сам процесс подражания. У взрослых, в отличие от детей, подражание есть побочный способ освоения мира, причем главный упор делается на внешний рисунок поведения, не затрагивая глубоких личных характеристик.

Под *убеждением* понимается преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности. Другими словами, при убеждении достигается не просто принятие информации, а внутреннее согласие с ней, причем окончательный вывод должен быть сделан принимающей информацией самостоятельно.

Исторически убеждение как способ воздействия стало применяться в социальной практике значительно позже, чем начали действовать механизмы внушения и заражения. Это естественно, поскольку необходимость критического освоения, сознательного принятия или непринятия поступающей извне информации предполагает достаточно высокий уровень интеллектуального развития человека.

Процесс слияния или перерастания убеждений в побуждения личности является одновременно и высшим критерием прочности и действенности сформировавшихся убеждений, когда, говоря словами Н.А. Добролюбова, убеждения слились с чувствами и волей человека, присутствуют в нем постоянно, даже бессознательно, когда он вовсе о том и не думает.

Сложность и многогранность процесса убеждающего воздействия предполагает, по мнению Б.Д. Парыгина, воздействие, как на рациональную, так и на эмоциональную сферу личности, активное взаимодействие убеждающего и убеждаемого, нередко перерастающее в явную или скрытую дискуссию. Проще поддаются убеждению лица, которые имеют яркое, живое воображение; ориентируются скорее на других, чем на себя; имеют несколько заниженную самооценку и др.

На повышение эффективности убеждения оказывают влияние следующие условия:

- умение установить контакт, вызвать доверие;
- выдержка, терпение и такт;
- умение доказывать, разъяснять, опровергать;
- подача новых идей так, чтобы они ассоциировались с уже усвоенными;
- личная убежденность, искренность;
- обеспечение одинакового понимания терминов, понятий и выражений, используемых сторонами;
- учет индивидуальных и возрастных особенностей убеждаемого и психологии малой группы.

Сама процедура убеждения включает три вида убеждающих воздействий:

1. *Информирование.*
2. *Разъяснение.*
3. *Доказательство и опровержение.*

Информирование представляет собой рассказ, то есть живое и образное изложение информации с целью сообщения подчиненному фактов и выводов, необходимых для побуждения его к определенным действиям. Рассказывая что-то работнику, избирают либо индуктивный, либо дедуктивный путь. Первый требует последовательно рассматривать факты, явления, события и только потом делать обобщение. Индуктивный путь предполагает, что сначала нужно изложить общие положения, а уж затем приводить факты в их подтверждение.

Обычно выделяют несколько *типичных видов разъяснения*:

* *инструктивное разъяснение*, в ходе которого работник должен усвоить, вернее, запомнить сообщаемые сведения. Такое разъяснение ведется четким, ясным языком, короткими фразами;

* *повествовающее разъяснение*, в ходе которого работнику излагаются факты в виде живого рассказа, призванного привести к соответствующим выводам;

* *рассуждающее разъяснение*, в ходе которого активизируется мыслительная деятельность работника путем постановки перед ним ряда вопросов и последующими логическими рассуждениями подведение его к нужным выводам;

* *проблемное разъяснение* отличается от предыдущих тем, что руководитель ответа на поставленные вопросы не дает. К ответам приходит сам работник, но материалы для разъяснений подаются ему таким образом, чтобы натолкнуть на необходимый для руководителя вывод.

Доказательства при убеждении строятся по логическим законам тождества, противоречия, исключенного третьего и достаточного основания. Доказательство будет тем эффективнее, чем более основательно оно будет опираться на такие факты, которые или правильны по своей сути, или воспринимаются работником как правильные.

С точки зрения логики *опровержение* обладает той же природой, что и доказательство. Доказывая подчиненному одну идею, руководитель тем самым опровергает другую.

В психологическом же плане имеется определенная разница. Она связана с тем, что в процессе опровержения осуществляется критика определенных взглядов собеседника с разрушением старых и формированием новых установок. Отсюда в процессе опровержения нужно, наряду с логическими приемами, использовать и психологические. Убеждение предполагает обязательное стимулирование подчиненного путем словесного одобрения, поддержки хода его мыслей и действий.

По мнению Д. Майерса, при осуществлении убеждающего воздействия имеет значение **кто, что, как и кому передает**. Разберем указанные составляющие процесса воздействия.

Д. Майерс приводит основные характеристики, способные оказать влияние:

- авторитетный, компетентный и надежный источник воздействия;
- уверенный и прямой подход к проблеме, взгляд прямо в глаза;
- способность отстаивать что-либо, принося в жертву свои личные интересы («эффект бескорыстия»);
- привлекательность источника воздействия (особенно эффективна в вопросах вкусов и личных предпочтений). Имеет значение как физическое обаяние (красивые более убедительны), так и «эффект подобия» (мы склонны симпатизировать людям, похожим на нас, принадлежащим к членам одной с нами социальной группы).

Когда выбор основывается на личных оценках, вкусах или стиле жизни, наибольшим влиянием пользуется тот, кто похож на нас. Но когда речь идет о фактах, подтверждение нашего мнения со стороны непохожего на нас человека порождает большую уверенность. Суждение непохожего человека более независимо.

Рациональное или эмоциональное сообщение? Все зависит от аудитории:

- высокообразованная и заинтересованная аудитория более восприимчива к **рациональным аргументам**, менее образованная и равнодушная – к **эмоциональным аргументам**;

- сообщение становится более убедительным, если оно **ассоциируется с позитивными чувствами** («эффект хорошего настроения»). Таким образом, если ваши аргументы недостаточно сильны, разумнее будет привести аудиторию в хорошее настроение в надежде, что она положительно отнесется к вашему сообщению, не слишком над этим задумываясь. Попутно заметим, что хорошее

настроение может возникнуть во время еды, питья, прослушивания приятной музыки и др.;

- иногда сообщение может оказаться убедительным, если оно *апеллирует к негативным эмоциям*, возбуждает страх. При этом важно:

- указать аудитории, как избежать опасности (иначе пугающее сообщение может просто не восприниматься);

- сделать сообщение наглядным, образным, а не аморфным и беспредметным. Как отмечает Д. Майерс, «когда речь заходит об убедительности, уместная и выразительная картинка действительно может заменить десятки тысяч слов»;

- важна степень *расхождения мнений аудитории* и источника воздействия. Если вы – авторитетный источник и аудитория не очень заинтересована данной проблемой, вы смело можете высказывать самые крайние взгляды.

К числу выявленных закономерностей относят следующие:

- *активно пережитое* убеждает больше, нежели пассивно воспринятое;
- убедительность снижается при *повышении важности, сложности проблемы и степени знакомства с ней* (цель достижима, но не в один присест);

- убедительность повышается при *личном влиянии*, а не при опосредованном информировании;

- чем *образнее подача информации*, тем убедительнее предлагаемые сообщения. В порядке убедительности различные способы подачи информации располагаются следующим образом:

- сообщение, передаваемое в настоящий момент (типа «здесь и сейчас»);
- видеозапись;
- аудиозапись;
- печать (печатное сообщение обеспечивает наилучшую включенность и запоминание);

- стимуляция мышления аудитории делает сильное сообщение более убедительным.

В качестве методов могут использоваться риторические вопросы; воздействие нескольких коммуникаторов; ответственность аудитории за оценку сообщения; ненапряженные позы ораторов; многократное повторение одного и того же сообщения в разных вариантах.

Важен *учет характеристик объектов воздействия*:

- степень самооценки человека. Люди с низкой самооценкой зачастую медленно понимают сообщение и поэтому плохо поддаются убеждению. Напротив, люди с высокой самооценкой понимают все быстро, но предпочитают придерживаться своих взглядов. Лучше всего подвержены воздействию люди с адекватной (умеренной) самооценкой;

- возраст человека. Установки молодых более подвижны. Пожилые люди с трудом воспринимают аргументы убеждения, основанные на современных подходах и стереотипах. Почему? Потому что в течение второго и начала третьего десятилетия человеческой жизни (то есть в период юности и начала взросления) происходит наиболее интенсивное формирование личности и ее жизненной философии. Установки, возникшие в этот период, имеют тенденцию оставаться неизменными. Эти установки связаны с более глубокими и устойчивыми впечатлениями;

- состояние аудитории в момент убеждающего воздействия. При прямом способе убеждения решающим является не само по себе содержание сообщения, а реакция, которую она вызывает в умах людей. Если сообщение вызывает подходящие для нас мысли, оно убеждает нас. Если же оно заставляет задуматься о контраргументах, мы останемся при прежнем мнении:

- трудно убедить аудиторию, которая заранее предупреждена о воздействии на свои важные жизненные установки. Но если тема расценивается как тривиальная, то есть не затрагивает нас, то даже грубая пропаганда может оказаться эффективной;
- убедительность вербального сообщения возрастает, если удастся каким-либо образом отвлечь внимание аудитории настолько, чтобы подавить возможное возражение. Обычно это достигается либо яркими зрительными образами (они воздействуют настолько, что мы не анализируем смысл сообщения), либо высокой скоростью речи (быстроговорящие более убедительны, так как оставляют нам меньше времени на возражения), либо элементарным отвлечением.

8.3. Типология объектов психологического воздействия

Для эффективного психологического воздействия важен учет индивидуальных особенностей подчиненных. Анализ темперамента, характера, способностей, интересов, потребностей, поведенческих стереотипов позволяет выявить определенную типологию объектов психологического воздействия.

Знание этой типологии позволяет найти правильный ключ к деловому разговору, а самое главное – дает рекомендации, как себя вести с таким собеседником. Эта классификация, разумеется, не безгрешна; как и любая другая, она не может охватить всего многообразия, да и в жизни вряд ли встречается «чистый тип». Однако она позволяет ориентировать руководителя на выбор определенной стратегии воздействия.

С точки зрения югославского психолога П. Мицича все многообразие собеседников можно разделить на следующие типы.

1. «Позитивный человек». Это, конечно, самый приятный тип собеседника. Он дисциплинирован, трудолюбив, открыт и спокоен. Он позволяет вместе с ним подвести итоги беседы и спокойно и обоснованно провести дискуссию. По отношению к нему следует:

- откровенно и совместно с ним выяснить и завершить рассмотрение отдельных случаев, трудностей и недоразумений, при этом вы вправе рассчитывать на доброжелательный характер взаимоотношений, на сотрудничество;
- следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с этим позитивным подходом в данном разговоре;
- в трудных и спорных вопросах и затруднительных ситуациях искать помощь и поддержку у собеседника этого типа;
- в группе собеседников посадить его там, где есть свободное место.

2. «Нигилист». В ходе беседы часто выходит за профессиональные рамки беседы, нетерпелив, несдержан, возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников и неосознанно наводит их на то, чтобы они не согласились с его тезисами и утверждениями. По отношению к нему следует:

- совместно обсудить и обосновать спорные моменты, если они известны, до начала беседы;
- привлечь его на свою сторону, попытаться сделать из него позитивного собеседника;
- всегда оставаться хладнокровным и компетентным;
- следить за тем, чтобы по возможности решения формулировались его словами;
- когда есть возможность, предоставить другим опровергать его утверждения, а затем отклонить их;

- беседовать с ним с глазу на глаз в перерывах и паузах, чтобы узнать истинные причины его негативной реакции;

- в экстремальных случаях настоять на том, чтобы разговор был приостановлен, а позднее, когда остынут головы, продолжить его;

- за столом или в помещении поместить его в «мертвый угол».

3. «Всезнайка». Ему кажется, что он все знает и во всем разбирается. Обо всем у него есть свое мнение, он всегда требует слова. По отношению к нему следует:

- время от времени высказывать обоснованные сомнения в глубине его знаний, подтверждая это убедительными примерами;

- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить тот, кто ведет беседу;

- напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться, немного потрудиться над решением;

- давать ему возможность вывести и сформулировать промежуточные замечания;

- посадить его рядом с ведущим беседу.

4. «Болтун». Он ведет длительные ненужные монологи, бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы других, не обращает внимания на время. По отношению к нему следует:

- с максимумом такта прерывать его длительные выступления фразами типа «Итак, вы утверждаете, что...» или спросить, в чем он видит связь с предметом разговора;

- характером беседы настраивать на лаконичные ответы;

- изредка напоминать о том, что вы ограничены во времени;

- следить, чтобы он не переворачивал проблемы «с ног на голову»;

- спросить поименно участников беседы, каково их мнение;

- как и всезнайку, посадить его поближе к ведущему или к другой авторитетной личности.

5. «Трусюшка». Он не уверен в себе и всегда боится сказать что-то такое, что, по его мнению, может выглядеть смешно и глупо. По отношению к нему следует:

- быть особенно деликатным, чтобы невзначай не спугнуть зарождающиеся время от времени вспышки храбрости;

- задавать ему легкие информативные вопросы;

- помогать ему формулировать мысли;

- решительно пресекать любые попытки насмешек;

- ни в коем случае не «давить» на него;

- специально благодарить его за любой вклад в беседу или замечание, но не делать этого свысока;

- всемерно укреплять его веру в себя.

6. «Неприступный». Он замкнут, на многие вопросы отвечает односложно, часто чувствует себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации конкретного разговора, так как все это кажется недостойным его внимания и усилий. По отношению к нему следует:

- найти возможности для того, чтобы заинтересовать его (в частности, в обмене опытом) и показывать, как важен для вас его опыт и знания;

- спросить его: «Кажется, вы не совсем согласны с тем, что было сказано. Нам всем было бы интересно узнать почему?»;

- постараться найти какие-либо общие темы для беседы (откуда родом, семейное положение, увлечения, последняя прочитанная книга, фильм и др.);

- в перерывах и паузах разговора попытаться выяснить причины такого поведения.

7. **«Незаинтересованный»**. Ему безразлично, о чем идет речь, он ни во что не вмешивается. По отношению к нему следует:

- с самого начала беседы постараться поставить побольше вопросов информативного характера;
- показать неподдельный интерес к его деятельности;
- постараться выяснить, что интересно лично ему.

8. **«Сноб»**. Он не выносит критики ни прямой, ни косвенной, ко всем относится свысока, покровительственно, в разговоре склонен прибегать к иронии, граничащей с неуважением. По отношению к нему следует:

- лучше не применять прямой критики, а ограничиться легкой иронией;
- не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц;
- чаще использовать формулу «да..., но...»;
- действовать точно в соответствии с требованиями делового этикета.

9. **«Почемучка»**. Кажется, этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы независимо от того, имеют ли они реальную почву или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать все и вся. По отношению к нему следует:

- все его вопросы, относящиеся к теме разговора, сразу же направлять на всех собеседников, а если он один, то переадресовывать вопрос ему самому;
- на вопросы информационного характера отвечать сразу;
- сразу признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

Определив, к какому типу относится наш собеседник, руководитель способен оказывать на него эффективное воздействие в интересах задач, решаемых организацией.

Распоряжение руководителя как форма управленческого воздействия. Как и любая деятельность, управленческое воздействие побуждается определенными мотивами, преследует определенные цели и приводит к определенным результатам. К основным формам управленческого воздействия относят:

- приказ;
- распоряжение;
- указание;
- инструктаж;
- рекомендацию;
- призыв;
- беседу.

Структурно управленческое распоряжение включает ряд частей.

В *мотивационной части* указываются мотивы, причины и повод появления данного распоряжения.

Содержательная часть включает общие ориентиры, что и как требуется выполнить, отражение скрытых при первом взгляде взаимосвязей и взаимовлияний.

Обязывающая часть должна быть четкой и конкретной: кому, когда, что и где необходимо выполнять. Кроме этого, в ней указываются меры обеспечения выполнения решения и контроля исполнения. Важно заметить, что в целом негативное воздействие оказывают неконкретные выражения в этой части типа «улучшить», «принять меры», «усилить», «повысить» и др.

К *распоряжениям* относят следующие:

а) *побуждающий*, проявления которого на практике многовариантны:

- подчеркивание деловых достоинств («Вам поручается очень важное задание, которое требует напряжения сил. Но вы именно тот, кто не боится трудностей»);

- напоминание о доверии, оказываемом исполнителю;
- подчеркивание инициативы и исполнительности, наблюдаемой именно у данного человека;
- внушение подчиненному, что он может сделать больше, чем сам он об этом думает;
- разъяснение значимости его работы для развития профессиональных качеств;
- приглашение к сотрудничеству («Не кажется ли вам, что...», «Не думаете ли вы, что...», «А может быть, стоит попробовать так?»);

б) *убеждающий*, который применяется, как правило, при возникновении у подчиненных психологических барьеров (при несогласии, сомнении, недоверии, растерянности, недовольстве):

- опора на бесспорные факты и апелляция к личному опыту подчиненного, к практике совместной деятельности («А помните, был аналогичный случай, когда мы решали такую же проблему?»);
- употребление примеров по аналогии или по контрасту («Говорить так, все равно, что сказать...»);
- подчеркивание способностей подчиненного («Мы с вами нашли два верных пути, и по сути дела, говорим об одном и том же»);
- обращение с просьбой, когда поручаемая работа не входит в обязанности подчиненного или лежит за пределами временных нормативов («Требовать я не имею права, но я вас очень прошу сделать это в срок»);

в) *понуждающий* или *принуждающий*, применяемый при недостаточной сознательности или дисциплинированности подчиненных:

- открытое предупреждение («Я приказываю приступить к работе немедленно. Если вы сорвете задание, то будете строго наказаны»);
- категорическое требование (приказ), мотивированное конкретной ситуацией. При этом важно избежать употребления формулировок, унижающих личное достоинство подчиненных.

Прямое управленческое воздействие реализуется через ряд взаимосвязанных функций.

Информационная функция осуществляется путем предоставления в распоряжение подчиненных достаточного объема сведений и данных для успешного выполнения принятого решения. При осуществлении этой функции важно добиться, чтобы подчиненные не только понимали цели распоряжения, но чтобы в их сознании сложился образ будущей деятельности.

Понимание задачи подчиненными включает следующие элементы:

- в какой последовательности выполнять отдельные части задания;
- какие способы наиболее эффективны;
- какое время отпущено на полное выполнение задания и какие промежуточные сроки завершения этапов работы определены;
- каковы критерии оценки качества выполнения задания;
- какие требования должны выполняться неукоснительно, а какие могут быть скорректированы исполнителями по ходу выполнения распоряжения.

Мотивационная функция предполагает использование системы методов для активизации личных возможностей подчиненных к эффективным действиям. Важно поинтересоваться, чем в данный момент планировал заниматься подчиненный, какова его нагрузка. Это позволяет, во-первых, эффективнее использовать возможности подчиненного, а во-вторых, создает у исполнителя впечатление тщательного учета важности и срочности выполняемых работ.

Функция материального обеспечения предоставляет исполнителям необходимые средства и условия.

Контрольно-оценочная функция предполагает соотношение результатов действий, подчиненных с исходным замыслом руководителя. На основе данной информации начальник вносит соответствующие коррективы в свою деятельность.

1) Оценка проделанной работы требует от руководителя реализации в полной мере *принципа справедливости*. Для обеспечения объективности оценок руководитель ведет анализ деятельности подчиненного по следующим показателям:

- важность, объем, срок, качество выполнения задания;
- правильность понимания задания;
- величина ошибки, возможность ее исправления;
- частота ошибок в подобных случаях;
- затраченные усилия;
- объективные помехи;
- затраченное время;
- личностные особенности (опыт, притязания, репутация, отношение к ошибке, переживание своей вины).

При подведении итогов выполнения проделанной работы важно отметить как достижения, так и промахи всех без исключения подчиненных. Справедливость оценок каждого участника совместных действий имеет большое значение для сплочения коллектива организации, воспитания подчиненных.

2) Оценка проделанной работы требует *учета коллективного мнения*, проведения индивидуальных бесед с сотрудниками. На основе этой подготовительной работы начальник определяет:

- в какую сторону сместить оценочные акценты;
- когда высказать оценку (сразу или спустя некоторое время);
- в какой обстановке (публично или индивидуально);
- в какой форме (устно или письменно);
- от чьего имени (от своего или от коллектива).

3) Оценка проделанной работы требует *корректности и такта*. При публичном обсуждении итогов недопустимо сенсационно, с сарказмом, преподносить выявленные недостатки, приписывать вину. Важно предоставлять подчиненным возможность отвечать на выдвинутые в их адрес обвинения. Если руководитель сделает ошибочный вывод, то его долг публично признать свою ошибку.

К основным *формам вербальной оценки* подчиненного относят:

- поощрение;
- похвалу;
- одобрение;
- критику.

Важно избрать такую ее форму, которая побуждала бы его к изменению отношения к заданию.

Возможны следующие *варианты критики*:

- упрек («А мы на вас так рассчитывали!»);
- надежда («Надеюсь, в следующий раз вас ждет успех!»);
- аналогия («В моей практике была подобная ошибка»);
- похвала («Работа выполнена хорошо, но только не для этого случая»);
- озабоченность («Особую озабоченность вызывает состояние дел у...»);
- сопереживание («К сожалению, вынужден отметить некачественную работу»);
- удивление («К сожалению, не ожидал от вас этого»);
- смягчение («Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы»);
- опасение («Очень жаль, но я уверен, что подобное может повториться снова»);

- намек («Я знал одного человека, который поступил так же, но карьера у него почему-то не пошла»);
- наказание.

Важнейшей формой управленческого воздействия руководителя является *отдача приказов (распоряжений)*. Зачастую руководителям не хватает чувства уверенности. Они ясно представляют, что необходимо делать, однако им не хватает способностей и навыков добиться качественного выполнения всех своих распоряжений. Это вызывает у них постоянное ощущение несоответствия своему месту.

Обычно различают следующие варианты отдачи приказов и распоряжений:

1. *«Туманный приказ»*. Он характеризуется неясностью, неконкретностью, размытостью требований и, как правило, почти не имеет шансов привести к положительным результатам.

2. *«Приказ-уговор»*. Руководитель взывает к логике, чувству личной заинтересованности или лояльности подчиненного. Этот метод может быть эффективен, если он удачно применен и подчиненный понимает, почему ему необходимо изменить свое поведение, выполнить что-то. Однако он только тогда полезен, когда подчиненный разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом.

3. *«Приказ-угроза»*. Этот метод основан на том предположении, что страх иногда является достаточным мотивом и короткое время эффективен. Однако чувство обиды может усилиться и сказаться на самочувствии как руководителя, так и подчиненного, может привести к конфликтам. Он эффективен лишь в экстремальных ситуациях, требующих быстрых действий.

4. *«Приказ-просьба»*. Руководитель пытается взывать к лучшим чувствам подчиненного и обеспечить себе сочувствие. Этот метод обоснован и эффективен при условии, что между руководителем и подчиненным существует особая доверительность отношений.

5. *«Приказ-подкуп»*. Руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение, свои действия или будет выполнять что-либо. В некоторых ситуациях подкуп как метод действует, однако его применение таит в себе нежелательные последствия для руководителя. Этот метод разделяет и противопоставляет подчиненных, заставляет их в дальнейшем ждать еще больших уступок.

6. *«Приказ – категоричное требование»*. Руководитель использует правила и требования обычной субординации, чтобы заставить подчиненного выполнить определенную задачу. Он в категоричной и лаконичной форме отдает распоряжение, не терпящее ни возражений, ни двусмысленностей. Этот подход не слишком оригинален, но его преимуществами являются простота, четкость, отсутствие множества толкований.

Какой-либо из вариантов отдачи распоряжений и приказов эффективен лишь в конкретной ситуации, при решении конкретных задач и в отношении конкретного подчиненного.

РЕЗЮМЕ

1. Психологическое воздействие рассматривается как структурная единица, компонент общения, целью и результатами которого является изменение, перестройка индивидуальных или групповых психологических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояний). Управленческое воздействие выступает частью, функциональной формой психологического воздействия и используется преимущественно в системе, где доминируют статусные роли (в первую очередь такие, как «руководитель», «подчиненный» и др.).

2. Основные способы управленческого воздействия – внушение, заражение, подражание и убеждение.

3. Внушение – способ психологического воздействия преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике, которая содержит готовые выводы.

4. Заражение – способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне.

5. Подражание – способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но и на воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения.

6. Убеждение – преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче, логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности. При убеждении достигается не просто принятие информации, а внутреннее согласие с ней, причем окончательный вывод должен быть сделан принимающим информацию самостоятельно.

7. Эффективность психологического воздействия зависит от учета индивидуальных особенностей подчиненных. Анализ темперамента, характера, способностей, интересов, потребностей, поведенческих стереотипов позволяет выявить определенную типологию объектов психологического воздействия.

ГЛАВА 9. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

- 9.1. Виды и особенности управленческого общения.
- 9.2. Принятие решений как важная составляющая управленческой деятельности.
- 9.3. Сущность и методы манипулирования.

9.1. Виды и особенности управленческого общения

Управленческое общение – это, прежде всего коммуникация, передача информации. Содержание общения в отдельный момент может быть разным: от обсуждения новостей до решения деловых вопросов. В коммуникативном процессе выделяют две основные составляющие: *текстовую и личностную*. В разных видах управленческой деятельности они представлены в неравной мере.

Существует несколько классификаций видов управленческого общения.

Первая: *формальные и неформальные* виды управленческого общения. Несмотря на кажущуюся простоту, данная классификация применительно к организации весьма расплывчата, потому что руководитель, даже когда он общается неформально, в глазах своих подчиненных всегда остается руководителем. И в неформальной обстановке, например, на дружеской вечеринке, он всегда остается «первым среди равных». Он и в подобной ситуации пытается определить сильные и слабые стороны своих сотрудников, и они делают то же самое по отношению к шефу, что вполне нормально. Любое его действие будет обсуждаться коллегами и подчиненными, и психологи считают очень хорошим показателем тот факт, если подчиненные раскритикуют не каждое действие руководителя.

Вторая классификация подразделяет виды управленческого общения на индивидуальные и групповые. К индивидуальным видам относятся беседы при приеме на работу, при увольнении, при делегировании, при контроле и т.д.). К групповым – совещания, переговоры, публичные выступления и т.д. Индивидуальные и групповые виды отличаются друг от друга количеством участников, формой организации и проведения и целями.

Третья классификация есть своего рода *гибрид двух первых*. Ее сторонники выделяют следующие группы управленческого общения:

- 1) индивидуальные формальные;
- 2) индивидуальные неформальные;
- 3) групповые формальные;
- 4) групповые неформальные.

Управленческое общение – это, прежде всего, коммуникация, передача и принятие различного рода сообщений. В процессе коммуникации руководитель использует различные *информационные потоки*.

Информационные потоки – это пути передачи информации, обеспечивающие существование социальной системы (предприятия учреждения), внутри которой они двигаются. Это процессы передачи информации для обеспечения взаимосвязи всех звеньев социальной системы. Существует два вида информационных потоков:

- 1) горизонтальные – между равными по служебному положению и статусу работниками или группами работников, например, между начальниками отделов;
- 2) вертикальные – между работниками или группами работников, находящимися на различных уровнях иерархии, например, между начальником и подчиненным.

В свою очередь, вертикальные информационные потоки подразделяются на нисходящие (от руководства к рядовым работникам по иерархии) и восходящие (от нижестоящих работников к вышестоящим).

Каждый вид информационных потоков имеет свои психологические особенности.

Горизонтальные **информационные потоки** чаще всего имеют неформальный характер. Горизонтальные информационные потоки являются самыми эффективными с коммуникативной точки зрения. В них сохраняется примерно 90% сведений, то есть потеря информации при передаче таким путем минимальна. Объясняется это тем, что людям, находящимся на одном уровне служебной иерархии, психологически легче понять друг друга, ведь они решают однотипные задачи и сталкиваются со сходными проблемами.

Вертикальные нисходящие информационные потоки могут быть и формальными, и неформальными. С точки зрения их коммуникативной эффективности, ситуация выглядит следующим образом: чем *больше* передаточных звеньев проходит нисходящая информация, тем больше она теряется и изменяется. Идет объективный процесс искажения полученных сведений. В практической работе менеджер должен исходить из того, что каждое передаточное звено «забирает» до 50 % поступающей информации. Парадокс заключается в том, что информация, получаемая сверху, не утаивается, и не искажается кем-то специально или сознательно; просто полноте передачи препятствуют коммуникативные барьеры. При нисходящих информационных потоках наблюдается эффект «испорченного телефона». Содержание информации передается при помощи языка, и при этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря.

Неорганизованные, неэффективно налаженные нисходящие информационные потоки могут привести к негативным психологическим последствиям:

- 1) вызвать у подчиненных устойчивое чувство «винтика» – их потребность в уважении, признании не будет удовлетворена;
- 2) породить слухи, которыми всегда заполняется информационный вакуум;
- 3) вызвать чувство страха, неуверенности в завтрашнем дне;
- 4) привести к падению мотивации в работе.

Полная, своевременная и точная информация, то есть хорошо отлаженный и организованный информационный поток, повышает производительность труда на 10-30%.

Вертикальные восходящие информационные потоки крайне редко бывают неформальными. Но искажение информации в таком потоке может достигать 90%, потому что информация, которая в нем содержится, меньше всего анализируется. Если на предприятии, в фирме или учреждении специально не организован приток идей снизу, значит, возможности для его инновационного развития значительно ограничены. И, наоборот, хорошо налаженный процесс поступления идей от подчиненных в значительной степени повышает эффективность работы предприятия.

Существует несколько способов организовать восходящий информационный поток. Однако главное стратегическое направление состоит не в усилении интенсивности, а в установлении конфиденциальности, потому что неформальная, конфиденциальная информация меньше всего искажается. Для улучшения восходящих потоков используют:

1. Систему действий, обозначаемых термином «политика открытых дверей». Это готовность руководителя любого ранга выслушивать предложения рядовых работников. Девиз такой политики: «Двери моего кабинета всегда для вас открыты». Для упорядочения такого рода контактов используют следующие приемы:

– Установить время встречи («Это очень интересная идея, но я сейчас занят. Заходите ко мне завтра в 14.00 и потолкуем, хорошо?»).

– Использовать письменные формы изложения информации («Мне нравится эта идея. Изложите ее в форме служебной записки или в свободной форме, и тогда мы дадим делу ход. К какому сроку вы сможете это сделать? Отлично, я жду...»).

– Оценить и поощрить конкретные деловые высказывания («В этом есть смысл, но что вы предлагаете конкретно?»).

2. Систему действий, называемую «выведением управления за пределы кабинета». Эта система называется еще «видимым управлением», «управлением путем обхода рабочих мест». Обход предприятия, учреждения – хороший способ познакомиться с положением дел непосредственно. Однако не следует делать это часто. Важна не частота, а регулярность. Модифицированный способ «видимого управления» получил название «список личных событий сотрудников за 24 часа». Суть его состоит в том, что шеф использует какие-то события в личной жизни подчиненных (дни рождения, свадьбы и т. д.), чтобы проявить к ним внимание: сам поздравляет их.

При использовании этих двух тактик эффективность восходящих информационных потоков возрастает до 40 %, а это – хороший резерв не только для совершенствования стиля управления, но и для повышения качества работы предприятия в целом.

Существует еще один вид информационных потоков – внешний. Внешний информационный поток – это информация, поступающая в фирму (предприятие, учреждение) извне и уходящая из фирмы вовне. Такие потоки имеют специфические особенности. Во-первых, их почти невозможно контролировать, так как руководитель не знает, какая информация (важная или неважная, негативная или позитивная, секретная или открытая) уходит из организации. Во-вторых, внешний информационный поток почти не поддается сознательному регулированию. Единственный способ управления им – использовать такой поток для создания «образа предприятия», его имиджа в глазах общественного мнения. Руководитель или специально организованный отдел следят за тем, чтобы в средствах массовой информации регулярно появлялись материалы об организации, имеющие выгодный характер.

Совокупность коммуникативных умений, ставших органической частью личности, называется коммуникативная культурой. К основным коммуникативным умениям руководителя относят:

1. Умение провести деловую беседу (при приеме на работу, при увольнении, при консультировании, при делегировании, при контроле и т. д.).

2. Умение провести совещание.

3. Умение говорить публично.

4. Умение вести переговоры. Коммуникативные умения руководителя – это не что иное, как виды управленческого общения (индивидуальные и групповые, формальные и неформальные), которыми он владеет. Развитие коммуникативных умений – задача чрезвычайно сложная, требующая много времени и сил. Каждое коммуникативное умение нужно «разложить» на составные части и овладеть ими поэтапно, постепенно. Эти составные части называются коммуникативными навыками, или приемами техники управленческого общения. Используя их, руководитель организует любой коммуникативный акт, любое взаимодействие. К ним относятся:

1. Приемы установления контакта: имидж, манера поведения, рукопожатие, контакт глазами, позиции общающихся сторон за столом, прикосновения, приветствия и т.п.

2. Приемы поддержания контакта: вызов интереса, овладение вниманием партнера, формирование приятного впечатления о себе (улыбка, обращение по имени, комплименты).

3. Приемы устранения коммуникативных барьеров, которые, прежде всего, направлены на снижение собственной агрессии по отношению к партнеру, учет национальных стилей ведения переговоров.

4. Приемы эффективного слушания: умение сосредоточиться на речи партнера, подавать уточняющие и поддерживающие реплики, перехватывать инициативу.

5. Приемы составления и постановки вопросов перед собеседником: постановка закрытых, открытых, переломных и риторических вопросов.

6. Приемы установления обратной связи, которые предполагают правильность ведения диалогического общения, а не превращения его в скрытый монолог.

7. Приемы активизации собеседника: вовлечение собеседника в активное обсуждение вопроса, смена стилей общения.

8. Приемы убеждения, которые включаются в достаточно длительный процесс, задействующий знания, эмоции, волевые компоненты.

9. Правила аргументации и контраргументации: доходчивость, логичность, убедительность изложения, четкость позиции, парирование замечаний собеседников.

10. Приемы завершения контакта, к которым относится создание благоприятного последнего впечатления и определение перспектив дальнейшей совместной деятельности.

11. Приемы противодействия манипулированию, заключающиеся в противодействии смещению акцента с проблемы на личность с целью не дать себя втянуть в роль средства достижения цели партнером по общению.

Таким образом, управленческое общение является исключительно важным и необходимым для любого руководителя. Оно имеет свою специфику и структуру. Управленческое общение становится полноценным, если оно ориентировано не только на решение управленческой задачи, но и на человека, на реализацию его возможностей.

9.2. Принятие решений как важная составляющая управленческой деятельности

Принятие решений практически всеми психологами признается центральным моментом управления. Именно по этому критерию и определяются главные роли в трудовом процессе: руководителя и подчиненного. Решение проявляется в планировании (процессе поиска и принятия решений, а также определении целей, задач и средств их достижения), в организации (решение, направленное на объединение различных видов ресурсов и совместной деятельности людей), управлении мотивацией, контроле и пр.

Принятие решения – это сложный мыслительный процесс, который предполагает осознание проблемы, постановку адекватной цели и выбор средств для реализации данной цели.

К сожалению, зачастую данный процесс протекает стихийно, под влиянием внешних обстоятельств и давлением вышестоящих руководителей. Именно поэтому его реализация протекает столь трудно. Профессор Л. Зайверт, руководитель немецкого Института рационального использования времени, замечает, что многие менеджеры предпочитают:

- правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела;
- решать проблемы вместо того, чтобы создавать творческие альтернативы;
- сберегать средства вместо того, чтобы оптимизировать использование средств;
- исполнять долг вместо того, чтобы добиваться результатов;
- снижать издержки вместо того, чтобы повышать прибыль.

Все это – последствия неправильно принятых решений.

Почему же становится возможным неправильное принятие решений? И – как снизить вероятность подобного просчета в управлении? Для того чтобы понять это, нужно обратиться к психологическим особенностям человека, благодаря которым и осуществляется данное действие.

В принятии решений интегрируются знания, интересы, мировоззрение человека. И не одного человека. Важнейшую особенность этого процесса составляет его волевой характер как способность противостоять людям и обстоятельствам, способность поддерживать реализацию намеченной цели в сложных, изменяющихся условиях. Данный процесс осложняется тем, что в краткий промежуток времени руководителю приходится принимать множество разнонаправленных решений.

Решения принято классифицировать по разным основаниям:

- по широте охвата (общие и частные);
- по срокам действия и степени воздействия на будущее решение (оперативные, тактические и стратегические);
- по функциональному признаку (решения, направленные на совершенствование планирования, организации, мотивации, контроля);
- по содержанию (политические, технические, технологические);
- по степени новизны (рутинные, стандартные, творческие, уникальные);
- по уровню определенности проблем, которые эти решения призваны разрешить (решения, принимаемые в условиях определенности, в условиях риска, т.е. вероятностной определенности, и в условиях неопределенности);
- по обращенности к интеллектуальной или эмоционально-волевой сфере личности (интеллектуальные, волевые, эмоциональные).

В решениях реализуются интуитивный, прагматический и рациональный подходы.

Интуитивное решение принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против». Высока доля интуитивного подхода при принятии нового сотрудника на работу: здесь важны не только подготовка, опыт и соответствие требованиям, но и эмоциональная оценка – «нравится или не нравится» – претендента.

Прагматически ориентированное решение, основанное на знаниях и опыте, – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Прежде всего, такой подход характерен для технологических решений.

Рациональное решение не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически. Такой подход должен быть определяющим в стратегических решениях.

В реальности, в процессе принятия, задействованы все три подхода, один из которых является преобладающим. Причем, в разных ситуациях руководитель действует по-разному. Далек не всегда имеется полная информация, чтобы провести соответствующий анализ необходимых исходных данных. Мало того, не всегда имеется время, чтобы такой анализ провести. Тогда в ход пускается интуиция, чутье подсказывает правильный ход событий, даже если для этого нет рационального объяснения. Человек чувствует, что «что-то не так», – и не заключает сделку с потенциальным партнером, в чем впоследствии не раскаивается. Причина срыва сделки, казалось бы, пустяковая по сравнению с предлагаемыми выгодами: ощущение неловкости в разговоре, которое свидетельствует о неосознанном восприятии несогласования в поведении партнера, о том, что, скорее всего, партнер нечестен. В отличие от рассмотренного выше, процесс принятия технологических решений основан, прежде всего, на знаниях и опыте, хотя и здесь есть место для интуитивных озарений. Стратегический выбор требует рационального подхода, который, тем не менее, опирается на мотивацию человека, принимающего данное решение, и его здравый смысл.

В социалистический период развития страны самостоятельные решения приветствовались только в частностях. Переход к хозяйствованию в условиях рынка предполагает переосмысление личных стереотипов, принципов, подходов к принятию решений. Работа по принятию решений включает, по меньшей мере, три основных составляющих:

- личностной (соотнесение целей принимающего решение руководителя с целями организации, а также с учетом интересов конкретных групп);
- процедурной (определение текущего состояния конкретной проблемы, определение степени последующих изменений, а также разработка мероприятий по преодолению разрыва между ними);
- технологической (определение результата и его показателей, прогнозирование последствий риска, поиск ресурсов и т. п.).

При принятии стратегических решений необходимо учитывать также интегративную составляющую, выражающуюся в формулировке миссии проекта для общественности.

Руководитель также может привлекать для поиска оптимального решения коллектив, который либо в рамках открытой дискуссии, либо в процедуре «мозгового штурма» обеспечивает всестороннюю и глубокую проработку предлагаемых вариантов решения. В таком случае эффективность взаимодействия различных звеньев организации значительно возрастает, улучшается социально-психологический климат, усиливается удовлетворенность трудом как следствие самореализации личности в его процессе, а также распределяется ответственность за принятое решение. Многие психологи, в частности, К. Левин, считают процесс группового принятия решений наиболее эффективным.

Решения требует любая проблемная ситуация, которая отражает противоречие между нежелательным настоящим и желательным будущим. Например, высокий уровень конфликтности в рабочей группе, возникший в результате столкновения между лидерами группировок (что характерно, в значительной степени, для женских коллективов), снижает производительность труда примерно на 20 %. Руководителю предстоит определиться: кто виноват и что делать? Каждый из лидеров по-своему прав, и уволить одного из них без риска развалить группу практически невозможно. Оба лидера – знающие специалисты, мнение которых разделяют их последователи. Важно выявить скрытый объект конфликта (а он всегда есть) и ликвидировать его, пока деловой конфликт не перешел в эмоциональный.

К настоящему времени накоплено достаточно большое число методов выработки управленческих решений. Известен ряд классификаций методов, предложенных З. Янчан, М. Астроном, Г. Добровым, В. Глюминским и другими, в основу которых положены разные признаки. Так, В. Лисичкин выделил три класса методов:

1. Общенаучные (методы логического и эвристического характера – наблюдение, эксперимент, анализ, синтез, индукция и дедукция, экспертные оценки, коллективная генерация идей);
2. Интернаучные (методы, не обладающие всеобъемлющим характером, но применимые для широкого круга объектов из разных сфер деятельности: математическая статистика, моделирование и др.);
3. Частные (методы, специфичные для одного объекта или отрасли знаний).

Многие ученые также делят методы, используемые при принятии решений, по признаку формализации используемого аппарата, на три группы:

1. Формальные методы (статистические и экономико-математические, а также экономико-математические модели);
2. Эвристические методы (включая методы аналогии и имитационного моделирования);
3. Методы экспертных оценок (которые относятся к числу наиболее приемлемых в настоящее время).

Считается, что при исследовании сложных объектов экспертные оценки, по существу, обязательный инструмент анализа либо как самостоятельный метод, либо в сочетании с другими методами.

Как необходимо осуществлять процесс принятия решений – задача менеджмента. Психология управления стремится раскрыть внутренние условия этого процесса, субъективную основу принятия решений. Прежде всего, принятие решения осуществляется с помощью всех психических функций (как простейших – ощущение, так и высших – восприятие, память, мышление и воображение). Как работают эти функции, будет рассмотрено в одной из следующих глав. В данной главе проанализируем лишь один из аспектов мыслительного процесса – мышление как решение проблемы. Оговоримся сразу, что, несмотря на то, что процесс принятия решения основывается на психологическом механизме решения проблемы, все же он намного сложнее.

Рассмотрим схему, решения проблемы, предложенную К.К. Платоновым. Любое мыслительное действие, этапы которого показаны на схеме, начинается с возникновения какой-либо задачи. Решение задачи завершает мыслительное действие. Однако уже найденное решение может вызвать новые вопросы, служащие началом новых мыслительных действий или сложных, а иногда и длительных мыслительных процессов. Для нормальной человеческой психики решение задач зависит от знаний, умений и опыта.

Но управленческие задачи, указывает В. А. Розанова, имеют и свои характерные черты:

- 1) задачи могут содержать неопределенные, а в некоторых случаях и противоречивые условия;
- 2) в задаче может отсутствовать достаточная информация о возможных средствах ее решения;
- 3) отсутствуют четкие алгоритмы решения подобных задач;
- 4) задачи часто решаются в условиях дефицита времени.

Схема решения проблемы



Рис. 7. Схема решения проблемы

Американские психологи В. Врум и Ф. Йеттен выделяют шесть основных факторов, влияющих на поведение руководителя при принятии решений:

1. Индивидуально-психологические особенности личности руководителя (темперамент, характер, способности), жизненный опыт, ценностные ориентации.

2. Свойство самого решения, в частности, степень структурированности проблемы,

3. Индивидуальные ограничения. Бывают ситуации, когда руководителю необходима дополнительная информация, которую, если ею не владеют сотрудники организации, нужно добыть на стороне. Руководитель должен решить, сколько информации ему необходимо, сколько она стоит и стоит ли ее получать.

4. Среда принятия решения, т. е. принимается ли решение в условиях определенности, риска или неопределенности. Важно и время принятия решения.

5. Взаимосвязанность решений. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Принятие единичного важного решения может потребовать принятия сотни мелких решений. Крупные решения вызывают серьезные последствия. Так, если предприятие решает приобрести новое, более производительное, оборудование, оно должно найти способ увеличить сбыт своей продукции.

6. Отношение подчиненных к принимаемым решениям. Здесь имеет значение степень подготовки коллектива, степень его профессиональной зрелости, социально-психологический климат, мотивация подчиненных, вероятность появления разногласий относительно предлагаемого решения.

К этому можно добавить, что зачастую то или иное решение задачи может повлиять на судьбу конкретного человека, например, увольнение или поощрение, перевод на другую должность или в другую команду и т.п. Поэтому нужно еще учитывать, что другие люди (подчиненные, партнеры и т.д.) ждут от руководителя определенных решений, пытаются активно влиять на них, напоминают о горьком или счастливом опыте, который был ранее в данной или других организациях. Таким образом, независимость суждений в процессе решения становится очень проблематичной.

Личность, как точно выразился Н.И. Кабушкин, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т. е. та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям. В науке, указывает он, выделены следующие разновидности личностных профилей решений:

1. Решения уравновешенного типа – свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, которая появляется в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется и в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Такая тактика принятия решений считается наиболее продуктивной.

2. Импульсивные решения – характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над их анализом. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Поэтому процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В организационной работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

3. Инертные решения – являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Руководитель сверхкритично рассматривает отдельные гипотезы, каждый свой шаг проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений.

4. Рискованные решения – напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность между необходимыми и имеющимися условиями для осуществления деятельности. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравниваются.

5. Решения осторожного типа – характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью в их анализе. Руководитель, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных – избежать ошибок. Для импульсивных, к примеру, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

На пути принятия хорошего решения нередко возникают определенные барьеры чисто психологического характера. Незнание их способно привести к существенным ошибкам, чреватым серьезными потерями. Р.И. Мокшанцев описывает следующие барьеры и ограничения:

1. Поспешность. Считается, что именно она приводит к принятию большинства откровенно плохих решений. Обычно она возникает по причине нехватки времени. В условиях цейтнота сама информация анализируется далеко не так тщательно, как это возможно в спокойной временной обстановке. При этом упускаются весьма важные сведения. Спешка не позволяет тщательно рассмотреть весь спектр вариантов, в результате многие из них просто не учитываются. В возникшей ситуации обычно хватаются за первое же решение, которое считается правильным.

При крайней нехватке времени самое лучшее, что можно сделать – это отложить принятие решения до тех пор, пока человек не почувствует, что он успокоился. Именно такой шаг в конечном итоге оказывается самым разумным.

2. Эмоциональная возбудимость. К скоропалительному решению можно прийти под действием сильного эмоционального возбуждения. Если человек сердится или расстроен, то принятые им решения могут оказаться невыполнимыми. Эмоциональная возбудимость может выражаться не только в виде негативных, но и позитивных эмоций. Энтузиазм точно так же может ослепить человека, что порой и случается.

3. Промедление. Это весьма сильный ограничитель в ходе принятия решения. Можно указать, по крайней мере, шесть причин, побуждающих людей медлить с принятием решения:

- Психологи полагают, что желание уклониться от решения проблемы сидит буквально в каждом человеке. Люди подсознательно избегают принятия решения, уповая на счастливый исход. Этому способствует ряд установок, типа: «Со мной это не случится», «Я могу позаботиться об этом позже» и другие.

- Человек зачастую доволен тем, что имеет. Поэтому установка на то, чтобы не затрагивать появившуюся проблему, пока она не затронет его, достаточно распространена. Однако в современном быстро меняющемся мире человеку трудно чего-либо добиться, если он не предвидит ситуацию, не идет навстречу сложностям. Как говорят: «Необходимо бежать, чтобы всего лишь оставаться на месте».

- Третья причина медленного реагирования на происходящее – это почти навязчивая идея решать проблемы коллегиально. Коллективное обсуждение, конечно, может быть очень полезным для принятия решений, однако его не стоит абсолютизировать.

- Серьезная проблема – наличие слишком большого объема информации. Зачастую руководитель бывает не в силах переварить всю имеющуюся информацию.

- Возможность появления случайных вариантов – достаточно реальная составляющая процесса принятия решения. Игнорирование этого факта, стремление, во что бы то ни стало предвидеть будущее, может быть одним из существенных барьеров при принятии решения.

- Неуверенность перед принятием решения. Считается, что самый лучший способ для преодоления боязни провала – это способность предвидеть развитие событий по наихудшему сценарию. Полезно прислушиваться к мнению того, кто сам сталкивался с данной проблемой, неважно, решил он ее или нет.

4. Неспособность признавать свои ошибки. В жизни нередко можно встретить людей, достаточно ярких в сферах своей деятельности, которые, тем не менее, отказываются признавать несовершенство своих решений. Они убеждены, что это нанесет непоправимый ущерб их делу. Чем раньше в критической ситуации человек осознает свое поведение, тем быстрее он из нее выберется. Быть достаточно реалистичным, чтобы понять, когда человек допустил ошибку, исправить ее и двигаться дальше – реальное средство борьбы с этим барьером при принятии решения.

5. Излишняя самоуверенность. Есть немало руководителей, которые считают, что только их мнение правильное, а у остальных людей – неправильное. По мнению других, у них могут быть недостатки, но промахов они не допускают. Излишняя самонадеянность – серьезный барьер на пути принятия решения.

Как видно, управленческие задачи затрагивают не только мыслительный процесс, но и личность руководителя. Поэтому необходимой предпосылкой для выбора нужного метода является рефлексия, т.е. осознание значимых аспектов, а также попытки включения их в определенные отношения. Успешность поиска решения задач находится в прямой зависимости от характера рефлексивно-личностной оценки значимости задач. А это, в свою очередь, зависит от направленности человека, от его потребностей, интересов, убеждений, идеалов, мировоззрения. Но человек не только сознательно принимает решения. Зачастую его поступки определяются не его планами, а его проблемами, которые глубоко засели в подсознании.

Решения принимаются не только на сознательной основе, но и в значительной степени на подсознательном уровне. Человек далеко не всегда знает, почему он поступил так, а не иначе, хотя каждый свой поступок вполне внятно может объяснить. Этот феномен открыл еще на рубеже XIX и XX веков австрийский психолог З. Фрейд, утверждавший, что многие неосознанные действия совершаются из соображений психологической защиты своего «Я» от «Оно», собственно разумной части личности от животной ее составляющей. Б. Стругацкий как-то заметил, что в каждом человеке есть волосатая обезьяна, которая хочет получать удовольствие и не хочет страдать. Она-то и заставляет человека действовать так, чтобы наслаждаться и избегать огорчений и боли. Но хотят ли люди признать это влияние? Очевидно, нет.

Если обобщить выводы многочисленных и изолированных экспериментов, то, по мнению Е. Волкова, можно сказать, что мы, люди, необоснованно считаем себя умнее, рациональнее, тверже и последовательнее, чем мы есть на самом деле. Мы опасно недооцениваем силу влияния, как различных ситуаций, так и других людей. Мы способны вести себя так же слепо, как существа с «куриными мозгами», например индюшки. Наше семейное воспитание, школьное и высшее образование не дают ни информации, ни навыков, необходимых для реалистичного и здравого понимания самих себя и окружающих. Мы регулярно обманываем самих себя, ошибаемся в понимании других людей и ситуаций. Мы слишком часто не рассуждаем рационально, а рационализируем, то есть оправдываем свои заблуждения. Мы не

анализируем обстоятельства, а поддаемся стереотипам, помогающим другим обводить нас вокруг пальца.

Для того чтобы нормально жить, человек должен считать себя достаточно хорошим, поэтому люди оправдывают любые, в том числе и самые гадкие свои поступки. Даже в случае убийства убийца винит не себя, а жертву, которая его спровоцировала. Личность защищает себя от осознания истинных мотивов своих действий. Механизмы психологической защиты описаны З. Фрейдом и его дочерью Анной. Психологическая защита включается, когда поведение человека не согласовывается с его представлениями о должном, о том, как следует себя вести.

Психологических защит множество, каждый человек вырабатывает свои, но классическими считаются следующие:

1. Рационализация. Человек склонен объяснять все свои поступки с точки зрения их несомненной правильности: накричал на подчиненного – «А он иначе не понимает!» Агрессивные действия, в том числе и повышенный тон в разговоре, напрямую зависят не от проступков подчиненного, а от психологического состояния начальника, которое, в какой-то мере, конечно, определяется этими проступками. Когда возбуждение начальника достигает предела, за которым трудно сдержаться, то крик как физиологическая разрядка способствует стабилизации его жизнедеятельности. Наступает облегчение. Подсознание начальника знает, что этот вид реагирования ведет к расслаблению, приносящему удовольствие, поэтому человек кричит, чтобы получить удовольствие за счет другого человека.

В процессе принятия решения рационализация проявляется, как поиск удобных причин для оправдания невозможности совершить те или иные действия, например, неуверенность в своих силах заставляет руководителя оправдывать свой отказ от участия в привлекательном проекте отсутствием времени (материальных и человеческих ресурсов и т.д.).

2. Репрессия. Человек запрещает проявляться своим эмоциям, как отрицательным, так и положительным. Он чувствует, например, злость на нерадивого подчиненного, но не позволяет ей вырваться в виде крика. Страх, тщательно скрываемый

за маской равнодушия, вызывает учащенное сердцебиение или диарею. Эмоция никуда не уходит, она беспокоит человека, вызывая зачастую физические страдания: боли в сердце, в желудке и т. п., что может даже привести к соответствующим заболеваниям. В процессе принятия решения физическое состояние руководителя настолько ухудшается, что заставляет его подсознательно перекладывать решение на другого, доверенного человека, который в организации выполняет роль «серого кардинала», теневого советника.

3. Регрессия. Эта защита возникает в ситуации ослабления волевого контроля над поведением. Человек выбирает способы реагирования, которые более просты и более свойственны детям: плачет, кричит, бросается в драку, жалуется другим на свои проблемы. Этот способ наиболее часто проявляется, когда руководитель ведет слишком жесткую политику в отношении подчиненных, и когда сотрудники либо не имеют четкого видения перспектив своего развития, либо это видение их не радует (например, перспектива быть уволенным). В этом случае актуализируется детская составляющая личности человека, что, естественно, ухудшает результаты его деятельности. В процессе принятия решения руководитель предпочитает более простые способы действий, которые не всегда оказываются наиболее продуктивными.

4. Отрицание. Возникает, когда человек, вместо того, чтобы решать проблему, объявляет ее несуществующей. Подсознательная тревога за собственную творческую потенцию или компетентность заставляет руководителя побуждать своих сотрудников более интенсивно работать над сбытом вместо того, чтобы усовершенствовать продукцию или разрабатывать новый план маркетинга.

5. Изоляция. Появляется в ситуации сильнейшего стресса, когда человек изолирует травмированную часть своей души от остального сознания. Человек смотрит на происшедшее как бы со стороны, как будто все произошло не с ним. Как будто это – дурной сон, который скоро закончится. Подобной тактики – «прятать голову в песок» иногда придерживается руководитель предприятия, попавшего в кризисную ситуацию. До него не доходит серьезность положения, он считает, что все можно исправить в любой момент, поэтому тянет с принятием решения, например, упускает время для защиты от нападков прессы.

6. Реактивные образования возникают, когда человек, понимающий, что ему что-то недоступно, начинает действовать в прямо противоположном направлении («Зелен виноград!»). Иногда реактивные образования проявляются в тенденции поступить наоборот, противоположно тому, к чему человека подталкивают. В этом случае руководитель может принимать неадекватные решения, например, уволить за «аморальное поведение» молоденькую секретаршу, которая влюбилась в его заместителя (а не в него самого), или «из принципа» отказаться от выгодной сделки.

7. Проекция, или, как еще называют эту защиту, «феномен проекции», состоит в переносе своих потребностей, чувств, интересов, представлений и даже черт характера на других людей. Так, увлеченный проектом руководитель имеет тенденцию считать, что его сотрудники так же переживают за реализацию проекта, как и он сам. Ему и в голову прийти не может, что люди по-разному оценивают свою роль в этом деле и имеют другие потребности и интересы. Или – порядочному человеку трудно представить, что старушка – «божий одуванчик» может оказаться мошенницей. Правильно и противоположное – если человек обманывает других, то он не может поверить в искренность их намерений.

8. Сублимация. Очень часто проявляется в случае, когда недостижимая цель подменяется другой, в которой реально получить удовлетворение от выполненного действия. Например, человек, у которого в семье имеются проблемы, может получать удовольствие от принятия все большего количества поручений на работе, углубляясь в которые он отвлекается от основной проблемы. Некоторые руководители, зная эту особенность, отдают предпочтение работникам (особенно, работницам), у которых семьи нет и не предвидится в ближайшем будущем. Но такая тактика не всегда приводит к ожидаемым результатам, так как неудовлетворенность семейным положением может выливаться не только в повышении работоспособности, но и в усилении конфликтности данного работника. Иногда такой работник проявляет тенденцию концентрироваться на процессе работы, а на ее результате, поэтому постоянно перепроверяет свои выводы, дорабатывает концепции и т.д. При принятии решения оно откладывается, руководитель вместо того, чтобы заниматься важными делами, предпочитает концентрировать внимание на текущей, срочной работе. Иногда сублимация проявляется в подмене предмета реагирования: в результате собственных просчетов руководитель вынужден платить многотысячные издержки, но строго взыскивает с подчиненных за лишнюю включенную лампочку.

Психологические защиты проявляются в самом процессе решения проблемы, внедряются в этот процесс, затрудняя его, а иногда и искажая. Но это – индивидуальная проблема, которую можно преодолеть, подстраховать коллективным мнением. Другое дело – когда искажающее влияние, причем, совершенно сознательно, оказывают конкретные люди.

9.3. Сущность и методы манипулирования

Существуют *три основных механизма влияния* людей друг на друга: сообщение, убеждение и внушение. Влияющим в сообщении оказывается сама информация, воспринимая которую человек корректирует свое поведение, формирует мнение, на основе данной информации принимает соответствующее решение.

При убеждении человек организует подачу информации таким образом, чтобы повлиять на изменение ценностей, установок и т. п. других людей. В этом случае или приводят систему доказательств, подтверждающих данное положение, или обращаются к мнению авторитетных людей.

Самыми опасными для принятия решения являются внушающие воздействия. Они могут быть различными. Элементы внушения присутствуют в любой коммуникации: это и имидж, и особенности организации подачи материала, и невербальные средства и общение, и многое другое. Но существует и особая форма внушающих воздействий, которая непосредственно касается принятия решений. Это – психологическая манипуляция.

Под *манипуляцией* понимают скрытое от адресата побуждение его к изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения манипулятором собственных целей. Человек действует как марионетка, убежденная, что сама ведет кукловода, а не наоборот. Обязательным условием манипуляции является сохранение адресатом иллюзии самостоятельности принятия решения, а не «наведение» их извне. При этом адресат признает себя ответственным за свои поступки.

Каковы же психологические основания для манипуляции? Ф. Перлз утверждает, что в каждом из нас есть два начала, которые условно можно назвать «собака сверху» и «собака снизу». «Собака сверху» – это активное начало, выраженное в стремлении командовать, подчинять, давить авторитетом. «Собака снизу» – пассивное начало, выражающее нашу потребность подчиняться, соглашаться, слушаться. Каждое из этих начал может проявляться либо манипулятивно, либо творчески.

Э. Шостром выделяет восемь основных схем манипуляций. Он утверждает, что в каждом из нас сидит манипулятор, даже несколько видов, один из которых преобладает.

1. Диктатор. Он, безусловно, преувеличивает свою силу, доминирует, приказывает, цитирует авторитеты – короче, делает все, чтобы управлять своими жертвами. Разновидности Диктатора: Настоятельница, Начальник, Босс, Младшие Боги.

2. Тряпка. Обычно жертва Диктатора и его прямая противоположность. Тряпка развивает большое мастерство во взаимодействии с Диктатором. Она преувеличивает свою чувствительность. При этом характерные приемы: забывать, не слышать, пассивно молчать. Разновидности Тряпки – Мнительный, Глупый, Хамелеон, Конформист, Смущающийся, Отступающий.

3. Калькулятор. Преувеличивает необходимость все и всех контролировать. Он обманывает, увильчивает, лжет, старается, с одной стороны, перехитрить, с другой – перепроверить других. Разновидности: Делец, Аферист, Игрок в покер, Делатель рекламы, Шантажист.

4. Прилипала. Полярная противоположность калькулятору. Из всех сил преувеличивает свою зависимость. Это личность, которая жаждет быть предметом забот. Позволяет и исподволь заставляет других делать за него его работу. Разновидности: Паразит, Нытик, Вечный Ребенок, Ипохондрик, Иждивенец, Беспомощный, Человек с девизом «Ах, жизнь не удалась, и поэтому...».

5. Хулиган. Преувеличивает свою агрессивность, жестокость, недоброжелательность. Управляет с помощью угроз разного рода. Разновидности: Оскорбитель, Ненавистник, Гангстер, Угрожающий. Женская вариация Хулигана – Сварливая Баба («Пи́ла»).

6. Славный парень. Преувеличивает свою заботливость, любовь, внимательность. Он убивает добротой. В некотором смысле столкновение с ним куда труднее, чем с Хулиганом. Вы не сможете бороться со Славным Парнем. Удивительно, но в любом конфликте Хулигана со Славным Парнем Хулиган

проигрывает. Разновидности: Угодливый, Добродетельный, Моралист, Человек организации.

7. *Судья*. Преувеличивает свою критичность. Он никому не верит, полон обвинений, негодования, с трудом прощает. Разновидности: Всезнающий, Обвинитель, Обличитель, Собиратель улик, Позорящий, Оценщик, Мститель, Заставляющий признать вину.

8. *Защитник*. Противоположность Судье. Он чрезмерно подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибке. Он портит других, сочувствуя сверх всякой меры, и отказывается позволить тем, кого защищает, встать на собственные ноги, и вырасти самостоятельным. Вместо того чтобы, заняться собственными делами, он заботится о нуждах других. Разновидности: Наседка с цыплятами, Утешитель, Покровитель, Мученик, Помощник, Самоотверженный.

Разобравшись, какие бывают манипуляторы, рассмотрим, как они действуют. Э. Шостром выделяет **четыре типа манипуляторных систем**:

1. Активный манипулятор пытается управлять другими с помощью активных методов. Он ни за что не станет демонстрировать свою слабость, а будет играть роль человека, полного сил. Как правило, он пользуется при этом своим социальным положением или рангом: родитель, старший сержант, учитель, босс. Он становится «собакой сверху», опираясь при этом на бессилие других и добиваясь контроля над ними. Его любимая техника – «обязательства и ожидания», принцип табели о рангах.

2. Пассивный манипулятор – противоположность активному. Он прикидывается беспомощным и глупым, разыгрывая «собаку снизу». В то время как активный манипулятор выигрывает, побеждая противников, пассивный манипулятор выигрывает, терпя поражение. Позволяя активному манипулятору думать и работать за него, пассивный манипулятор одерживает сокрушительную победу. И лучшие его помощники – вялость и пассивность.

3. Соревнующийся манипулятор воспринимает жизнь как постоянный турнир, бесконечную цепочку «выигрываний» и «проигрываний». Себе он отводит роль бдительного бойца. Для него жизнь – это постоянная битва, а люди – соперники и даже враги, реальные или потенциальные. Он колеблется между методами «собаки сверху» и «собаки снизу» и являет собой смесь пассивного и активного манипулятора.

4. Безразличный манипулятор. Он играет в безразличие, в индифферентность. Старается уйти, устраниться от контактов. Его девиз: «Мне наплевать». Его методы то пассивны, то активны; он то Сварливая Баба, то Мученик, то Беспомощный. На самом деле ему не наплевать, и даже очень не наплевать, иначе он не стал бы затевать сложную манипулятивную игру. В «безразличность» часто играют супружеские пары. Игра «Угрожать разводом» служит прекрасным примером того, как манипулятор старается завоевать партнера, а отнюдь не разойтись с ним.

Философия активного манипулятора зиждется на том, чтобы главенствовать и властвовать, во что бы то ни стало. Философия пассивного манипулятора – никогда не вызывать раздражения. Философия соревнующегося манипулятора – выигрывать любой ценой. Философия индифферентного манипулятора – отвергать заботу. Приведем некоторые примеры манипуляции, влияющие на процесс принятия решений. Э. Берн считает, что многие виды манипуляций сродни игре. Игра – психологический маневр с целью получить удовлетворение за счет другого человека. Зачастую игрок – сам человек с проблемами. Психологи описывают такие типичные игры в трудовых коллективах:

Игроки в кошки – мышки. В фильме «Осенний марафон» бездарная переводчица просит талантливого и совестливого коллегу помочь ей с переводом. И тот безотказно правит чужие беспомощные каракули – вернее, переписывает все заново. Времени у него и на свою жизнь не хватает, но он уже влез с головой в чужое дело и не замечает, как унылые глазки горе-переводчицы, следящей за ним,

превращаются в два огромных, сверкающих торжеством кошачьих глаза. Мышка проглочена – работа сделана. Чужими руками.

Мудрец. Он, как и полагается мудрецу, наставляет. Думать трудно, поскольку истина конкретна и в каждом конкретном случае ее нужно заново извлекать на свет. «Мудрец» извлек ее из потемок своего ленивого разума раз и навсегда. На все случаи жизни у него одна всеобъемлющая формула: «А я что говорил! Слушать надо!» Эта манипуляция потоньше описанной выше: она обеспечивает «мудрецу» умственное превосходство без всяких усилий с его стороны (и, конечно, без малейших оснований).

Чужое крыло. Кому не приходилось терпеть коллегу – вечного ребенка? Будучи несостоятелен профессионально, он с изумительным искусством вжился в ампула робкого, нерешительного, не всегда понимающего, чего от него хотят, ждущего дружеской подсказки (опеки). Взывая к извечной тяге людей великодушных – брать под крыло слабых, неприспособленных, – он устраивается под чужим крылом, как кукушонок в гнезде малиновки: комфортабельно и основательно. Нет сомнений – этот «подкидыш» переживет и пересидит (подсидит) всех своих талантливых и перспективных коллег

Как, Вы не слышали? (Не видали?). Сотрудница, привычно опаздывающая на полчаса, вбегает в офис с потрясенным видом: «Ну, как вам вчерашнее?» Люди поднимают головы, разгневанный начальник забывает все, что собирался выложить «этой нахалке». Далее излагается вчерашняя телесенсация с переперченными и пересолёнными подробностями. Все с жаром включаются в обсуждение, а опоздавшая тихо проскальзывает за свой стол. Когда страсти стихают, нарушительница спокойствия настолько уже поглощена работой, что делать ей замечание было бы величайшей бестактностью... Прием грубоват, но действует безотказно.

По каким **признакам** человек может определить, что им манипулируют?

Так как манипуляция чаще всего носит тайный характер, далеко не всегда можно точно определить факт ее существования в каком-либо конкретном событии. Однако Е.Л. Доценко предположил, что, изучая действия оппонента, можно выделить те из них, в которых это присутствие встречается довольно часто. Общим признаком наличия манипулятивных попыток является нарушение баланса тех или иных переменных взаимодействия. Здесь выделяются несколько известных приемов:

Прием, который опирается на **накопленный опыт общения с конкретным человеком**. Зная особенности реагирования конкретного человека и его слабости, можно пользоваться этими слабостями. Например, руководитель никогда не принимает решения сразу, он должен продумать его, в противном случае, в ситуации цейтнота, ему легче будет отказать, чем согласиться. Человек, которому нужен этот отрицательный ответ, может спланировать нехватку времени, либо оказать давление, опираясь на чье-то постороннее мнение («Это не от меня зависит...») и получить ожидаемую реакцию.

Неверное соотношение выигрши – плата. Проявляется такой прием в том, что получаемый результат не соответствует вложенным усилиям. Например, вы внезапно получаете приз, но не принимали участия ни в каких розыгрышах, лотереях. Или, излюбленный прием так называемых «лохотронщиков», на улице вам «дарят» пробник духов, пластиковую карту скидок и т.д. Однако такое неверное соотношение иногда может присутствовать и из-за допущенных ошибок в планировании сил. Например, вы хотите уговорить подругу сходить с вами в кино, рассчитывая затратить на уговоры все имеющиеся у вас доводы. Подруга соглашается, как только звучит само предложение. Ошибка расчета заключается в том, что вы не учли того, что подруга сама давно хотела посмотреть фильм.

Дисбаланс в распределении ответственности за совершаемые действия и принятые решения. Это случаи, когда адресат вдруг неизвестно откуда становится

«обязанным», «должным» что-либо сделать. Или же, наоборот, с вас вдруг, без особых на то причин, сняли ответственность за принятие какого-то решения.

Деформация уравнищенности элементов ситуации. Здесь следует обратить внимание на необычность компоновки или подачи информации, смещение внимания на второстепенные детали. Например, так: когда от вас требуется подписание важного документа, и вы пытаетесь сосредоточиться на нем, ваш деловой партнер может, к примеру, спросить: «Какой ручкой вы обычно любите подписывать документы, шариковой или чернильной?» «Шариковой», – допустим, ответите вы. Психолог Милтон Эриксон называл это иллюзией выбора или ложным чувством альтернативы. Мало того, что в данном случае ваше внимание переводят на предмет, не имеющий никакого отношения к делу, так еще, если задуматься, вам предлагают выбор без выбора. У некоторых людей, ко всему прочему возникает неосознанное чувство благодарности за проявленный интерес к своей персоне, а, отвечая на вопрос, человек как бы сам соглашается с тем, что подписывать этот документ ему придется своей любимой шариковой ручкой.

Г.С. Мельник пишет, что в практике СМИ широко используются такие методы, когда отношение аудитории к тем или иным явлениям окружающей среды формируется с помощью упрощенных представлений (стереотипов, имиджей, мифов, слухов), которые внедряются в поток «организованных» новостей, автоматически вызывая в массовом сознании либо отрицательную, либо положительную реакцию на конкретное событие.

Несоответствие информации, передаваемой разными каналами. Например, при внимательном изучении собеседника можно заметить несовпадение вербальной и невербальной информации. Если адресат знаком с невербальной спецификой, то заметить «подвох» не будет чересчур трудно.

Стремление стереотипизировать поведение адресата воздействия. Чаще всего этот прием проявляет себя как обращение к некоторым вашим ролевым или статусным позициям, стремление адресоваться к вашим привычкам или установившимся ритуалам.

Странный дефицит времени на принятие решения. Например, после непродолжительного обсуждения проблемы, ссылаясь на намеченные планы, оппонент собирается уходить, но ждет от вас ответа непременно сейчас.

В гипнозе психологами часто используется такой прием, как «**отрицательная команда**». На этом приеме, собственно, построены некоторые рекламные акции. Такой прием могут применить и во время деловой беседы, если в доброжелательно-шутливом тоне, без какого-то тайного подтекста скажут: «Будьте внимательны при ознакомлении с этими документами, не расслабляйтесь, не теряйте контроль, вы должны все тщательнейшим образом проверить. А то сейчас многие обманывают». После таких слов вы можете абсолютно проникнуться доверием к своему возможному партнеру и обнаружить, что начали терять контроль, расслабляться и вообще готовы хоть сейчас подписать все, что вас попросят. Если вы чувствуете нечто похожее, то лучше перенести рассмотрение документов на следующий день.

Также манипулятивное воздействие можно проследить и прислушиваясь к своим собственным состояниям. Здесь, помимо явных сигналов, есть смысл вспомнить о так называемых предчувствиях, бессознательных защитах, внимание на которые, к сожалению, люди обращают в основном уже после воздействия. Часто можно слышать фразы: «То-то он показался мне таким странным», «в какой-то момент в голове пронеслась мысль о нечестной игре» или «А у меня ведь возникало чувство, что это ловушка». К таким бессознательным охранным сигналам можно отнести:

1. Ощущение непонятого раздражения при взаимодействии с человеком. Вполне возможно, что антипатия вызвана стремлением оппонента завоевать внимание в большей степени, чем партнер того желает. Или же, возможно, что

неприязнь возникает как ответ на какое-то стремление, которое уже проявилось в действии манипулятора.

2. Чувство ущемления своего авторитета. Навязчивое желание доказать свою силу, продемонстрировать преимущество над партнером может являться ответной реакцией на стремление манипулятора овладеть поведением адресата воздействия, управлять им. Однако здесь следует быть крайне осторожным, так как, если подобные намерения становятся хоть сколь заметны и носят «полутайный» характер, то, скорее всего, следует увидеть в них попытку спровоцировать демонстрацию силы.

3. Неожиданное изменение фоновых состояний. Часто напряжение, агрессия, суетливость возникает как реакция на ущерб, нанесение которого адресат воздействия воспринимает бессознательно.

Что касается явных внутренних сигналов при попытке воздействия, то здесь называют следующие:

1. Частое и явное проявление психических автоматизмов. Манипулятор намеренно запускает действие автоматизмов адресата.

2. Состояние суженности сознания. Оно может выражаться в неясном ограничении обсуждаемых тем, идей или в постановке только ситуативных, промежуточных целей (в ущерб перспективным, главным).

Существует большое количество способов уберечься от манипуляций, но все же все они состоят из переплетения шести так называемых базовых защитных установок. А именно: уход, изгнание, блокировка, управление, замирание и игнорирование.

Уход – увеличение дистанции, прерывание контакта, удаление себя за пределы досягаемости влияния агрессора. Крайним выражением этой стратегии может считаться отчуждение, полная замкнутость в себе, отказ от контактов с людьми. Обычным проявлением этого вида защит является смена темы беседы, прерывание беседы под благоприятным предлогом, уход от контактов с неприятными вам людьми.

Изгнание – увеличение дистанции, удаление агрессора. Предельное выражение такой защиты – убийство. Часто проявляется в увольнении с работы агрессора, изгнание его из дома, осуждении, колком замечании, насмешке (частичное убиение какой-либо части агрессора: привычки, характера и т.д.)

Блокировка – контроль воздействия, выставление преград на его пути. Предельное выражение – полная самоизоляция посредством активизирования отдельных статусов и подсистем. Повседневное применение в виде смысловых и семантических барьеров («Я не понимаю, о чем вы говорите»), ролевые барьеры («Я на работе»).

Управление – контроль воздействия, исходящий от агрессора, влияние на него. Предельное выражение – подчинение себе другого человека. Привычные способы использования таких защит – жалобы, плач, подкуп, попытки подружиться, спровоцировать желаемое поведение. Сюда же относятся и манипуляция защитного происхождения.

Замирание – контроль информации о самом субъекте, ее намеренное искажение или сокращение. Крайняя форма – оцепенение. Чаще всего проявляется в сокрытии чувств, обмане.

Игнорирование – контроль информации об агрессоре, искаженное восприятие агрессора или угрозы с его стороны. Предельная форма выражения – утрата адекватности восприятия, иллюзии. Обычно проявляется как стереотипизация (она просто дурачится), объяснение манипуляции позитивными намерениями (мне желают добра).

Все эти базовые защитные установки попарно объединяют между собой, опираясь на степень соотношения пассивности и активности. Получаются следующие

пары: уход – изгнание, блокировка – управление, замирание – игнорирование. Каждая пара имеет свое поле действия. Уход – изгнание создает дистанцию с агрессором, блокировка – укрытие управляет потоком воздействия, замирание – игнорирование работает с информационным каналом. Базовые защитные установки являются лишь направляющими защитных действий. В жизни они часто используются в композиции и переплетении. Например, достаточно частый женский прием «в слезах выбежала вон» имеет в себе как собственно сам уход, так и управление (плач).

Механизмы специфических и неспецифических защит от манипуляции

Исходя из определения самих неспецифических защит, нетрудно понять, что механизмы их начинают свое действие в ответ на сам факт присутствия угрозы и не учитывают ее характера. Так как манипуляция чаще всего бывает скрытая, наличие угрозы адресатом воспринимается в основном неосознанно. Защитные действия также не воспринимаются сознанием, а в случаях, когда они замечаются, им находятся вполне здравые объяснения. Например, уход, проявляющийся в попытках изменить что-либо во внешней обстановке, может иметь такие объяснения: «Вы не возражаете, если я открою форточку? Здесь очень накурено».

Есть некоторые особо часто встречающиеся проявления действий механизмов неспецифических защит:

- легкое покачивание головой в горизонтальной плоскости в момент, когда человек уже почти готов согласиться (неосознанное управление);
- острые позывы в туалет, которые возникают у человека в наиболее важный для манипулятора момент (неосознанное бегство);
- подавленное состояние, замедленные движения в момент, когда манипуляция начала действовать, но адресат еще не понял, что произошло (неосознанное замирание).

Среди механизмов специфических защит в зависимости от уровня, на котором они действуют, выделяют три подвида.

К первому уровню относятся те, что имеют связь с особенностями угрозы, которую несет манипуляция. Действуют они в собственно личностных структурах. Ко второму уровню относятся защиты, имеющие связь с автоматизмами – психическими процессами, которые реализуют манипулятивное воздействие. Здесь механизмы защиты соотносятся с механизмами манипуляции. К третьему уровню относятся те защиты, которые связаны с используемыми манипулятором средствами. Рассмотрим их более подробно.

Механизмы специфических защит первого уровня

Основной мишенью любой манипуляции являются собственно личностные структуры оппонента, а основной путь к цели – расщепление этих структур. Е.Л. Доценко отмечает, что, для того, чтобы чужое слово вошло в сознание как «свое», необходимо, чтобы в этом сознании было «место» для другого, готовность встретиться с другим голосом и услышать его. Это возможно только в том случае, если другой уже живет в сознании, если он является не внешним воспринимаемым объектом, а внутренним содержанием сознания.

Манипулятор стремится усилить своего союзника, ослабить противоречащие ему мотивы. Чем меньшее количество внутренних субъектов участвует в конфликте, тем проще человеку проконтролировать его исход. Часто, с целью изолировать одну подструктуру, манипулятор, обращаясь к адресату, ведет разговор с одной из его социальных или статусных ролей. Это, например, фраза «В конце концов, вы же начальник, прикажите!» Лучшим способом защиты в такой ситуации будет вспомнить и другие ролевые позиции. Например, ответ: «Да, но я еще и грамотный менеджер, а не строгий «отец-тиран», – вполне спасет человека от воздействия. Поскольку самостоятельный поступок совершается всей личностью в целом, с согласия всех ее подструктур, защита от манипуляции – это в первую очередь защита

целостности личности, уничтожение структур, которые работают в пользу манипулятора.

Механизмы специфических защит второго уровня

Поскольку манипулятор стремится проникнуть во внутренний мир адресата, зацепить его слабые места, последний старается каким-либо образом закрыться, не позволить «задеть» себя. В явном виде такое сопротивление в жизни встречается редко и проявляется в словах. Например, такие фразы как «не сыпь мне соль на рану», «не лезь мне в душу», «не терзай раны», «оставь меня в покое» являются чистым препятствием манипуляции. В основном борьба между манипулятором и адресатом здесь происходит за контроль над автоматизмами (психологические процессы, составляющие механизмы манипулятивного влияния).

Важнейшая задача для адресата на этом уровне – не позволить манипулятору запустить механизм работы автоматизмов, не дать ему завладеть ими. Американские психологи утверждают, что у каждого человека есть тысячи автоматических программ. Одной из таких программ поведения является, например, рукопожатие, когда один человек протягивает руку, другой автоматически протягивает свою в ответ. Но что произойдет, если он не поздоровается, а, к примеру, возьмет за запястье? Он нарушит программу. Первый не знает, что делать дальше, у него отсутствует следующий шаг, к которому можно перейти.

Наиболее эффективным проявлением защит автоматизмов считается непредсказуемость. Если реакцию адресата нельзя предугадать, то манипулятору не к чему подстраиваться, его планы рушатся. Однако, в силу социальной культуры, человек живет под властью, во-первых, сложившихся в обществе стереотипов поведения и мышления, во-вторых, ожиданий и требований окружающих его людей, поэтому непредсказуемость не поощряется. Так, например, эффективной защитой от манипуляции, связанной с прерыванием автоматизма, который указан выше, будет одергивание руки, но, с другой стороны, этот жест считается проявлением неуважения, невоспитанности.

Еще один способ защиты на этом уровне – задержка автоматических реакций. Этот прием может проявляться в том, что адресат будет действовать осторожнее, затрачивать больше времени на принятие решений. Например, увидев в магазине многочисленные рекламы, первым появляется ощущение необходимости в каждом из предлагаемых предметов, однако, если обдумать ситуацию позже, например, дома, эта необходимость отпадает сама собой, остается лишь потребность в действительно нужных вещах. Способы «непредсказуемость» и «задержка автоматических реакций» в активном состоянии могут проявляться как спонтанная и намеренная трансформация предлагаемого образа. Например, при покупке автомобиля, на создаваемый торговым агентом образ скорости, плавности и удобства, можно припомнить, сколько сил и денег уходит на бензин и запчасти.

Механизмы специфических защит третьего уровня

Так как защиты этого уровня связаны со средствами воздействия, которые использует манипулятор, перечислить все возможные защиты нельзя в силу разнообразия средств самой манипуляции. Здесь выделяют две общие стратегии защиты.

Первая стратегия связана с разрушением технологических элементов воздействия и подразумевает под собой встречную активность адресата. Этот процесс похож на борьбу «кто кого». В ответ на желание манипулятора скрыть факт воздействия возникает стремление вскрыть его намерения, сделать «все тайное явным». Проявляться такие защиты могут как уточнения с недоверчивой интонацией, сомнения, цепляние к словам, прямые вопросы: «Куда вы клоните?», «К чему этот разговор?», «Скажите прямо, чего вы хотите».

В ответ на психологическое давление адресат, скорее всего, станет искать такую силу, в которой он имеет преимущество. Например, он может заранее

разработать темы и сюжеты разговора с оппонентом. Однако здесь возможна борьба и в той же среде, что выбрал манипулятор. Например, в ответ на замедление темпа разговора с целью «вымотать» терпение адресат может выбрать темп еще более медленный, размышляя попутно о своем. Эффект такого противодействия усиливается неполной включенностью адресата в разговор.

Вторая стратегия специфических защит этого уровня связана с использованием технологических элементов воздействия в своих интересах. Часто она представляет собой встречную манипуляцию, итогом которой является стремление переиграть манипулятора. Например, ваш собеседник в ходе разговора как бы случайно уходит от темы. Адресат может поддержать отвлечение, но на иную, более выгодную ему тему, или просто, выслушав оппонента, вернуть разговор к первоначальной тематике. Возможно также, угадывая намерения манипулятора, уточнить прямо, правильно ли вы поняли их. Если цель оппонента неблагоприятна, то, скорее всего, манипулятор откажется от нее. Приняв это высказывание, вы можете согласиться вести беседу «на тему» дальше, смысл ее для манипулятора будет потерян.

В жизни далеко не все манипуляции способны нанести вред и преследуют неблагоприятные для адресата цели. Во-первых, некоторые технологии манипулятивных воздействий бывают настолько громоздки, сложны и неясны, что в них нарастает тенденция к саморазрушению. Такие воздействия рассчитаны на сопротивление со стороны оппонента. Если же такового нет, то они просто теряют смысл своего существования. Во-вторых, существует ряд игр, которые включают в себя манипуляции. Например, это сексуальные игры. Редко кто начинает соблазняющие действия с прямого призыва «Давай...», скорее это происходит с помощью взаимосменяющихся манипуляций. Итак, сложный процесс принятия решения обеспечивается не только мыслительной деятельностью, но и всей личностью человека, с его знаниями, умениями, жизненным опытом, а также межличностными отношениями, в которые он включен.

РЕЗЮМЕ

1. Управленческое общение – это, прежде всего, коммуникация, передача принятие различного рода сообщений. В процессе коммуникации руководитель использует различные информационные потоки. В коммуникативном процессе выделяют две основные составляющие: текстовую и личностную. Существует следующие классификации видов общения: формальные и неформальные, индивидуальные

и групповые и следующие группы управленческого общения:

- 1) индивидуальные формальные;
- 2) индивидуальные неформальные;
- 3) групповые формальные;
- 4) групповые неформальные.

2. Психологическая защита включается, когда поведение человека не согласовывается с его представлениями о должном, о том, как следует себя вести. Психологических защит множество, каждый человек вырабатывает свои, но классическими считаются следующие: рационализация, репрессия, регрессия, отрицание, изоляция, проекция, сублимация.

3. Манипуляция – скрытое от адресата побуждение его к изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения манипулятором собственных целей. Существует большое количество способов уберечься от манипуляций, но все же все они состоят из переплетения шести так называемых базовых защитных установок. А именно: уход, изгнание, блокировка, управление, замирание и игнорирование.

ЧАСТЬ IV. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

ГЛАВА 10. СОВРЕМЕННЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ПСИХОЛОГИИ ОБЩЕНИЯ

- 10.1. Виды, функции общения.
- 10.2. Общение как восприятие людьми друг друга.
- 10.3. Структура и средства общения.
- 10.4. Коммуникационный процесс.

10.1. Виды, функции общения

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

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

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

Выделяют следующие виды общения:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5) «выражай мысль ясно и убедительно для собеседника»;

6) «умей слушать и понять нужную мысль»;

7) «умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела».

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

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

В деловом общении предметом общения является *дело*.

Особенности делового общения заключаются в том, что:

– партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;

– общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;

– основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

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

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

10.2. Общение как восприятие людьми друг друга

Процесс восприятия одним человеком другого выступает как обязательная составная часть общения и составляет то, что называют *перцепцией*. На основе внешней стороны поведения мы, по словам С.Л. Рубинштейна, как бы «читаем»

другого человека, расшифровываем значение его внешних данных. Впечатления, которые возникают при этом, играют важную регулятивную роль в процессе общения. Во-первых, потому, что, познавая другого, формируется сам познающий индивид. Во-вторых, потому, что от меры точности «прочтения» другого человека зависит успех организации с ним согласованных действий.

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

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

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

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

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

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

Наиболее важные в данной ситуации характеристики – это те, которые позволяют отнести партнера к какой-то группе. Именно эти характеристики и воспринимаются достаточно точно. А остальные черты и особенности просто достраиваются по определенным схемам, и именно здесь появляется вероятность ошибки. Эти ошибки восприятия обусловлены, в частности, действием некоторых факторов – превосходства, привлекательности и отношения к нам.

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

В психологии эти ошибки получили название *фактора превосходства*.

Схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с

человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причем превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Эта схема восприятия начинает работать не при всяком, а только при действительно важном, значимом для нас неравенстве.

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

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

Информация о превосходстве обычно так или иначе «закладывается» в одежду и манеру поведения, в них всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности человека к той или иной социальной группе.

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

В разные времена господствовали разные представления о привлекательности; у разных народов свои каноны красоты. Значит, привлекательность нельзя считать только индивидуальным впечатлением, она скорее носит социальный характер. Поэтому знаки привлекательности надо искать прежде всего не в том или ином разрезе глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака человека. Ведь есть одобряемые и не одобряемые обществом типы внешности. И привлекательность – не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой, к которой мы принадлежим.

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

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

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

Очень близка к идентификации *эмпатия*, т.е. понимание на уровне чувств, стремление эмоционально откликнуться на проблемы другого человека. Ситуация другого человека не столько продумывается, сколько прочувствуется. Основоположник гуманистической психологии *К. Роджерс* (1902–1987) определял

эмпатическое понимание как «умение войти внутрь личного мира значений другого человека и увидеть правильно ли мое понимание».

Эмпатия – способность эмоционально воспринять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, принять его со всеми его мыслями и чувствами. Способность к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова. Выделяют три уровня развития: первый уровень – низший, когда, общаясь с собеседником, человек проявляет своеобразную слепоту к состоянию, переживаниям, намерениям собеседника; второй уровень – по ходу общения у человека возникают отрывочные представления о переживаниях другого человека; третий уровень – отличает умение сразу войти в состояние другого человека не только в отдельных ситуациях, но и на протяжении всего процесса взаимодействия.

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

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

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

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

Впоследствии Г. Ньюком и Ч. Кули усложнили ситуацию:

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

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

Если человек (A) имеет неверное представление о себе (A'), о слушателях (B^2) и, главное, о том, как его воспринимают слушатели (A^2), то его взаимопонимание с аудиторией будет исключено [15].

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

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

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

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

4. Безотчетное структурирование личности другого человека проявляется в том, что логически объединяются в целостный образ только строго определенные

личностные черты, и тогда всякое понятие, которое не вписывается в этот образ, отбрасывается.

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

6. Эффект «проецирования» проявляется в том, что другому человеку приписываются по аналогии с собой свои собственные качества и эмоциональные состояния. Человек, воспринимая и оценивая людей, склонен логически предположить: «все люди подобны мне» или «другие противоположны мне». Упрямый подозрительный человек склонен видеть эти же качества характера у партнера по общению, даже если они объективно отсутствуют. Добрый, отзывчивый, честный человек, наоборот, может воспринять незнакомого через «розовые очки» и ошибиться. Поэтому, если кто-то жалуется, какие, мол, все вокруг жестокие, жадные, нечестные, не исключено, что он судит по себе.

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

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

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

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

Важное значение для более глубокого понимания того, как люди воспринимают и оценивают друг друга, имеет явление *казуальной атрибуции*. Оно представляет собой объяснение субъектом межличностного восприятия причин и методов поведения других людей. Объяснение причин поведения человека может быть через внутренние причины (внутренние диспозиции человека, устойчивые черты, мотивы, склонности человека) либо через внешние причины (влияние внешних ситуаций).

Можно выделить следующие критерии анализа поведения:

- постоянное поведение – в сходных ситуациях поведение однотипно;
- отличающееся поведение – в других случаях поведение проявляется иначе;
- обычное поведение – в сходных обстоятельствах такое поведение свойственно большинству людей.

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

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

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

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

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

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

основной причиной совершенного поступка.

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

4. Фундаментальная ошибка атрибуции проявляется в тенденции наблюдателей недооценивать ситуационные и переоценивать диспозиционные влияния на поведение других, в тенденции считать, что поведение соответствует диспозициям. Поведение других людей мы склонны объяснять их диспозициями, их индивидуальными особенностями личности и характера («это человек со сложным характером»), а свое поведение склонны объяснять, как зависящее от ситуации («в этой ситуации невозможно было вести иначе, а вообще я – совсем не такой»). Таким образом, люди объясняют свое собственное поведение ситуацией («я не виноват, уж такая сложилась ситуация»), но считают, что другие сами несут ответственность за свое поведение [16].

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

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

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

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

На восприятие и понимание людей влияют *установки – неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации*.

Установки имеют три измерения:

- когнитивное измерение – мнения, убеждения, которых придерживается человек относительно какого-либо субъекта или предмета;
- аффективное измерение – положительные или отрицательные эмоции, отношение к конкретному человеку или информации;
- поведенческое измерение – готовность к определенным реакциям поведения, соответствующим убеждениям и переживаниям человека.

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

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

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

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

Правила обратной связи таковы:

1. Говори о том, что конкретно делает данный человек, когда его поступки вызывают у тебя те или иные чувства.
2. Если говоришь о том, что тебе не нравится в данном человеке, старайся в основном отмечать то, что он смог бы при желании в себе изменить.
3. Не давай оценок. Помни: обратная связь – это не информация о том, что представляет собой тот или иной человек, это в большей степени сведения о тебе в связи с этим человеком, как ты воспринимаешь данного человека, что тебе приятно и что тебе неприятно.

10.3. Структура и средства общения

В процедуре общения выделяют следующие этапы:

1. Потребность в общении (необходимо сообщить или узнать информацию, повлиять на собеседника и т.п.), которая побуждает человека вступить в контакт с другими людьми.
2. Ориентировка в целях и в ситуации общения.
3. Ориентировка в личности собеседника.

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

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

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

7. Корректировка направления, стиля, методов общения. Если какое-либо из звеньев акта общения нарушено, то говорящему не удастся добиться ожидаемых результатов общения – оно окажется неэффективным. Эти умения называют «социальным интеллектом», «практически-психологическим умом», «коммуникативной компетентностью», «коммуникабельностью».

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимопонимания между людьми, осуществляется по следующим основным каналам: речевой (вербальный – от латинского слова устный, словесный) и неречевой (невербальный) каналы общения. Речь, как средство общения, одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника.

В структуру речевого общения входят:

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

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

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

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

5. Интонация, эмоциональная выразительность способны придавать разный смысл одной и той же фразе.

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

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

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

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

К таким же выводам пришел и профессор Бердвиссл, который установил, что словесное общение в беседе занимает менее 35%, а более 65% информации

передается с помощью невербальных средств: по словесному каналу передается чистая информация, а по невербальному – отношение к партнеру по общению.

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

но язык тела оказывается менее пластичным.

В социально-психологических исследованиях разработаны различные *классификации невербальных средств общения*, к которым относят все движения тела,

интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения.

Невербальные средства общения изучают следующие науки:

1. Кинесика изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций; мимика изучает движения мышц лица, жестика исследует жестовые движения отдельных частей тела, пантомимика изучает моторику всего тела – позы, осанку, поклоны, походку.

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

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

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

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

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

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

Наиболее значимые невербальные средства – *кинесические средства* – *зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении*. К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, месте, взгляде, походке [17].

Особая роль в передаче информации отводится *мимике* – *движениям мышц лица*, которое недаром называют зеркалом души. Исследования, к примеру, показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10-15% информации. Мимика – движение мышц лица, отражающие внутреннее эмоциональное состояние, способно дать истинную информацию о том, что переживает человек. Мимические выражения несут более 70 % информации, т.е. глаза, взгляд, лицо человека способны сказать больше, чем произнесенные слова. Так, замечено, что человек пытается

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

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

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

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

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

Американскими психологами *Р. Экслэйном* и *Л. Винтерсом* было показано, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова – на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не поддается сознательному контролю. При постоянном освещении зрачки могут расширяться или сужаться в зависимости от настроения. Если человек возбужден или заинтересован чем-то, или находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

По своей специфике взгляд может быть: деловой, когда он фиксируется в районе лба собеседника, это предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства; светский – когда взгляд опускается ниже уровня глаз собеседника (до уровня губ), это способствует созданию атмосферы светского непринужденного общения; интимный – когда взгляд направлен не в глаза собеседника, а ниже лица – на другие части тела до уровня груди. Специалисты утверждают, что такой взгляд говорит о большей заинтересованности друг другом в общении; взгляд искоса – говорит о критическом или подозрительном отношении к собеседнику [18].

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

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

Показано, что «закрытые» позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве, – «наполеоновская» поза – стоя: руки, скрещенные на груди, и сидя: обе руки упираются в подбородок и т.п.) воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. «Открытые» же позы (стоя: руки раскрыты ладонями вверх, сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности психологического комфорта. Человек, желающий заявить о себе, «поставить себя», будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

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

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

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

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

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

Жесты при общении несут много информации. В языке жестов, как и в речевом, есть слова, предложения. Богатейший «алфавит» жестов можно разбить на 5 групп:

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

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

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

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

5. Жесты-аффлекторы – жесты, выражающие через движения тела и мышцы лица определенные эмоции.

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

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

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

- жесты уверенности – соединение пальцев в купол пирамиды; раскачивание на стуле;

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

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

- жесты ожидания – потирание ладоней, медленное вытирание влажных ладоней о ткань;

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

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

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

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

Умение понимать популярные жесты (жесты собственности, ухаживания, курения, зеркальные жесты, жесты-поклоны и др.) позволит лучше разбираться в людях.

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

Невербальное поведение личности полифункционально:

- создает образ партнера по общению;

- выражает взаимоотношения партнеров по общению, формирует эти отношения;

- является индикатором актуальных психических состояний личности;

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

- поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися;

- выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

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

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

На каждом этапе происходят потери информации и ее искажение. Величина этих потерь определяется и общим несовершенством человеческой речи, невозможностью полно и точно воплотить мысли в словесные формы, о чем образно сказал русский поэт Ф. Тютчев: «Мысль, изреченная есть ложь», и наличием или отсутствием доверия к собеседнику, и личными целями, и устремлениями (когда желаемое принимается за действительное), и совпадением или несовпадением словарного запаса. И все же люди понимают друг друга. Понимание постоянно корректируется, поскольку общение – это не просто передача информации (знаний, фактических сведений, указаний, приказаний, деловых сообщений и т. п.), а обмен информацией, предполагающий обратную связь [19].

Процесс обмена информацией может быть схематично представлен как система с обратной связью и шумом (рис. 7).

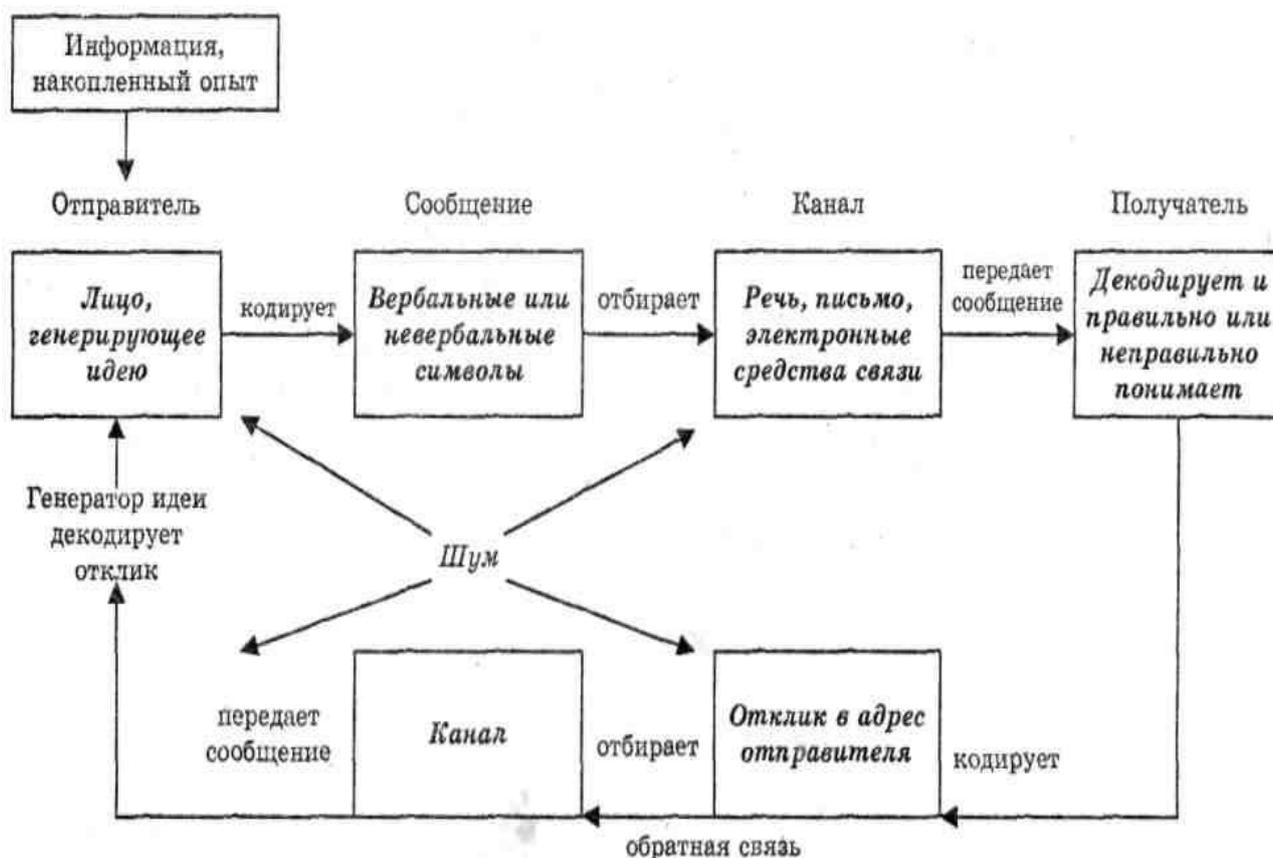


Рис. 7. Процесс обмена информацией

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

стороны: существо дела, содержание сообщения, личностное отношение и обмен информацией.

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

Отношение передается невербальными средствами: мимикой, жестами, интонацией. Большинство конфликтов возникает при неправильной расшифровке отношения. Часто воспринимают не существо дела, а отношение, и реагируют именно на него.

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

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

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

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

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

10.4. Коммуникационный процесс

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

Коммуникативная компетентность – способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. Для эффективной коммуникации характерно: достижение взаимопонимания партнеров, лучшее понимание ситуации и предмета общения (достижение большей определенности в понимании ситуации способствует разрешению проблем, обеспечивает достижение целей с оптимальным расходом ресурсов). *Коммуникативная компетентность рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.*

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации [20].

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

взаимопонимания; 4) экспрессивная – возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Передача информации возможна:

- другим лицам;
- для выполнения задач.

Передача информации может осуществляться в следующих направлениях:

а) сверху вниз:

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

б) снизу вверх:

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

в) в горизонтальном направлении:

- обмен мнениями,
- координация действий,
- планирование,
- сообщения об исполнении (рис. 8).

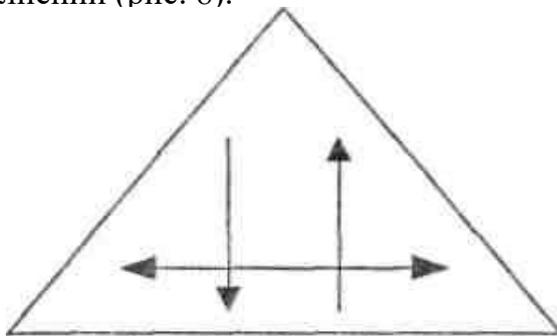


Рис. 8. Информационные потоки

Для осуществления процесса коммуникации необходимы четыре основных элемента:

- 1) отправитель информации;
- 2) сообщение – собственно информация;
- 3) канал – средство передачи информации;
- 4) получатель информации.

Коммуникационный процесс разбивают на пять этапов (рис. 9).

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

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

III этап – передача информации через использование выбранных каналов связи.

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

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



Рис. 9. Этапы процесса обмена информацией

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

Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Выделяют следующие виды коммуникаций:

- формальные (определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов). Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения;
- неформальные коммуникации (например, канал распространения слухов);
- вертикальные (межуровневые) коммуникации – сверху вниз и снизу-вверх;
- горизонтальные коммуникации – обмен информацией между различными отделами для согласования действий;
- межличностные коммуникации – устное общение людей в любом из перечисленных видов коммуникаций.

Горизонтальные потоки сообщений в организации имеют место чаще, чем вертикальные. Одна из причин состоит в том, что люди более расположены говорить свободно, и открыто с равными себе, чем со старшими.

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

Организационные структуры, как правило, препятствуют горизонтальным потокам информации между индивидами различных подразделений. Предполагается, что сообщения движутся по ступеням иерархии до общего начальника, а затем направляются вниз. Естественно, это замедляет скорость горизонтальных сообщений. А. Файоль защищал идею специально предусмотренных механизмов поперечной

коммуникации в организации, заметив, что имеется много видов деятельности, успех которых зависит от их быстрого исполнения, и что необходимо найти способы сочетания должного почтения к иерархическим каналам с удовлетворением потребности в быстрых действиях. Такой особый горизонтальный канал формальной коммуникации называют «мостиком Файоля».

Кроме этого Файоль и другие теоретики менеджмента в организациях выделяют два различных типа моделей коммуникационных сетей, по которым идут основные потоки информации (рис. 10).

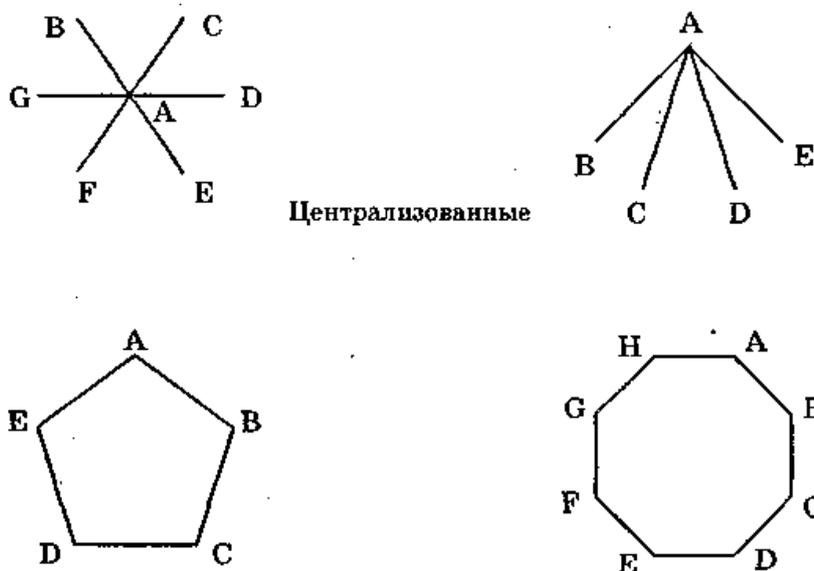


Рис. 10. Модели коммуникационных сетей

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

При этом выделяют 4 коммуникативные роли:

- 1) «сторож» – контролирует течение информации к другому человеку в одной и той же коммуникационной сети (эту роль играют секретари, диспетчеры);
- 2) «лидер мнений» – способен оказывать влияние на установки и поведение некоторых других людей (влияние неформальным образом);
- 3) «связной» – связывающее звено между группировками в коммуникационной сети;
- 4) «пограничник» – человек в коммуникационной сети, имеющий высокую степень связи с организационным окружением.

Причинами плохой коммуникации могут быть:

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

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

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

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

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

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

ж) неверный выбор стратегии и тактики общения.

Стратегии общения:

1) открытое – закрытое общение;

2) монологическое – диалогическое;

3) ролевое (исходя из социальной роли) – личностное (общение «по душам»).



Рис. 11. Позиции и стили общения

Открытое общение – желание и умение выразить полно свою точку зрения и готовность учесть позиции других. Закрытое общение – нежелание либо неумение понятно выразить свою точку зрения, свое отношение, имеющуюся информацию. Использование закрытых коммуникаций оправдано в случаях: 1) если есть значительная разница в степени предметной компетентности и бессмысленно тратить время и силы на поднятие компетентности «низкой стороны»; 2) в конфликтных ситуациях открытие своих чувств, планов противнику нецелесообразно. Открытые коммуникации эффективны, если есть сопоставимость, но не тождественность предметных позиций (обмен мнениями, замыслами). «Одностороннее выпрашивание» – полузакрытая коммуникация, в которой человек пытается выяснить позиции другого человека и в то же время не раскрывает своей позиции. «Истерическое предьявление проблемы» – человек открыто выражает свои чувства, проблемы, обстоятельства, не интересуясь тем, желает ли другой человек «войти в чужие обстоятельства», слушать «излияния».

Тактика общения – реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения техниками и знания правил общения. Техника общения – совокупность конкретных коммуникативных умений говорить и умений слушать.

В общении выделяют следующие позиции: 1) доброжелательная позиция принятия собеседника; 2) нейтральная позиция; 3) враждебная позиция непринятия собеседника; 4) доминирование или «общение сверху»; 5) общение на равных; 6) подчинение или позиция «снизу». Из сопоставления этих двух факторов-векторов по кругу Лири выявляет 8 индивидуальных стилей общения (рис. 11). Анализ позиций в общении осуществляется и в концепции трансактного анализа (Э. Берн) [21].

РЕЗЮМЕ

1. Общение – это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий: восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения);

обмен информацией (коммуникативная сторона общения); выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

2. Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта.

3. Процесс восприятия одним человеком другого выступает как обязательная составная часть общения и составляет то, что называют перцепцией. Впечатления, которые возникают при этом, играют важную регулятивную роль в процессе общения. Под восприятием в социальной психологии понимается целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения.

4. Психологическими механизмами восприятия и понимания при межличностном общении являются идентификация, эмпатия и рефлексия.

5. На восприятие людей влияют стереотипы, предубеждения и установки.

6. В структуру речевого общения входят: 1) значение и смысл слов, фраз; 2) речевые звуковые явления; 3) выразительные качества голоса; 4) язык; 5) интонация; 6) мимика, поза, взгляд; 7) жесты; 8) расстояние.

7. Невербальные средства общения изучают следующие науки: кинесика, такесика, проксемика.

ГЛАВА 11. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ОБЩЕНИЯ

- 11.1. Общение как взаимодействие.
- 11.2. Синтоническая модель общения.
- 11.3. Манера общения, взаимодействия с людьми.
- 11.4. Виды и техника слушания.

11.1. Общение как взаимодействие

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

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

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

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

Неформально проявления этих состояний получили названия *Родитель*, *Взрослый* и *Ребенок*. Состояния Я – это нормальные психологические феномены. Каждый тип состояний по-своему жизненно важен для человека.

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

При общении с коллегами обычно стремятся занять позицию Взрослого, предусматривающую спокойный тон, выдержку, солидность, ответственность за свои поступки, равноправие в общении [22].

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

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

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

Наиболее успешным и эффективным является общение двух собеседников с позиции Взрослых, могут друг друга понять и два Ребенка (рис. 12, а).

Трансакция – единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождаемая заданием позиций каждого (на нашей схеме изображается стрелкой, идущей от выбранной позиции одного собеседника к предполагаемой позиции другого участника общения).

Общение Родителя и Взрослого динамично: либо Взрослый своим спокойным, независимым, ответственным поведением собьет спесь с Родителя и переведет его в равноправную Взрослую позицию, либо Родитель сумеет подавить собеседника и перевести его в позицию подчиняющегося или бунтующего Ребенка (рис. 12, б).

Общение Взрослого и Ребенка столь же динамично: либо Взрослый сумеет побудить Ребенка серьезно и ответственно отнестись к обсуждаемой проблеме и перейти в позицию Взрослого, либо беспомощность Ребенка спровоцирует переход Взрослого к позиции опекающего Родителя (рис. 12, в). Общение Родителя и Ребенка взаимодополняемо, поэтому часто реализуется в общении, хотя может носить как спокойный характер («*послушный Ребенок*»), так и конфликтный характер («*бунтующий Ребенок*»).

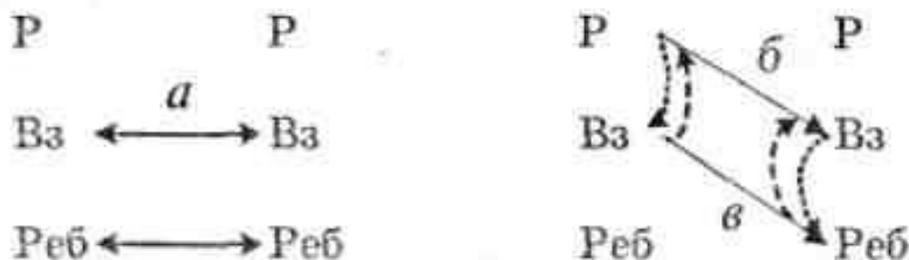


Рис.12. Общение людей в зависимости от занимаемых позиций

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

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

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

Поскольку первый собеседник осуждает, то он занял позицию «Родитель». К собеседнику он осуществляет пристройку рядом (разговор на равных, т.е. имеет место трансакция Р → Р). Она называется условно «*Демагог*» (рис. 13).

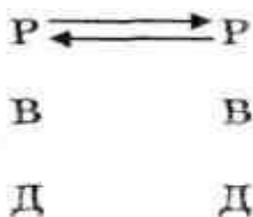


Рис. 13. Трансакция «*Демагог*»

Пример транзакции типа «Коллега». Руководитель спрашивает своего Заместителя: «Как вы думаете, что нужно предпринять, чтобы прекратить опоздания на работу?». Заместитель: «У меня есть кое-какие соображения на этот счет» (рис. 14).

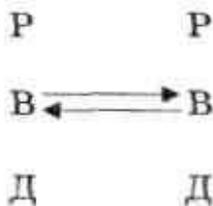


Рис. 14. Транзакция «Коллега»

Транзакция «Шалун». Одна из сотрудниц обращается к другой: «Может, сбегаем посмотрим «Санта-Барбару», пока начальства нет?» – «Давай» (рис. 15).

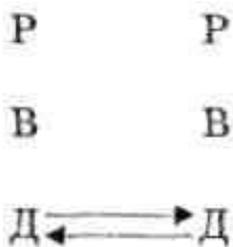


Рис. 15. Транзакция «Шалун»

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

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

Как человек рассудительный, подчиненный признает свой промах (позиция «Взрослый») и не оспаривает право руководителя делать ему замечания (пристройка снизу позиции «Руководитель»). Эта транзакция Р ← В называется «Парламентер» (рис. 16).

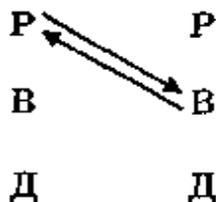


Рис. 16. Транзакция «Профессор» и «Парламентер»

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

Если собеседник отвечает: «Извините, больше не буду», то он тем самым принимает заданное распределение позиций, т. е. осуществляет транзакцию Р ← Д. Она называется «Недотепа» (рис. 17).

Транзакция «Воспитатель» и «Почемучка». Предприниматель – налоговому инспектору (с возмущением): «На каком основании Вы наложили штраф?!» Инспектор: «Давайте разберемся». Достает документы и разъясняет причину

наложения санкции. Инициатор разговора проявляет чувство обиды, т. е. действует как «Дитя». Он обращается за информацией к собеседнику, задавая ему позицию «Взрослый», т.е. осуществляет пристройку снизу Д → В. Она называется «Почемучка». Собеседник принимает это распределение позиций и осуществляет пристройку Д ← В, называемую «Воспитатель» (рис. 18).

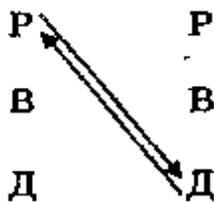


Рис. 17. Трансакция «Босс» и «Недотена»

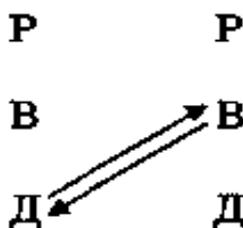


Рис. 18. Трансакция «Почемучка» и «Воспитатель»

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

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

«Парламентер» против «Босса». В транзакции «Демагог» (см. выше) второй работник может не согласиться с первым: «Смотря кто, про своего шефа, например, я так сказать не могу». Возражая против огульного обвинения, второй занял рассудительную позицию, т. е. позицию «Взрослый» с транзакцией типа «Парламентер». Соответствующая схема изображена на рис. 19.

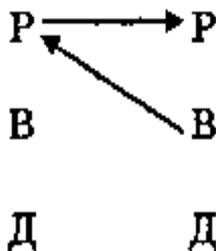


Рис. 19. Трансакция «Парламентер» против «Босса»

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

«Коллега» против «Шалуна». Вернемся к рассмотренному ранее примеру с транзакцией «Шалун». Предположим, что сотрудница не принимает предложение сбежать с работы, реагируя, например, следующим образом: «Посмотри, пожалуйста, какие у нас показатели за прошлый месяц».

Рис. 21 показывает, что рассогласование позиций здесь в сумме составляет две ступени (дважды между В и Д).

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

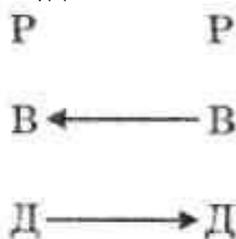


Рис. 21. Трансакция «Коллега» против «Шалуна»

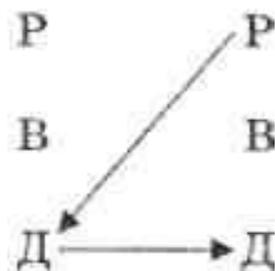


Рис. 22. Трансакция «Босс» против «Шалуна»

Это явно позиция «Родитель» и трансакция $Д <- Р$ («Босс»), что изображено на рис. 22.

Конфликтность данного ответа очевидна.

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

На трансакцию «Коллега» собеседник отвечает пристройкой сверху, занимая позицию «Родитель» (осуждение), отдавая первому собеседнику позицию «Дитя» (беспомощность), т. е. отвечает трансакцией «Босс» (рис. 23).

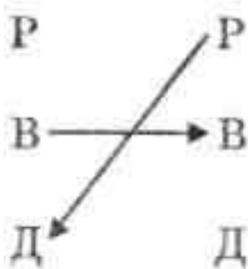


Рис. 23. Трансакция «Босс» против «Коллеги»

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

Это позиция «Родитель», обращенная в обоих случаях к «Дитя»: никаких аргументов, только ставка на подчинение. Т.е. трансакция «Босс». Но и ответы также идут с позиции «Родитель» (требует не вмешиваться в его действия) и также адресуются позиции «Дитя» (рис. 24).

Перепалки содержат сильные конфликтогены, ибо могут привести к конфликту, к срыву переговоров.

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

специально подстроенные скрытые трансакции позволяют манипулятору скрыто управлять собеседником против его воли.

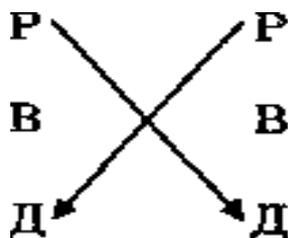


Рис. 24. Трансакция «Босс» против «Босса»

На трансактной схеме скрытые трансакции изображаются пунктирными стрелками.

Распределение позиций, задаваемых инициатором общения, таково:

1. Если оно устраивает партнера, то возникает комфортное, бесконфликтное общение.
2. Если оно не устраивает партнера, то это является конфликтогеном. При этом:
 - а) если распределение позиций встречает сопротивление, то оно может привести к конфликту;
 - б) если не встречает, то имеет место манипуляция (рис. 25).

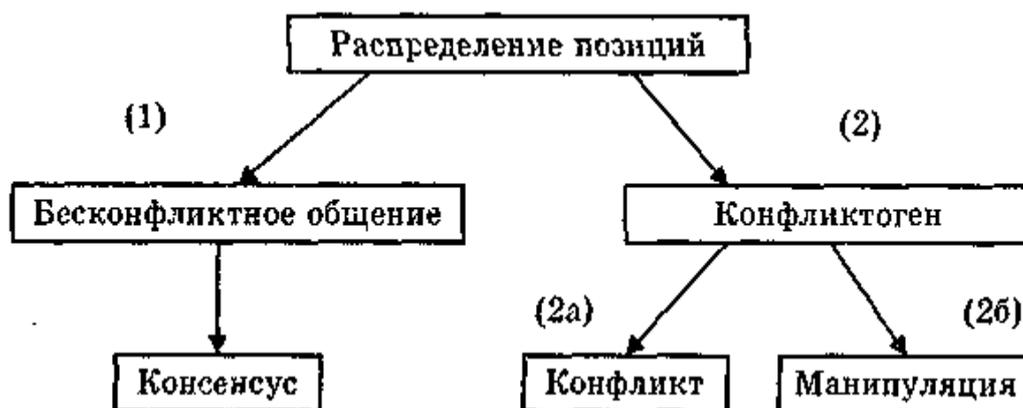


Рис. 25. Распределение позиций в общении

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

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

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

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

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

Ясная транзакция со стороны подчиненного – уважительное отношение В → Р («Парламентер») дополняется скрытой – беспомощность, обращающаяся за покровительством (Д ← Р: «Недотепа») (рис. 26).

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

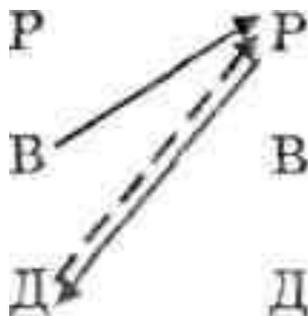


Рис. 26. Транзакция манипуляции «Обезьяна на шее»

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

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

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

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

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

Манипуляция «Дитя в семье». Во многих семьях эту манипуляцию с выгодой для себя разыгрывают мужья. Достигается это исполнением роли беспомощного «Дитя»: чтобы жена ни поручила (например, сходить в магазин, сделать уборку, позаниматься с ребенком), он делает так, что приходится переделывать. В итоге вся тяжесть домашней работы оказывается взваленной на слабые женские плечи. Неслучайно некоторые женщины, называя число своих детей, включают в него и мужа. В каждой шутке есть доля истины.

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

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

Явная транзакция «Коллега». Но тон, пристройка снизу задают скрытую транзакцию «Недотепа», на которую и реагирует жена, отвечая транзакцией «Босс»: «Ослеп что ли, вот на трюмо лежат» (рис. 27).

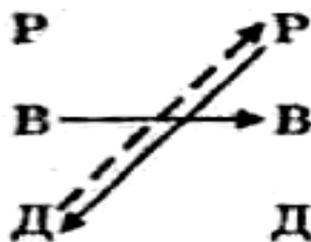


Рис. 27. Трансакция манипуляции «Обиделся»

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

Манипуляция «Обиделась». Предположим, наоборот, что жена заинтересована в небольшом охлаждении отношений. Тогда она в ответ на какой-либо обыденный вопрос «заводится» по собственной инициативе, отвечая грубостью, подобной вышеназванной (рис. 28).

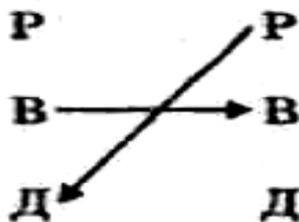


Рис. 27. Трансакция манипуляции «Обиделась»

Если муж в ответ не сорвался и отвечает что-то вроде: «При чем тут ослеп, что уж, тебя спросить нельзя?», следует новый выпад: «Вы со своей мамочкой не упустите случая, чтобы не сказать мне гадость». Вопрос о «мамочке» является весьма болезненным, и если муж не надулся, *то считает* себя вправе надуться она.

Каждый обмен репликами отражен на рис. 28. Обычно уже двукратное применение ее приводит манипулятора к цели.

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

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

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

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

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

Однако представим, что просящий однажды уже подводил кредитора – очень долго не отдавал долг. Поэтому желания вновь одалживать ему нет. Однако отказать

– жестоко: у него семья голодать будет, а у меня деньги лежат без пользы, и представляется возможным сделать доброе дело. Откажу – заслужу репутацию жмота. И даем, хотя и ругаем себя за это.

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

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

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

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

Манипуляция «Толстокожий». Ученик не хочет сидеть на уроках некой учительницы. Но просто пропускать уроки – вызовут родителей. Тогда он решает использовать невоздержанность учительницы на язык: когда она выведена из себя, может обозвать.

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

Манипуляция «Не с вашими возможностями». Рассмотрим манипуляцию, разыгрываемую иногда в магазине. В магазин зашла женщина и направилась к прилавку. Покупателей почти не было. Продавец смерила женщину оценивающим взглядом с ног до головы, что ту несколько смутило, ибо одежда ее была «не очень». Попросила показать электроутюг. «Конечно, этот подошел бы вам больше», – сказала продавец, указывая на самый дорогой. Сказано это было тоном, означающим «не с Вашим тощим кошельком покупать хороший товар». «Вот именно его я и беру», – вспыхнула в ответ женщина. Конечно, выкладывая последние деньги, она и рада была бы изменить свое решение, но отступить – значит подтвердить правоту позиции превосходства продавца.

Анализ манипуляций показывает, что при всех различиях они имеют много общего, что и позволяет выстроить довольно надежную *защиту* от них. Осуществить ее можно по следующей блок-схеме (рис. 29).

Не показывайте слабостей. В основе манипуляции всегда лежит использование слабостей собеседника. Все аферы – от мелких до самых крупных – строятся, как правило, на использовании жадности людей, желании быстро разбогатеть. Желание легких денег так сильно, что парализует самую элементарную осторожность.

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

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

Желание произвести впечатление, покрасоваться также используется манипуляторами.



Рис. 29. Защита от манипуляций

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

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

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

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

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

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

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

Единственное, что при этом требуется, – проявить выдержку!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Намеренная провокация типа «Обиделся» («Обиделась») может повернуться против манипулятора, если партнер спросит, когда тот мог бы поговорить о... (называется вопрос, который интересует уже манипулятора).

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

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

Ориентация на контроль предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которое обычно сочетается с желанием доминировать во взаимодействии.

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

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

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

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

11.2. Синтоническая модель общения

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

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

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

Как узнать, какую репрезентативную систему предпочитает человек? Для этого надо внимательно понаблюдать за ним. Много скажут слова, которые он использует. Еще красноречивее будет его невербальное поведение: движение глаз, темп и тембр голоса, дыхание, поза. Эту важную информацию нельзя подделать, она поступает прямо из подсознания, важно только научиться ее распознавать и использовать.

Человек с визуальной репрезентативной системой, собираясь что-то сказать, перебирает и просматривает в памяти картинки, чтобы определить, что происходит в настоящий момент. Это совершается очень быстро и его глаза при этом расфокусированы на пятно на расстоянии около 60 см от носа. Если вы станете прямо на это место, вы можете помешать такому человеку думать: он даже может рассердиться. В речи людей-визуалов преобладают слова визуального смысла: «видеть», «ясно», «красочный», «я вижу, что вы имеете в виду» и т.п. Темп речи у них выше, чем у людей с аудиальной и кинестетическими репрезентативными системами.

Человек с аудиальной репрезентативной системой, собираясь что-то сказать, прислушивается к своему внутреннему голосу. Ему трудно сделать выбор; внутренний голос постоянно ведет дискуссию, не зная, чему отдать предпочтение.

Глаза человека в это время смотрят вправо или влево, двигаясь по средней линии или идут вниз и влево. В речи людей-аудиалов преобладают слова: «я слушаю вас», «давайте обсудим», «какой тон», «интонация», «крики» и т.п.

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

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

Основные умения общения

Определение желаемых результатов. Общение без результата – как путешествие без цели. Результат – это то, что вы хотите увидеть, услышать и почувствовать. В НЛП предлагается четыре способа уточнения целей и превращения их в результат: 1) уточнение результата (точно определите желаемый результат); 2) формулировка результата в положительной форме, например: «Хочу быть богатым» – позитивная положительная форма, «Не хочу быть бедным» или «Не хочу выглядеть смешным» – это результаты, сформулированные в отрицательной форме. И это непродуктивный способ общения. В самом деле, человеку незачем стремиться к тому, чего он не хочет. Он скорее добьется успеха, если будет стремиться к тому, что хочет. Поэтому и формулировать лучше в положительной форме; 3) вычленение сенсорных показателей результата: для этого нужно ответить на вопросы: «Что я увижу, когда достигну результата?», «Что я услышу?»; 4) согласование результатов с партнером по общению: большинство людей помогут вам в достижении ваших результатов, если они одновременно будут достигать и своих. Если вы добиваетесь результатов во вред интересам других, вы манипулируете, и люди будут препятствовать вашему успеху открыто или тайно. Тех, кто манипулирует другими, обычно ждет встреча с четырьмя «драконами»: обидой, обвинением, угрызаниями совести и мстостью. Итак, общение начинается с уточнения результатов, и сразу подумайте, как вы будете согласовывать свои желания с совершенно справедливыми притязаниями вашего партнера по общению.

Сенсорная острота. У каждого человека есть сенсорное чутье, которое помогает ему видеть, слышать, чувствовать изменения в поведении партнера по общению. Сенсорное чутье необходимо, чтобы контролировать процесс общения, обеспечивая успешное продвижение к результату. Некоторые сигналы в поведении собеседника могут подсказать, что сделан неправильный шаг или что надо немного отступить, чтобы достигнуть цели. Умение сознательно лавировать особенно необходимо в запутанных ситуациях. Сенсорная острота помогает заметить мельчайшие изменения в поведении собеседника: ведь внутренние мысли и эмоции человека проявляются через внешнее поведение (позы тела, покачивания, наклоны головы, движения плеч, жестикуляция рук). Есть и более тонкие изменения: в окраске кожи, в тоне мышц, в скорости дыхания, сиюминутном дрожании нижней губы. Эти тонкие бессознательные видимые реакции в НЛП делят на четыре группы – изменения цвета кожи, изменения в дыхании, изменения нижней губы, моментальные изменения мускулов. Бессознательные видимые реакции ценны, так как они не подвластны сознательному контролю человека и поэтому содержат истинную информацию. Эти тонкие изменения трудно заметить без должной тренировки.

Обучаясь сенсорной работе, надо освоить три шага:

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

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

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

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

Гибкость. Процесс общения во многом зависит от гибкости собеседников – способности изменять свое поведение в зависимости от обстоятельств, реагировать на поведение партнера. Научиться гибкости – значит обрести способность видеть в поведении партнера особенности его восприятия, мышления и, варьируя свое поведение, добиться взаимопонимания и достижения своих целей. Правило НЛП гласит: «Если то, что вы делаете, не срабатывает, попробуйте сделать что-нибудь другое». В общении важно быть гибким в словах, мышлении, восприятии и поведении. Сенсорная острота позволяет быть гибким в восприятии. У гибкого поведения есть преимущества: новое поведение вызывает и новую ответную реакцию, и, возможно, вы добьетесь желаемого результата, используя разные новые способы поведения. Чтобы приобрести гибкость, надо освоить три шага:

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

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

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

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

Если мы говорим одно, делаем другое, а желаем совсем третьего, то мы не конгруэнтны и наше состояние заметно для окружающих людей. Если части нашей

личности не решили еще, что нам действительно нужно, если есть какие-либо противоречия и несогласия по поводу способов достижения результатов, мы можем сказать «да», но при этом непроизвольно отрицательно качнем головой, а серьезная фраза может неожиданно закончиться коротким смешком. Все это видят люди, с которыми мы общаемся, и такое поведение вызывает замешательство, сомнение, недоверие к нам. В итоге шансы на успешное достижение результата уменьшаются. Быть конгруэнтным – значит сделать важный шаг к достижению внутренней целостности. Синтоническая модель не только подчеркивает важность и необходимость конгруэнтности, но и предлагает шесть шагов по ее освоению:

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

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

3 – определение целей, намерений и желаний каждой части личности – очень важный шаг к конгруэнтности. Мы можем быть конгруэнтными только тогда, когда точно знаем, чего хотим, к каким результатам стремимся. При этом необходимо помнить, что все наши части так или иначе хотят нам блага и выражают наши желания. Мы чаще всего не осознаем всей сложности нашей внутренней жизни, и поэтому надо дать слово каждой части с тем, чтобы они аргументировано заявляли о своих желаниях и какую цель ни при этом преследуют.

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

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

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

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

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

1. Проверка вашего доверия к партнеру, с которым вы общаетесь. Уверены ли вы в его компетентности, в его способностях, надежности? Можно спросить себя об этом, и если вы услышите конгруэнтный ответ «да» – все в порядке. Если же услышите несогласие, надо определить в себе ту часть личности, которая не доверяет собеседнику, и внимательно выслушать ее аргументы. Может быть, вам удастся найти подходящие аргументы и убедить ее в обратном. Не добившись ее согласия, лучше не продолжать общения с собеседником: ваше недоверие так или иначе проявится, вызовет ответное недоверие, напряженность отношений, после чего достижение желаемого результата маловероятно.

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

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

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

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

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

Достижение раппорта – это способ синхронизации собеседников, так как внешнее соответствие подчеркивает сходство и смягчает различия, в результате взаимное понимание между людьми усиливается. Установив раппорт с собеседником, вы можете незаметно для него постепенно «повести» его дыханием, позой, темпом голоса за собой, подводя его с помощью этих невербальных средств и наличия убедительной словесно-логической аргументации к желаемому решению, результату.

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

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

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

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

4. Вхождение в ресурсное состояние – для этого надо повторить второй и третий шаги, т.е. последовательно и быстро войти в воспоминание о ресурсном состоянии и совершить повторное установление того же самого якоря, а потом одновременное использование якоря и восстановление воспоминаний. Такая двойная процедура нужна, чтобы удостовериться, что якорь (прикосновение или слово или их сочетание) немедленно вызывает в памяти оптимальное внутреннее состояние, необходимое

для успешной деятельности. Теперь у вас есть средство вхождения в ресурсное состояние. В общении с коллегами, начальством, в семье в любой трудный момент жизни, используя свой «ресурсный якорь», вы почувствуете прилив сил, которые помогут вам добиться успеха.

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

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

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

Пойнтер 3: правила. В жизни человека существует множество правил, обычно выражаемых в словах: «должен», «не должен», «надо», «нельзя». Человеку иногда стоит пересматривать принятые правила, сомневаясь в их необходимости и своевременности. Так, к словам «должен», «надо» задайте вопрос: «А что будет, если я не сделаю этого? А что будет, если вы не сделаете этого?». Такие вопросы проверяют обоснованность правил и ограничений. Если, отвечая на вопрос, находят достаточно убедительные аргументы в пользу правила, то оно необходимо. Если же вопрос остается без ответа, то в справедливости правила стоит сомневаться. Подвергая *сомнению* правила, мы можем обрести новые возможности и новые

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

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

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

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

11.3. Манера общения, взаимодействия с людьми

Манера говорить – это использование голоса и тела для передачи устного сообщения, это то, собственно, что мы видим и слышим. Следует рассматривать манеру говорить, как «окно», через которое мы «видим» речь. Если оно разбито, затуманено, покрыто грязью, то оно мешает усвоению содержания, когда же оно чисто, то позволяет нам наиболее полно воспринять каждый аспект «выступления».

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

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

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

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

Среди них выделяют комплименты, похвалы и поддержку. Комплимент – знак внимания, выраженный в вербальной форме без учета ситуации, в которой человек находится в данный момент. Означает ли это, что не надо говорить комплименты? Конечно, нет. Это просто значит, что их недостаточно, иногда они бывают не к месту, и, видимо, поэтому мы немного недоверчиво относимся к людям, которые расточают комплименты налево и направо. Мы. Подозреваем, что они не видят нас, не видят нашего состояния, наших чувств и желаний, и потому мы, наверное, подозреваем таких людей в некоторой неискренности. Нам хочется чего-то еще от близких, значимых для нас людей.

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

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

Если похвала, положительная оценка обращена не к самому человеку, а к результатам его деятельности, то, поддерживая человека, вы обращаетесь к его личности, независимо от его промахов и успехов, ошибок и достижений. Для оказания поддержки определяющим становится безусловное принятие другого человека. Поддерживать можно каждого человека, для этого надо всего лишь видеть его сильные стороны. Только безусловное принятие другого как конструктивной личности и безусловное принятие себя самого дает человеку возможность искренне реагировать на самые разные поступки.

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

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

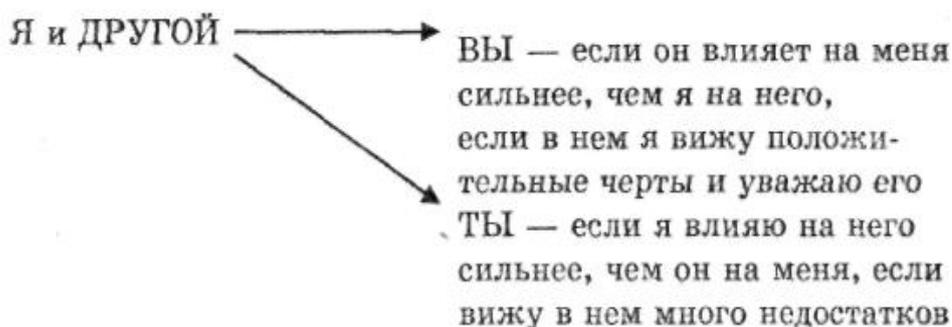
Как вы психологически поощряете, «поглаживаете» своих подчиненных? В один из типичных рабочих дней проведите анализ своих «поглаживаний». Утром нарисуйте на листе бумаги два круга, на них вы будете отмечать различные «поглаживания», т.е. те единицы признания (или непризнания), приемы

эмоционального стимулирования, которые вы даете окружающим. Они могут быть позитивными (когда выражается признание, приязнь) и негативными (когда выражается осуждение, неприязнь), условными (когда «поглаживание» дается за то, что человек делает) и безусловными (когда «поглаживание» дается за то, что этот человек есть, существует рядом с вами).

Отношения между людьми в процессе общения, взаимодействия могут быть различны: МЫ СВОИ, ОН СВОИ, ОН ЧУЖОЙ, МЫ ЧУЖИЕ – образуют четыре типа значимых отношений. Когда вы говорите: «Я хотел бы познакомиться с ним поближе» или просто: «Он мне симпатичен», это значит, вы выбрали отношения «ОН СВОИ». Обычно динамика развития отношений такова: ОН СВОИ - МЫ СВОИ - МЫ ЧУЖИЕ - ОН ЧУЖОЙ. ОН СВОИ (человек нравится вам, вы рады видеться с ним чаще) – вы вдруг обнаруживаете, что уже не можете быть врозь; а МЫ СВОИ, но часто, чем крепче связи, тем более зависимыми друг от друга вы себя чувствуете, обнаруживаются взаимные недостатки, начинается борьба за влияние – возвышение себя или принижение партнера: и если ваши Я окажутся сильнее, чем МЫ, то Я победят, а в отношениях наступит стадия – МЫ ЧУЖИЕ. Вас по-прежнему связывает очень многое, но одному – тесно, другому – обидно, поэтому невольно оба пытаются отдалиться, иногда совсем разорвать отношения – ОН ЧУЖОЙ. Таким образом, прошел цикл: рост–расцвет–увядание.



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



МЫ С ВАМИ СВОИ – тот тип отношений, который необходим для гарантии их прочности. Оба открыты влияниям, охотно идут навстречу просьбам и желаниям друг друга, не требуя «стать таким, как я хочу». Здесь возникает удивительное – отношения не стареют, не увядают. Совместная жизнь в этом случае свободна от борьбы за влияние, а если и возникают разногласия, то МЫ оказываются сильнее личных Я. Именно поэтому в отношениях с самыми значимыми людьми часто не возникает отчуждения. Вместо перехода на стадию МЫ ЧУЖИЕ, отношения продолжают расти в направлении МЫ С ВАМИ СВОИ. Перспективы

взаимоотношений существенно зависят от исходной установки на ВЫ или ТЫ, т. е. готовности видеть в партнере достоинства (ВЫ) или несовершенства (ТЫ).

Когда человек чувствует угрозу отвержения, то могут возникать следующие типы поведения-общения: 1) заискивать, чтобы другой человек не сердился; 2) обвинять, чтобы другой человек считал его сильным; 3) рассчитать все так, чтобы избежать угрозы; 4) отстраниться настолько, чтобы игнорировать угрозу, вести себя так, как будто ее нет.

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

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

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

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

Любая из этих моделей общения, реагирования способствует поддержанию заниженной самооценки, ощущения Собственного ничтожества. Но есть и эффективный способ реагирования – **«уравновешенный, гибкий»**. Этот вариант общения гармоничен: произносимые слова соответствуют выражению лица, позы, интонации, честному и открытому проявлению своих чувств и мыслей. Уравновешенное обращение основано на подлинности переживаемых и демонстрируемых чувств. Совсем иначе выглядит, например, обвиняющий тип общения, при котором человек, чувствуя беспомощность, демонстрирует злость или за бравадой скрывает обиду.

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

«Я-высказывания»

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

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

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

1) осознание мыслей: это размышления, анализ, интерпретация, мнения, суждения и все то, чем «набита» наша голова;

2) чувственное осознание: это фиксация любой информации, поступающей извне через органы чувств – обоняние, осязание, зрение, слух, вкус;

3) телесное осознание – это внимание ко всем внутренним ощущениям, идущим от наших мышц, сухожилий, внутренних органов.

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

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

2) точное называние своего чувства в этой ситуации («Я чувствую...»; «Я не знаю как реагировать...»; «У меня возникла проблема...»);

3) называние причин этого чувства.

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

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

11.4. Виды и техника слушания

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Непрошенные советы обычно дают люди, не способные оказывать реальную помощь. Прежде всего, нужно установить, что хочет собеседник: совместно поразмышлять или получить конкретную помощь.

Приемами активного слушания являются постоянные уточнения правильности понимания информации, которую хочет донести до вас собеседник путем задания уточняющих вопросов типа: «Правильно я вас понял, что...?», «Таким образом, ты хочешь сказать...» или «Другими словами, ты имел в виду...» Применение таких простых приемов общения позволяет достичь сразу двух целей:

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

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

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

Типичной ошибкой людей при применении активного слушания является чисто формальное следование правилам, без реального отражения содержания разговора. В таких случаях человек задает «нужный» вопрос: «Правильно ли я вас понял, что...», но, не услышав ответа, продолжает развивать свои аргументы в пользу своей собственной точки зрения, фактически игнорируя точку зрения собеседника. Потом такой человек удивляется, что «техника активного слушания» не работает: «Я же сказал: «Если я вас правильно понял, то...», а мы все равно не поняли друг друга, и собеседник стал злиться на меня. За что?».

Дело в том, что активное слушание, как и всякое слушание, подразумевает постоянное осознание своих «Я-слушаний» и только при наличии фильтра «Я хочу тебя понять» или отсутствии всяких фильтров вообще активное слушание будет работать. Приемы активного слушания работают только тогда, когда вы учитываете ситуацию, содержание разговора и эмоциональное состояние собеседника. Активное слушание имеет смысл применять только в тех случаях, когда ваш партнер, как минимум, равен вам. Бывает, однако, что приходится слушать человека, находящегося в состоянии эмоционального аффекта, в состоянии сильного эмоционального возбуждения, и в этом случае приемы активного слушания не работают. Ваш собеседник и не является в прямом смысле собеседником, он сейчас всего лишь человек, который не контролирует свои эмоции, не способен улавливать содержание разговора. Ему надо только одно – успокоиться, прийти в состояние самоконтроля, только после этого с ним можно общаться «на равных». В таких случаях эффективно работает так называемое *пассивное слушание*.

Тут важно просто слушать человека, просто давать ему понять, что он не один, что вы его слушаете, понимаете и готовы поддержать. Лучше всего при этом действуют так называемые «угу-реакции»: «да-да, угу-угу, ну конечно» и т.п. Дело в том, что эмоциональное состояние человека подобно маятнику: дойдя до высшей точки эмоционального накала, человек начинает «спускаться», успокаиваться, затем сила его чувств опять увеличивается, дойдя до высшей точки, она снова падает и т.д. Если не вмешиваться в этот процесс, не «раскачивать» маятник дополнительно, то, выговорившись, человек успокоится и, почувствовав это, вы уже можете общаться с ним нормально. Не молчите, потому что глухое молчание у любых человек вызывает раздражение, а у возбужденного человека это раздражение будет усилено. Не задавайте ему уточняющих вопросов, потому что вопрос: «Ты хочешь сказать, что она тебе сказала то-то и то-то?», заданный в ответ на реплику: «И ты представляешь, тут она мне говорит... а я ей отвечаю...!», только взрыв негодования у вашего партнера. Не говорите партнеру: «Успокойся, не волнуйся, все уладится», – он этих слов адекватно понять не может, они его возмущают, ему кажется, что его проблему недооценивают, что его не понимают. Иногда в таких случаях полезно «пристроиться» к партнеру, повторять его слова, эмоции, движения, т.е. вести себя как он, быть как бы им, разделять его чувства. Но если для вас это сложно сделать, естественно, лучше и не пытаться повторять действия, слова эмоционального партнера, так как он, заметив вашу неискренность, оценит ваши действия как издевательство над его чувствами.

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

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

Давайте подумаем, зачем вы рассказываете кому-то о своих проблемах? Может быть, чтобы выслушать совет, как вам вести себя в сложившейся ситуации? Или для того, чтобы вас оценили, сказали, правильно ли вы ведете себя? Или, может быть, для того, чтобы услышать, как вел себя собеседник в аналогичной ситуации? Наверно, все же нет. Если вы посмотрите на себя откровенно, то поймете, что главное в таких случаях – желание, чтобы вас поняли, разделили с вами те чувства, те переживания, которые вы испытываете. Главное, видимо, состоит именно в этом – в понимании чувств собеседника и сопереживании ему. Именно в этом – секрет хорошего слушания, такого, которое дает другому человеку облегчение и, как это ни неожиданно, открывает ему новые пути для понимания самого себя. Таким образом, *эмпатическое слушание* позволяет переживать те же чувства, которые переживает собеседник, отражать эти чувства, понимать эмоциональное состояние собеседника и разделять его. При эмпатическом слушании не дают советов, не стремятся оценить говорящего, не морализируют, не критикуют, не поучают.

Правила эмпатического слушания:

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

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

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

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

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

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

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

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

В классификации представлено 9 «абстрактных типов» собеседников:

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

- постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала групповой беседы;
- не терять хладнокровия и уверенности в собственной компетентности;
- если есть возможность, включать в формулировки решения его слова;
- прежде чем отклонить его решение, предоставить другим возможность отвергнуть его;
- постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником;
- беседуя с ним с глазу на глаз, применять нерефлексивное слушание, чтобы понять истинные причины его негативной позиции;
- в критический момент приостановить групповую беседу, чтобы дать ему остыть.

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

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

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

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

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

- как и «Всезнайку», посадить его поближе к ведущему беседу или другой авторитетной личности;
- когда он начнет отклоняться от темы разговора, его нужно остановить, применяя для этого резюмирующие высказывания;
- если он отклонится от темы еще дальше, спросить его, в чем он видит связь с предметом обсуждения;
- спросить поименно участников беседы, каково их мнение;
- заранее (или после перерыва) ограничить время отдельных выступлений и всей беседы, установить регламент.

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

- задавать ему ясные, конкретные вопросы;
- продемонстрировать доброжелательность, заинтересованность, чтобы он развил свое замечание;
- если он все же решился заговорить, применять нерефлексивное слушание и побуждать к этому других участников беседы;
- помогать ему формулировать мысли, используя прием выяснения;

- решительно пресекать любые попытки насмешек, саркастических высказываний в его адрес;
- применять одобряющие формулировки типа: «Всем было бы интересно (полезно) услышать ваше мнение»;
- специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого высоко.

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

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

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

- задавать ему вопросы информативного характера, вовлекая его в беседу;
- выясняя его точку зрения, избегать вопросов, отвечая на которые можно ограничиться словами «да» и «нет»;
- задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным;
- постараться выяснить, что интересует лично его.

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

- нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя;
- время от времени просить высказываться по какому-либо вопросу всех собеседников поочередно;
- не допускать никакой критики по адресу лиц как присутствующих, так и отсутствующих;
- не раздражаться из-за его манеры вообще. Помнить, что ваша цель – конструктивное проведение беседы «здесь и теперь»;
- до определенного момента соглашаться с ним, что уменьшит его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: «Вы совершенно правы. Учли ли вы то, что...?»

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

- на вопросы информационного характера отвечать сразу;
- при групповой беседе привлекать к ответам на его вопросы, имеющие отношение к теме разговора, всех участников;
- при индивидуальной беседе, по возможности, переадресовывать вопросы к нему самому: «Интересный вопрос. Хотелось бы узнать, что вы сами об этом думаете?»;
- сразу признавать его правоту, если не можете дать нужный ответ.

Цель приведенной классификации – показать разнообразие типов собеседников. Каждый при желании может продолжить и уточнить классификацию, основываясь на собственном опыте организации и проведения деловых бесед. Очень важно обратить внимание на то, что один и тот же человек может меняться в зависимости от значимости темы, хода беседы, типа других ее участников и т.д.

РЕЗЮМЕ

1. Воздействие людей друг на друга в процессе общения рассматривается в русле *транзактного анализа*, основными понятиями которого являются состояния «Я» и транзакции, т.е. единицы общения. Транзакция – единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающая заданием позиций каждого. Существуют следующие категории транзакций: 1) состояния Я, сходные с образами родителей; 2) состояния Я, направленные на объективную оценку реальности; 3) состояния Я, все еще действующие с момента их фиксации в раннем детстве и представляющие собой архаические пережитки.

2. Синтоническая модель общения разработана в рамках нейролингвистического программирования, выделяет основные умения общения (определение желаемых целей, сенсорная острота, гибкость, конгруэнтность, раппорт, ресурсное состояние) и делит процесс овладения им на части или шаги.

3. Достижение раппорта – это способ синхронизации собеседников, так как внешнее соответствие подчеркивает сходство и смягчает различия, в результате взаимное понимание между людьми усиливается.

4. Ресурсное состояние – это оптимальное внутреннее состояние человека. Оно основано на воспоминаниях о когда-то успешно выполненной работе, о приятных состояниях внутренней гармонии, уверенности. Ресурсное состояние может быть использовано для эффективного общения, достижения намеченных результатов в любой момент в случае необходимости.

ГЛАВА 12. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- 12.1. Коммуникация в организации.
- 12.2. Общение в профессиональной деятельности руководителя.
- 12.3. Вербальные и невербальные средства передачи информации.
- 12.4. Психологические требования к проведению совещания, групповой дискуссии, публичного выступления и деловых бесед.

12.1. Коммуникация в организации

Для нормальной, эффективной организации деятельности, для управления этой деятельностью большое значение имеет все, связанное с приемом, передачей и переработкой информации, то есть *коммуникационными связями* в организации. Главная цель коммуникации в организации – достижение социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента. Коммуникационные потоки пронизывают все пространство организации. Именно благодаря им и существует организация как система. Поэтому коммуникационные потоки образно называют кровеносными сосудами организации.

Коммуникацию обычно понимают в широком и в узком смыслах. Коммуникация в *широком смысле* – это передача информации от одного индивида к другому, обмен мыслями или информацией для обеспечения взаимопонимания. В *узком смысле* коммуникация рассматривается, прежде всего, в психологии управления. Она представляет собой сеть каналов и путей, по которым в организации происходит обмен информацией и мнениями.

Коммуникация в организации выполняет четыре основных функции:

- *управленческую* (осуществляется при помощи побудительных сообщений);
- *информативную* (осуществляется при помощи информативных сообщений);
- *эмотивную* (осуществляется при помощи экспрессивных сообщений, передающих возбуждение, эмоциональные переживания);
- *фатическую*, нацеленную на установление и поддержание контактов.

В коммуникационной структуре организации, прежде всего, выделяют *горизонтальную* (между равными по статусу работниками) и *вертикальную* (между работниками, находящимися на разных уровнях организационной иерархии) коммуникации. Какова же при этом *эффективность*, точность, полнота и правильность понимания передаваемой информации? При горизонтальной коммуникации она может достигать 90%. Что касается вертикальной коммуникации, то многое зависит от того, с какими ее разновидностями мы имеем дело. Так, при восходящей вертикальной коммуникации (от рядовых работников к руководству) эффективность не превышает 10%. При нисходящей же коммуникации ее эффективность несколько больше (20-25%), но все равно проигрывает по сравнению с горизонтальной коммуникацией. Основные *пути повышения эффективности* восходящей коммуникации следующие:

- работники должны знать, что будет сделано с их работой, сообщением;
- работники должны использовать общие с руководителями исходные материалы и данные;
- руководитель должен быть доступен для своих подчиненных.

Кроме указанных выше, выделяются еще *формальные* и *неформальные* каналы связи. Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри организации.

Ясно, что формальные каналы никогда не удовлетворяют потребности участников совместной деятельности, ибо социальные контакты не ограничиваются сугубо официальными рамками. Вот почему, наряду с формальными каналами, в любой организации обязательно существуют и неформальные каналы информации. Неформальная информация опережает формальную по времени, но проигрывает по достоверности. Иногда она бывает на уровне слухов. Однако в нормально функционирующих организациях всегда существует некий баланс формальных и неформальных информационных потоков с превалированием первого.

Неудовлетворительная коммуникация чревата неблагоприятными последствиями как для рядовых работников, так и для руководства. Во-первых, рядовые работники при этом чувствуют себя сторонними наблюдателями, непричастными к делам организации. Это формирует неудовлетворенность работой в данной организации. Во-вторых, плохое информирование порождает слухи и сплетни, которые обостряют взаимоотношения и микроклимат в организации. Наконец, в-третьих, плохое информирование усиливает текучесть кадров, отражается на производительности труда, на отдаче работника. По расчетам А.Л. Свенцицкого, информирование работника о текущих результатах его труда и об оценке со стороны руководства позволяет на протяжении одной только смены повысить производительность труда на 10-30%.

Плохая коммуникация неблагоприятным образом отражается и на деятельности руководителя. По мнению Р.Л. Кричевского, «принятие решений, инновационная политика, создание благоприятного психологического климата, стимулирование людей – все это требует детальной информации. И когда ее нет, когда воцаряется информационный хаос, организации грозит крах».

К основным причинам плохих коммуникаций в организации относят следующие:

1. *Недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций, отсутствие обратной связи.* Опрос руководителей и рядовых работников о рейтинге десяти важнейших моральных факторов успешной работы показал, что осведомленность о состоянии дел в организации руководители поставили на десятое место, а рядовые работники – на второе-третье.

2. *Неблагоприятный психологический климат в организации.* Напряженные отношения ведут к умышленному искажению информации, излишней подозрительности.

3. *Личностные моменты.* К сожалению, у ряда работников существует предвзятость в отношении к мнению окружающих, выражающаяся в высокомерии, чванстве и др. Наши оценки событий и людей могут искажаться всевозможными стереотипами. Кроме того, отсутствие у рядового работника интереса к сообщаемой информации вызвана зачастую ее формализмом, монотонностью, тривиальностью, однообразием. На качестве коммуникации сказывается плохая структура сообщений, когда подбор слов, оборотов, форм сообщения оставляет желать лучшего. «Виновата» и слабая память работников. По расчетам специалистов, в организации рядовые работники сохраняют в памяти всего лишь 50 % информации, а руководители – 60%.

4. *Неполнота воспринимаемой и передаваемой информации.* В этом чаще всего повинен отправитель информации. Дело в том, что на каждом уровне иерархии действуют своеобразные фильтры. Верхние уровни управления не желают терять монополию на информацию и преждевременно раскрывать свои планы, справедливо опасаясь как потери рычагов управления («кто владеет информацией, тот владеет миром»), так и утечки сведений. Вот почему руководители опускают часть информации, действуя в соответствии с тремя стереотипами: «Это знают все», «Это не должны знать все» и «Это рано знать всем». В результате рядовые работники домысливают, достраивают картину. Небезгрешны и нижние уровни. Действуя по

необходимости методом проб и ошибок, они не хотят, чтобы начальство знало обо всех промахах и неудачах, которые они легко могут исправить сами.

Слухи в организации и меры противодействия им. Современному руководителю требуется умение грамотно действовать в различных ситуациях общения и взаимодействия, в том числе и в условиях распространения различных слухов, домыслов, небылиц. Не секрет, что к нему как к лицу официальному, авторитетному подчиненные часто обращаются с вопросом типа «А правда ли, что...?». Поэтому умение грамотно действовать в этой ситуации необходимо любому руководителю.

Слух – это молва, известие о ком или чем-нибудь; это сообщение о каких-либо событиях, еще ничем не подтвержденных, которое передается в массе людей от одного человека к другому. Природа возникновения слухов может быть объективной (или стихийной) и субъективной (или целенаправленной).

Критерии слуха как социального феномена, то есть его характерные черты, следующие:

- слух – это форма межличностной (реже – публичной и массовой) коммуникации. Хотя зачастую мы являемся свидетелями неосознанного распространения тех или иных слухов средствами массовой информации;

- слух – это информативное (а не, скажем, аналитическое) сообщение, то есть ядро слуха составляют сведения о реальных или вымышленных событиях;

- слух – это эмоционально значимое для аудитории сообщение. Если оно не затронет чувства и эмоции людей, то не будет и слуха как такового.

Каковы же главные условия и причины возникновения слухов? По мнению Ю.А. Шерковина, возникновение и распространение слухов возможно лишь при информационном вакууме, выражающемся в неудовлетворенном интересе. Другими словами, слух – это информация, удовлетворяющая какую-либо психологическую потребность людей, неудовлетворенную другими способами.

К условиям и причинам содержательного характера необходимо отнести:

- *интерес аудитории к некоторой теме.* Смешна и нереальна попытка распространить слух среди жителей Беларуси о неожиданном повышении цен на слонов в Индии. Этому сообщению легко поверят, но передавать другим не станут. Психологи выявили закономерность: самое нелепое сообщение, если оно вызывает интерес, может быть передано дальше и захватить значительную аудиторию. Главное – не столько достоверность информации, сколько неудовлетворенный интерес;

- *дефицит надежной информации по интересующей теме.* Здесь речь идет не об объективной достоверности имеющихся сведений, а о субъективной оценке собственной осведомленности. Социальная практика показала две закономерности: во-первых, самые точные сведения, полученные из неавторитетного источника, сохраняют информационный дефицит, но ложные сведения из престижного для данной аудитории источника ликвидируют дефицит и блокируют распространение слухов. Во-вторых, интенсивность циркуляции слуха прямо пропорциональна интересу аудитории к теме и обратно пропорциональна количеству официальных сообщений на данный момент и степени доверия к источнику информации.

На появление слухов влияют также *условия и причины функционального характера*:

- реализация посредством слухов потребности в общении, облегчение межличностных контактов;

- реализация неудовлетворенной потребности в самоутверждении в группе;

- стремление снизить эмоциональное напряжение в большой группе;

- компенсация эмоциональной недостаточности в условиях, когда обстановка лишена значимых событий.

Слухи классифицируются по ряду оснований. По пространственному основанию слухи делятся на локальные (то есть отмеченные внутри относительно небольшой социальной группы), региональные, национальные и межнациональные.

По экспрессивному основанию (то есть по типу эмоциональной реакции) слухи делятся на «слух-желание», «слух-пугало» и «агрессивный слух». Рассмотрим их подробнее. «Слух-желание» возникает, когда пытаются выдать желаемое за действительное, причем в условиях, когда реальность приходит в противоречие с тем, что людям необходимо. Так, имел серьезные последствия слух среди крестьян России о том, что освободят от крепостного права всех участников Крымской войны. Задержка с его претворением вызвала массовые протесты, восстания, побег.

«Слух-желание» не является малозначительным и безобидным, каким выглядит на первый взгляд. Его опасность в том, что стимулируемые им ожидания закономерно сменяются фрустрацией, которая, в свою очередь, порождает либо агрессивность, либо апатию, нарушая нормальное функционирование социальных общностей. Это подтверждается примерами из истории второй мировой войны. Гитлеровская агентура многократно распускала в США слухи типа: «Война к рождеству закончится», «Германии не хватит нефти и на полгода», «Через 2—3 месяца в Германии произойдет государственный переворот». Всякий раз, когда подходил фигурировавший в сюжете такого слуха срок, а желаемое не происходило, как правило, наступала заметная депрессия общественных настроений, усиление негативно окрашенных оценок и мнений.

Не отставала от противника и англо-американская агентура. Осенью 1944 г. она распустила слух о том, что в Дрездене проживают родственники У. Черчилля и по этой причине англо-американская авиация не бомбит этот город. Слух вызвал массовый приток беженцев в этот южный германский город. Но в ночь с 13 на 14 февраля 1945 г. более 1400 бомбардировщиков в три волны с промежутками в четыре-пять часов сравняли этот город и его окрестности с землей. В результате такого массивного налета погибло 135 тыс. мирных жителей.

«Слух-пугало» выражает боязливое предвидение каких-либо событий и становится возможным благодаря довольно распространенной привычке людей пессимистически ожидать худшего. Возникновение таких слухов чаще всего происходит в периоды социального напряжения или острого конфликта (стихийное бедствие, война, революционная ситуация, государственный переворот и др.), то есть когда крайне неясна общая обстановка. Диапазон таких слухов – от просто пессимистических до откровенно панических. Мотивы их появления кроются в попытках получить удовлетворение от разделенного с кем-либо страха и тайная надежда на возможность опровержения пугающего сюжета. Но даже если опровержения нет, то разделенный страх переносится легче.

Вот что поведал известный специалист подрывных операций третьего рейха В. Шелленберг о результативности искусственно запускаемых панических слухов в тылу Франции в 1940 г.: «С помощью специалистов из министерства пропаганды я разрабатывал программы радиопередач и других средств пропаганды, преследовавшие цель вызвать, возможно, большее смятение среди наших противников, особенно французов. В нашем распоряжении было три исключительно мощных радиопередатчика, через которые мы направляли непрекращающийся поток сообщений на французском языке под видом официальных известий из французских источников, являвшихся на деле порождением нашего собственного воображения. Эти фальшивые известия явились основной причиной губительной паники среди французского гражданского населения. Потоки беженцев загрохотали все дороги и сделали почти невозможным передвижение войск во французском тылу.

Другой пропагандистский прием заключался в том, что немецкие самолеты и агенты разбрасывали среди французов в огромных количествах небольшую и на вид вполне безвредную листовку, отпечатанную на французском языке и содержащую

«пророчества» Богоматери – многие из ее пророчеств были действительно включены в листовку. Эта листовка предсказывала ужасные разрушения от «летающих огненных машин», причем неоднократно подчеркивалось, что юго-восточная Франция избегнет этого ужаса. Составляя листовку, я и не представлял себе, что она будет иметь такой потрясающий эффект. Все попытки гражданских и военных властей остановить огромные потоки беженцев в юго-восточную Францию оказались безуспешными».

«Агрессивный слух» основывается на предрассудке и выражает собой резко негативное отношение некоторой группы людей к объекту, фигурирующему в сюжете слуха. Возникает чаще всего в период социальных напряжений, но преимущественно связанных с межгрупповыми конфликтами.

По степени достоверности информации слухи делятся на:

- абсолютно недостоверные, то есть отражающие только настроения аудитории; недостоверные в главном с элементами правдоподобия;
- правдоподобные слухи, то есть относительно близкие к действительности;
- достоверные слухи с элементами неправдоподобия (наиболее опасные).

В связи с этим необходимо заметить, что абсолютно достоверными слухи, как правило, не бывают, так как в процессе изустной передачи они неизбежно подвергаются искажениям и всегда чем-то отличаются от истины.

В процессе циркуляции слух *трансформируется*. Это выражено в трех основных процессах: сглаживании, заострении и адаптации.

В процессе *сглаживания* слух становится меньше и короче за счет исчезновения тех деталей, которые в данной аудитории представляются несущественными. Например, цвет и марка столкнувшихся автомобилей, название места происшествия, одежда и имена участников события и др.

В процессе *заострения* увеличиваются масштабы тех деталей, которые в данной аудитории представляются существенными (например, количество действующих лиц, количество жертв, степень успехов или неудач и др.). Важно подчеркнуть следующую особенность: существенность или несущественность конкретных деталей определяется не только и не столько их объективным соотношением, сколько доминирующими в данной аудитории ценностными ориентациями, ожиданиями и др. В зависимости от этого детали слуха могут оказаться «сглаженными», либо, наоборот, «заостренными». Например, если одежда, цвет волос, глаз отражают их расовую, национальную, религиозную принадлежность, а в регионе сложились напряженные отношения, слух может быстро приобрести агрессивную окраску, а соответствующие детали станут доминирующими, хотя в действительном событии могли играть второстепенную роль.

Адаптация призвана приспособить слух к психическим нуждам аудитории, под доминирующую в данной аудитории модель мира. Сглаживание, заострение и адаптация могут дополнять друг друга и по мере распространения слуха приводить к радикальному отклонению его фабулы от реальности.

Главное при осуществлении **профилактических мероприятий** – создание эмоциональной атмосферы в обществе в целом и в организациях, исключающей возможность распространения слухов. Основные направления деятельности руководителя по предупреждению слухов могут быть следующими:

1. *Создание и поддержание эффективности информационной системы организации.* Главным условием при этом является определение потребности в информации. Как уже отмечалось, основной причиной возникновения слухов является дефицит информации по интересующей теме. Вот почему определение потребности в информации является важнейшим профилактическим средством, не позволяющим зародиться слухам.

В этих целях руководитель должен определить:

* необходимый уровень информации, которой должен располагать подчиненный для оптимального выполнения возложенных на него функций;

* целесообразные формы, подходящие моменты времени, интервалы передачи информации.

При этом целесообразно руководствоваться знанием следующих рекомендаций и закономерностей, изложенных В.Г. Шипуновым и Е.Н. Кишкелем:

а) информационные потоки необходимо организовать таким образом, чтобы каждый знал не только, в чем состоит задача и как она должна выполняться, но также, почему и в чем интерес каждого;

б) с ростом образования, квалификации потребность в информации увеличивается (причем, не только и не столько в количестве, сколько в качестве информации);

в) для удовлетворения потребностей в информации использовать все виды и формы коммуникаций, основной упор, делая на неформальной коммуникации;

г) важное направление – точное установление источников информации (как официальных, так и неофициальных) и конкретная работа с ними.

2. *Ориентирование работников относительно надежных и достоверных средств информации, печатных изданий и др.*

3. *Наличие устойчивой обратной связи.*

4. *Поддержание эффективного руководства на всех уровнях.* В переломные моменты именно руководители – главный источник информации.

Меры активного противодействия осуществляются в зависимости от аудитории, в которой распространен слух. При низком доверии к источнику информации прямое выделение сюжета для его разоблачения может вызвать, наоборот, циркуляцию слуха. В этом случае – не упоминая о слухе и о его сюжете, найти косвенный повод для массивной передачи информации, содержание которой радикально противоречило бы содержанию слуха.

При высоком доверии к источнику информации прямое и аргументированное опровержение слуха более эффективно и, как правило, кладет конец его циркуляции.

При работе с источником слухов целесообразно придерживаться следующей тактики:

1. Используйте поменьше пространных опровержений и утверждений, побольше конкретных вопросов и лаконичных несогласий. Например, следующие фразы: *«Думаю, что это не соответствует действительности»; «Если это, как вы заметили, только слух, давайте не будем попусту тратить на него время».*

2. Конкретно расспросите источник слухов о том, откуда ему стало известно это сообщение. Например, следующие фразы: *«Я этого не знал. Откуда вам это известно?»; «А кто вам сообщил об этом?»; «Видимо, мне надо побеседовать с этим человеком отдельно».*

3. Заставьте источник слухов убедить вас в правдоподобности слуха. Например, следующие фразы: *«Почему вы считаете, что сказанное вами – правда?»; «На чем основана ваша уверенность в том, что это, правда?»; «Это кому-то так хочется или так обстоит на самом деле?»*

Таким образом, знание руководителем причин и условий возникновения слухов, основных профилактических мероприятий и активных мер противодействия позволяет создать здоровую социально-психологическую атмосферу в организации, укрепить доверие между работниками.

12.2. Общение в профессиональной деятельности руководителя

Одних мы любим, к другим относимся нейтрально, с третьими лишь формально поддерживаем отношения. В любой из перечисленных ситуаций мы,

независимо от нашего желания, общаемся с окружающими – коллегами, подчиненными, знакомыми и незнакомыми людьми.

Общение – основная форма человеческого бытия. Отсутствие или недостаток общения может деформировать человеческую личность. Общение лежит в основе практически всего, что мы делаем, и служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей.

Способность к общению всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакт и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией. С замкнутыми людьми мы стараемся либо вообще не общаться, либо вступать в ограниченные контакты лишь в случае крайней необходимости.

На вопрос: «Умеете ли вы общаться?» – большинство сразу же ответит утвердительно. А если кто-нибудь и задумается, то, скорее всего, потому, что удивится: «А разве для этого нужны какие-то специальные умения?». Однако практика показывает, что эффективно умеют общаться далеко не все люди, более того, не все руководители. Парадокс в том, что управленцы по роду своих занятий должны от 50 до 90% рабочего времени тратить именно на общение. Ведь проведение совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров, отчеты перед начальством и т.д. – все это различные формы делового общения.

Практически все проблемы управления, так или иначе, связаны с общением. Опросы свидетельствуют, что 73% американских, 60% английских и 86% японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организациями. Человеческое общение напоминает своеобразную пирамиду, состоящую из четырех граней. В процессе общения мы познаем других людей, обмениваемся с ними информацией, взаимодействуем с другими и вместе с этим переживаем собственные состояния, возникающие в результате этого.

Таким образом, *общение* – это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий:

- восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения);
- обмен информацией (коммуникативная сторона общения);
- выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

В самом общем виде общение выступает как форма жизнедеятельности, как способ объединения и развития людей. Трудно найти такие психические явления, свойственные человеку, которые так или иначе не были включены в процесс общения. *Социальный смысл* общения заключается в том, что оно выступает средством передачи форм культуры и общественного опыта. *Психологический смысл* общения состоит в том, что в ходе этого процесса субъективный мир одного человека раскрывается для другого и происходит их духовное обогащение.

Общаясь с другими людьми, человек усваивает общечеловеческий опыт, исторически сложившиеся социальные нормы, ценности, знания, способы деятельности, а также формируется как личность. Другими словами, общение выступает важнейшим фактором психического развития человека. Это – универсальная реальность, в которой зарождаются, существуют и проявляются в течение всей жизни психические процессы, состояния и поведение человека.

Выделение любой проблемы в качестве самостоятельной области научного исследования предполагает решение ряда ключевых вопросов:

- * определение специфики объекта изучения;
- * проведение категориально понятийного анализа;

* разработка принципов и методов исследования. В таком ключе проблема общения начала рассматриваться лишь в два последних десятилетия (до 70-х годов преобладал теоретико-философский подход). Таким образом, проблема общения в качестве самостоятельного объекта исследования выделилась относительно недавно. Однако ее значение настолько велико, что категория общения очень быстро заняла одно из ведущих мест и стала одной из базовых категорий в психологической науке, наряду с такими категориями, как «деятельность», «личность», «сознание» и др.

Разновидности общения. По своим формам и видам общение чрезвычайно разнообразно. Способы, сферы и динамика общения определяются социальными функциями вступающих в него людей, их положением в системе общественных отношений, принадлежностью к той или иной общности. Общение регулируется факторами, связанными с производством, обменом и потребностями, а также сложившимися

в обществе законами, правилами, нормами, социальными институтами и др. Исходя из этого, различают несколько оснований разделения различных видов общения.

По используемым знаковым системам различают:

* *вербальное (речевое) общение*, которое в свою очередь делится на устную и письменную речь;

* *невербальное (бессловесное) общение*, играющее в нашей жизни чрезвычайно важную роль. По некоторым данным, от 60 до 80% информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу.

Невербальные средства общения чрезвычайно разнообразны. К основным из них относят визуальные, аудиальные, тактильные и ольфакторные.

Основные *визуальные средства общения* изучаются кинесикой. Она рассматривает отражение поведения, намерений человека в его невербальных проявлениях. К основным визуальным средствам общения относят:

* движения мышц лица, обычно называемые мимикой;

* движения рук, ног, то есть жесты;

* движения туловища, особенности походки и др., обычно называемые пантомимикой;

* пространственную и временную организацию общения (расстояния до собеседника, угол поворота к нему, персональное пространство и др.), называемую проксемикой;

* выражение лица, выражение глаз;

* позы, осанка, посадка головы;

* направление взгляда, визуальные контакты;

* кожные реакции – покраснение, бледность, потливость;

* подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы);

* средства преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, украшения, татуировки, усы, борода и др.).

Выделяют две группы *аудиальных средств общения*:

• *паралингвистические*, характеризующие качество голоса, его диапазон, тональность (интонация, Громкость, тембр, ритм, высота звука). Паралингвистические средства еще называют «вокальной мимикой»;

• *экстралингвистические* (речевые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопанье).

Тактильные средства общения включают все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие руки, объятия, поцелуй, хлопки по плечу и др.).

К *ольфакторным средствам общения* относят:

* приятные и неприятные запахи окружающей среды;

* естественный и искусственный запахи человека. На невербальные средства накладывает сильный отпечаток каждая конкретная культура, поэтому нет общих

норм для всего человечества. Наряду с интернациональными невербальными проявлениями отношения к другому человеку (например, улыбка, рукопожатие и др.), существуют и сугубо национальные, региональные. Кроме того, частота невербальных проявлений у различных народов также не одинакова.

Например, в течение часа общения финн совершает в среднем два жеста, француз – восемьдесят, итальянец – сто десять, мексиканец – более ста шестидесяти. Вот почему невербальный язык другой страны приходится учить так же, как и словесный.

По характеру связи общающихся общение делится на:

* *непосредственное*, как контакт «с глазу на глаз»;

* *опосредованное*, как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических средств, отдаляющих во времени или на расстоянии получение обратной связи между участниками.

По количеству участвующих в общении людей различают:

• *межперсональное общение*, то есть непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников;

• *массовое общение*, то есть множество непосредственных контактов незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами средств массовой информации.

По включенности в процесс общения социальных слагаемых различают:

✓ *межличностное общение* (общение между конкретными личностями, обладающими уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий; социальные роли общающихся играют в таком общении вспомогательную роль);

✓ *ролевое общение* (общение между носителями определенных социальных ролей). В этом общении человек лишается определенной спонтанности своего поведения, так как те или иные его шаги, действия, диктуются исполняемой ролью. В процессе такого общения человек отражается уже не столько как индивидуальность, а как некая социальная единица, выполняющая определенные функции.

Однако сама по себе социальная роль не определяет до мельчайших деталей весь ход общения. Она предписывает, как вести общение в главном, основном, оставляя тем самым некоторый «диапазон возможностей» для своего исполнителя, что можно условно назвать определенным «стилем общения» в рамках исполнения конкретной социальной роли. Другими словами, ролевое общение не только не отрицает, а и предполагает привнесение личных моментов в это общение. Правда, они носят по отношению к социальной роли подчиненный характер.

Особенности управленческого общения. Разновидностью ролевого общения является *управленческое общение*, то есть общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации.

Основные *функции* управленческого общения:

• выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.);

• получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации;

• выдача оценочной информации об итогах реализации задания.

Первая функция в управленческом общении присутствует всегда, она главная и ведущая. Вторая и третья функции могут и не быть в том или ином конкретном акте управленческого общения.

Почему первая функция главная? Потому что от ее качества зависит качество исполнительской деятельности. Кроме того, первая функция еще и наиболее сложная. На этой стадии чаще всего возникают проблемы и конфликты, так как руководитель

изменяет взгляды, отношения, установки, вид деятельности, действия, поведение другого человека, других людей.

Управленческое общение в своей основе деловое, ролевое общение. В процессе его мы контактируем и взаимодействуем не ради праздного любопытства, не «просто так», а для того, чтобы решить какую-либо деловую проблему. Все это требует организации процесса управленческого общения.

Изучение общения показывает сложность этого социального феномена. Эта сложность требует выделения отдельных составляющих, описания структуры. Существует несколько подходов к структурированию общения как социального феномена. Одним из удачных является подход, при котором выделяют три взаимосвязанные стороны общения:

- * *перцептивную* (то есть взаимовосприятие партнеров по общению);
- * *коммуникативную* (то есть взаимообмен информацией);
- * *интерактивную* (то есть взаимодействие партнеров по общению).

12.3. Вербальные и невербальные средства передачи информации

Коммуникативная сторона общения. Анализируя процесс общения, мы на каждом шагу убеждаемся, что общение – это *коммуникация*, то есть обмен мнениями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и др. Другими словами, под этой стороной общения понимается, как правило, процесс обмена информацией. Но такой подход будет несколько упрощенным, так как мы акцентируем внимание лишь на формальной стороне проблемы. На самом деле информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается.

Что наиболее характерно для второй стороны общения? Во-первых, содержание конкретной коммуникации может быть чрезвычайно разнообразным: от разговора 3-летних малышей до беседы ученых на научном симпозиуме.

Во-вторых, эффективность общения связывается, прежде всего, с этой функцией.

В-третьих, коммуникация в общении всегда значима для его участников, потому что обмен информацией происходит не «просто так», а ради достижения каких-то целей, удовлетворения каких-то потребностей.

В-четвертых, коммуникация в общении – это, прежде всего, влияние, в случае успеха коммуникации происходит изменение в представлениях о мире того, кому она адресована.

К основным видам коммуникации обычно относят вербальную и невербальную. О невербальной коммуникации мы подробно говорили в рамках предыдущего раздела. Поговорим подробнее о вербальной коммуникации.

Разнообразны формы межличностного общения. К ним можно отнести и мимолетный разговор накоротке, и обстоятельную беседу «по душам», и разъяснение своих требований, и спор по ряду вопросов, и попытку добиться согласия по какой-либо проблеме. Однако в процессе общения нередко возникают затруднения, непонимание. Причиной их могут быть коммуникативные барьеры, возникающие в процессе управленческого общения.

Основные коммуникативные барьеры в общении. Речь, любого рода информация всегда была и является способом внушения чего-либо, или суггестии. Однако часто мы являемся свидетелями и встречной психологической активности, называемой противовнушением, то есть человек как бы защищается от неумолимого действия речи другого человека. Механизм противовнушения воздвигает на пути речи, информации многочисленные коммуникативные барьеры. Таким образом, *коммуникативный барьер* – это психологическое препятствие на пути адекватной

информации между партнерами по общению. Какие же это барьеры и как их преодолеть?

По мнению Ю.С. Крижанской и В.П. Третьякова (1998), в процессе делового общения возможно возникновение, по крайней мере, трех коммуникативных барьеров и их различных модификаций: барьеры «авторитет», «избегание» и «непонимание». Первые два обеспечивают защиту от источника информации, последний барьер – защиту от самого сообщения.

Барьер «авторитет». Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые слабо прислушиваются к советам молодых.

Отнесение человека к авторитетным зависит от:

* *социального положения (статуса), от принадлежности к реальной «авторитетной» группе.* Психолог П. Уилсон показывал студентам разных классов колледжа одного и того же мужчину. В одном классе психолог представлял этого мужчину как студента, во втором – как лаборанта, в третьем – как преподавателя, в четвертом – как доцента, в последнем – как профессора. После того как гость уходил, просили максимально точно определить его рост и рост самого экспериментатора. Оказалось, что рост незнакомца неуклонно увеличивался по мере увеличения его социального статуса, в то время как рост психолога не менялся. Интересно, что разрыв в росте незнакомца от первого до последнего класса составлял 14-15 см;

* *привлекательного внешнего вида* (аккуратная прическа, расчесан ли, выглажен ли, силуэт, цветовая гамма, застегнут ли на все пуговицы, как выбрит и др.);

* *доброжелательного отношения к адресату воздействия* (улыбка, приветливость, простота в обращении и др.);

* *компетентности;*

* *искренности,* причем если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений.

Барьер «избегание». Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но определенных ситуаций (например, стремление закрыть глаза при просмотре «страшных мест» из фильмов ужасов).

Чаще всего барьер избегания предстает в той или иной степени невнимания. Поэтому, только управляя вниманием собеседника, аудиторией, можно преодолеть этот барьер. Главное при этом разрешить две взаимосвязанные проблемы:

* *привлечь внимание,*

* *удержать внимание.*

На наше внимание больше всего влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, ее новизна, нестандартность подачи, неожиданность, интенсивность передачи информации, звучность голоса и его модуляция.

Привлечь внимание позволяют сделать три основных приема:

* *прием «нейтральной фразы».* В начале выступления, беседы произносится фраза, прямо несвязанная с основной темой, но зато наверняка по каким-либо причинам имеющая смысл, значение, ценность для собеседника или для всех присутствующих (откуда родом, последний просмотренный фильм, передача, прочитанная книга, увлечения и др.);

* *прием «завлечения»*. Говорящий произносит нечто трудно воспринимаемым образом, например, очень тихо, монотонно или неразборчиво, а слушающему приходится прилагать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять. Эти усилия и предполагают концентрацию внимания. В результате говорящий как бы «завлекает» слушающего в свои «сети». Другими словами, говорящий провоцирует слушателя самого применить способы концентрации внимания, а потом их использует;

* *прием «зрительного контакта»*. Говорящий обводит аудиторию взглядом, смотрит пристально на кого-нибудь, фиксирует взглядом несколько человек в аудитории и кивает им и т.д.

Не менее важна проблема **поддержания внимания**. Она решается рядом приемов:

- *прием «изоляции»* (когда отводят собеседника в сторону, уединяются, закрывают двери и окна в лекционных аудиториях, делают замечания говорящим. Вот почему говорящий больше мешает лектору, чем спящий);

- *прием «навязывания ритма»* (постоянное изменение характеристик голоса и речи, то есть, говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительно, «с нажимом», то скороговоркой, нейтрально, говорящий как бы навязывает собеседнику свою последовательность переключения внимания). Этим приемом ликвидируется монотонность звучания;

- *прием «акцентировки»* (употребление различных служебных фраз, призванных привлечь внимание, типа «Прошу обратить внимание», «Важно отметить, что...», «Необходимо подчеркнуть, что...» и др.).

Барьер «непонимание». Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем). Почему это происходит и как можно эти проблемы решить? Обычно выделяют четыре барьера непонимания: фонетический (фонема – звук), семантический (семантика – смысловое значение слов), стилистический (стилистика – стиль изложения, соответствие формы и содержания), логический.

Фонетический барьер непонимания возникает, когда

- говорят, на иностранном языке;
- используют много иностранных слов или специальную терминологию;
- говорят, быстро, невнятно и с акцентом.

Преодолеть фонетический барьер возможно при:

- внятной, разборчивой и достаточно громкой речи, без скороговорки;
- учете аудитории и индивидуальных особенностей людей (чем хуже знает человек предмет обсуждения, тем медленнее надо говорить, тем подробнее нужно разъяснять; люди разных национальностей говорят с различной скоростью: на севере и в средней полосе – медленнее, на юге – быстрее, маленькие дети и старики плохо воспринимают быструю речь и др.);

- наличии обратной связи с собеседником, с аудиторией.

Семантический барьер непонимания возникает, когда фонетически язык «наш», но по передаваемому смыслу «чужой». Почему? Во-первых, потому что любое слово имеет обычно не одно, а несколько значений, во-вторых, «смысловые» поля у разных людей разные, наконец, в-третьих, зачастую используются жаргонные слова, тайные языки, часто употребляемые в какой-либо группе образы, примеры. Например, смысл слов «перо», «капуста» и др. на воровском жаргоне существенно отличается от истинного значения.

Барьер чаще всего возникает, потому что мы обычно исходим из того, что «все понимают, как я», а между тем правильнее было бы сказать обратное – «все понимают по-своему».

Для преодоления этого барьера необходимо:

- * говорить максимально просто;

* заранее договариваться об одинаковом понимании каких-то ключевых слов, понятий и др., если надо разъяснить их в начале разговора.

Стилистический барьер непонимания. Человек обязан понять и, следовательно, отразить в каком-то ответе или действии только то словесное обращение, которое подчинено установленной грамматической структуре. В противном случае, когда происходит несоответствие между формой и содержанием, возникает стилистический барьер. Другими словами, если стиль изложения неуместный, слишком тяжелый, излишне легковесный, в общем, не соответствует содержанию, то слушающий его не понимает или отказывается, не хочет понимать.

С определенными оговорками можно признать, что стиль – это отношение формы сообщения к его содержанию. Поэтому главное при преодолении этого барьера – правильно структурировать передаваемую информацию.

Существуют два основных правила структурирования информации в общении: правило рамки и правило цепи

Правило рамки основывается на действии психологического закона работы памяти, открытого немецким психологом Г. Эббингаузом (этот закон часто называют еще «фактором ряда»). Суть его в том, что начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина.

Рамку в общении создает начало и конец разговора. Для эффективности общения, предстоящего разговора, беседы целесообразно в начале указать цель, перспективы и предполагаемые результаты общения, а в конце разговора – подвести итоги, показать ретроспективу и отметить степень достижения целей. Причем в первичном общении наиболее важной частью является начало, а при неоднократном деловом общении – конец разговора. Во втором случае людей не так интересует, как проходили переговоры, беседа, как то, чем они закончились.

Правило цепи основано на том предположении, что содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом выстроено, соединено в цепь. Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи: во-первых, она позволяет улучшить запоминание и, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

Варианты перечисления:

- ✓ *простое перечисление* – «во-первых, во-вторых, в-третьих...»;
- ✓ *ранжирование информации* – «сначала о главном, теперь о составных элементах, наконец, менее существенное...»;
- ✓ *логическая цепь* – «если это – то, тогда можно предположить, что..., а, следовательно...». Логическое построение сообщения должно вести собеседника от привлечения внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, от возражений и вопросов к заключению, а от заключения к призыву действовать.

Логический барьер непонимания. Если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики, то мы не только отказываемся его понимать, но и эмоционально воспринимаем отрицательно. При этом неявно предполагаем, что логика есть только одна – правильная, то есть наша. Однако ни для кого не секрет, что существуют разные логики: женская, детская, возрастная и т.д. Каждый человек думает, живет и действует по своей логике, но вот в общении, если только эти логики не соотнесены или если у человека нет ясного представления о логике партнера, возникает барьер логического непонимания.

Преодоление логического барьера возможно при:

- *учете логики и жизненной позиции собеседника.* Для этого необходимо примерно представлять себе позицию партнера, собеседника (кто он, с чем пришел, на каких позициях стоит и др.), а также индивидуальные и социально-ролевые

особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера в основном зависит от его исходной направленности;

- *правильной аргументации.* Существуют различные виды аргументации: возрастающая (когда сила аргументов к концу общения возрастает. К ней целесообразно обращаться при высокой заинтересованности в разговоре собеседника и при его высоком образовательном уровне) и убывающая (когда сила аргументов к концу сообщения ослабевает. К ней целесообразно обращаться при необходимости пробудить внимание и интерес и при низком образовательном уровне).

Кроме того, существует односторонняя аргументация, когда следуют аргументы только положительные или только отрицательные. К ней целесообразно обращаться, когда надо укрепить уже имеющиеся у людей взгляды, представления, когда позиции сторон сходны, когда у объекта воздействия низкий образовательный уровень.

Возможна и двухсторонняя аргументация, когда используются различные – как положительные, так и отрицательные – аргументы. К ней целесообразно обращаться, когда слушатель, собеседник безразлично или негативно настроен на восприятие данной информации, то есть когда аргументы противоречат его сложившимся представлениям, установкам; когда у собеседника высокий образовательный уровень.

Таким образом, барьеры в общении не являются результатом сознательной, произвольной и направленной защиты от воздействия информации. Их действие противоречиво. Система барьеров есть своего рода автоматизированная охрана – при своеобразном срабатывании охранной сигнализации автоматически перекрываются подступы к человеку. В противном случае мозг и психика человека просто не выдержали бы обвала информации. Однако иногда барьеры играют и отрицательную роль. Например, тяжело изложенная, но нужная информация, не воспринимается или воспринимается с искажениями, неполно. Человек, знающий решение, но не имеющий авторитета, может быть не услышан. Разрешить это противоречие позволяет знание социально-психологических особенностей этих барьеров и способов их преодоления.

Сущность перцептивной стороны общения. Перцептивная сторона общения заключается в восприятии внешних признаков собеседника, в соотнесении их с его личностными характеристиками, в интерпретации и прогнозировании на этой основе его поступков. В наблюдаемом сотруднике нам доступны для восприятия лишь внешние признаки, среди которых наиболее информативными являются внешний облик (физические качества и оформление внешности) и поведение (совершаемые действия и экспрессивные реакции).

Воспринимая эти качества, мы определенным образом оцениваем их и делаем некоторые умозаключения (часто бессознательно) о внутренних психологических свойствах партнера по общению. В этих умозаключениях обязательно присутствует, во-первых, сумма свойств, приписываемых наблюдаемому, выражающаяся в оценке собеседника, и, во-вторых, формирование определенного отношения к нему (больше эмоциональное, в пределах «нравится – не нравится»). Другими словами, на основе восприятия внешности и поведения собеседника мы как бы «читаем» внутренний мир человека, пытаемся понять и выработать собственное эмоциональное отношение к воспринятому.

К наиболее информативным, существенным свойствам, на которые обращается внимание, можно отнести:

- выражение лица собеседника (мимику);
- способы выражения чувств (экспрессию);
- жесты (пантомимику);
- позы, положение тела и походку;
- внешний вид (одежду, прическу и др.);
- особенности голоса и речи.

Нужно отметить, что важность и очередность восприятия изложенных шести свойств собеседника, оценка одного человека другим во многом зависит от индивидуальных, половых, возрастных и профессиональных различий. Так, выявлено, что дети учатся сначала распознавать экспрессию по мимике, затем им становится доступным анализ выражения эмоций посредством жестов. В целом дети больше, чем взрослые, ориентированы на восприятие внешности. Было установлено несоответствие при восприятии и оценке руководителями подчиненных и наоборот.

Закономерности формирования первого впечатления. Основная задача восприятия – формирование первого впечатления о человеке. На основе многочисленных исследований психологи пришли к выводу, что первое впечатление формируется под воздействием трех факторов – фактора превосходства, фактора привлекательности и фактора отношения к наблюдателю.

Действие **фактора превосходства** проявляется чаще всего в условиях неравенства партнеров в той или иной сфере – социальной, интеллектуальной, групповой др. Суть его в том, что партнеры по общению склонны систематически переоценивать различные качества тех людей, которые превосходят их по какому-то существенному для них параметру. Если же они имеют дело с партнерами, которых они, по их мнению, в чем-то превосходят, то первые вторых недооценивают. Иначе говоря, происходит либо общая недооценка, либо общая переоценка партнера.

Очень многое зависит от того, нравится нам внешне наш партнер по общению или нет. Если человек нам нравится (внешне!), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д., то есть переоценивать его психологические характеристики. Американский психолог А. Миллер, отобрав фотографии людей красивых, «обыкновенных» и некрасивых, показал их группе мужчин и женщин и просил их высказаться о внутреннем мире каждого из тех, кто был изображен. Наиболее красивые были оценены и как более уверенные в себе, счастливые и искренние, уравновешенные, энергичные, любезные, то есть более богатые духовно, чем некрасивые и даже «обыкновенные». Таким образом, **фактор привлекательности** обеспечивает реализацию следующей схемы: чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он для нас во всех отношениях. Если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.

Фактор отношения к наблюдателю регулирует включение восприятия по следующей схеме: положительное отношение к нам вызывает тенденцию к приписыванию партнеру положительных свойств и отбрасыванию, игнорированию отрицательных. И наоборот, явное недоброжелательное отношение вызывает устойчивую тенденцию не замечать положительного и выпячивать отрицательное.

Таким образом, при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке, а негативное – к недооценке неизвестного человека.

Из этого следует, что первичное впечатление всегда ошибочно. Так ли это? В действительности же это так и в то же время не так. Всегда восприятие партнера по общению одновременно и верное, и неверное: оно более точное в отношении главных в данный момент характеристик (возраст, социальная группа, примерный род занятий, место жительства и др.), по которым мы строим поведение, и менее точное в отношении остальных характеристик.

Почему же так происходит? Потому что формирование первого впечатления не самоцель, а регулятор последующего поведения. Оно необходимо для того, чтобы определить главные характеристики собеседника и в соответствии с ними выбрать определенную «технику общения». А остальные качества, оказавшиеся «не в фокусе», просто достраиваются по схемам. Вот здесь-то и кроется возможность ошибок при формировании первого впечатления.

Для нас важно знать те знаки во внешности другого, которые заставляют работать ту или иную схему формирования первого впечатления. Для действия

фактора превосходства важны *одежда* человека и весь его антураж. В одежде для нас важна *цена* ее. При этом под ценой одежды понимается не столько денежное выражение этой цены, сколько ее дефицитность и модность.

Серьезное значение имеет *силуэт* одежды. На основе ряда исследований выявлено, что высоко статусным считается силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику, с подчеркнутыми углами (особенно плечевыми), а низко статусным – силуэт, приближающийся к шару, не содержащий выраженных углов (свитер, куртка). Для практики управленческого общения вывод очевиден: воздействие руководителя будет действеннее, если он будет общаться с подчиненными, будучи одетым в строгую форму одежды, строгий деловой костюм.

Имеет значение и *цвет* одежды. Высоко статусными считаются цвета ахроматической окраски черно-белой гаммы (даже некоторые оттенки серого), а низко статусными – яркие, насыщенные и чистые цвета (кроме белого и черного).

На формирование **фактора превосходства** оказывает серьезное влияние **манера поведения** собеседника (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и др.). Превосходство проявляется в независимости собеседника. Во-первых, независимость от партнера (человек показывает, что ему неинтересен тот, с кем он общается). Во-вторых, независимость от обстоятельств общения (человек как бы не замечает свидетелей, неудачно выбранного момента, своей бестактности, различных помех). Наконец, в-третьих, независимость от неписаных норм общения (разваливается в кресле, на собеседника старается не смотреть, а смотрит в сторону, в окно, в процессе общения осматривает свои ногти, употребляет много специальных терминов и иностранных слов и др.).

Важно заметить, что проявление независимости собеседником сказывается только при нашей готовности признать эту независимость обоснованной, определяемой значимостью ситуации. Таким образом, действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

Привлекательность – понятие социальное уже потому, что оно различалось у разных народов и в разные времена. Отсюда следует, что знаки привлекательности надо искать не в размере глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака (есть одобряемые или неодобряемые обществом, или конкретной социальной группой типы внешности). Это во многом объясняет действие **фактора привлекательности**. Для нас привлекателен тот партнер по общению, который стремится приблизиться к типу внешности, максимально одобряемому социальной группой, к которой мы принадлежим. Но еще более привлекательны для нас замеченные усилия, затраченные собеседником на получение социально одобряемой внешности. Таким образом, знаками привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым в какой-либо группе.

Для руководителя важно знать, как формируется **фактор отношения к наблюдателю**. Знаком отношения к нам является все, что свидетельствует о согласии собеседника с нами. Исследования Карри и Кени показали, что чем ближе мнение другого человека к собственному, тем выше оценка этого человека, и наоборот: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственными от него ожидали. Разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не склонны замечать.

Различают прямые и косвенные признаки согласия, формирующие рассматриваемый фактор. К прямым признакам относят мнение собеседника, сходное с нашим: чем оно ближе к нашему, тем выше оценка собеседника в наших глазах. Косвенными признаками служат ободряющие и одобряющие кивки, время от времени появляющаяся в нужных местах естественная улыбка, возгласы «Да», «Вот именно», «Конечно», «Естественно» и др.

Механизмы взаимовосприятия. До сих пор мы рассматривали, как происходит процесс формирования первого впечатления. Теперь предстоит рассмотреть, что же позволяет нам быстро сформировать первое впечатление. В основе этого процесса лежит действие механизма **стереотипизации**. Под социальным стереотипом понимается устойчивый образ или представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Например, когда мы слышим неправильное с точки зрения русского языка выражение «лицо кавказской национальности», мы это «лицо» не видим, но представить его можем во всей его неповторимой индивидуальности. Для ситуаций управленческого общения такими расхожими стереотипами будут выражения «грубый начальник», «ленивый подчиненный» и др. Главная задача социального стереотипа – позволить нам быстро сориентироваться в ситуации общения. Ориентировка происходит мгновенно, и мы выстраиваем соответствующую стратегию дальнейшего поведения. Для человека, усвоившего стереотипы своей группы, они выполняют функцию упрощения и сокращения процесса восприятия собеседника.

Проблема надежности восприятия невозможна без учета ряда эффектов в процессе действия механизма стереотипизации. Наиболее типичными из них являются:

- *хало-эффект*, то есть грубое обобщение, оценка в черно-белых красках;
- *эффект снисхождения*, то есть слишком положительная оценка наблюдаемых событий, поступков;
- *эффект центральной тенденции*, то есть стремление усреднять оценки наблюдаемых процессов и явлений;
- *эффект ореола*, то есть тенденция связывать характеристику одной черты характера с другими свойствами человека. Например, высокий научный интеллект, в представлении большинства людей, ассоциируется с высоким благородством или хорошо развитым чувством общественного долга. Внешне привлекательным людям часто приписывают благородные черты характера;
- *эффект контраста*, то есть склонность подчеркивать противоположные своим положительным чертам черты окружающих;
- *эффект проекции*, то есть склонность приписывать негативные свойства своего характера, а также мотивы своего поведения другим. Так человек, который часто говорит неправду, чаще всего не верит и другим.

Стереотипы представляют собой инструмент «грубой настройки», позволяющий человеку «экономить» психологические ресурсы и время. Они имеют свою «разрешенную» сферу социального применения. Однако дальше, в процессе последующего восприятия собеседника, социальный стереотип должен уйти в тень и освободить место для действия механизмов «тонкой настройки». Наступает этап более глубокого и объективного понимания партнера – его актуального эмоционального состояния, динамики его отношения к нам, то есть стремление за внешними признаками увидеть внутреннее состояние, «прочитать» внутренний мир другого. К механизмам «тонкой настройки» относятся идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция.

Идентификация (лат. *identifico* – отождествляю) представляет собой способ познания другого человека, при котором предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попыток поставить себя на место этого собеседника. То есть происходит уподобление себя другому. При идентификации с другим познаются его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки.

Эмпатия – это эмоциональное чувствование или сопереживание другому. Через эмоциональный отклик мы понимаем внутреннее состояние другого. Эмпатия основана на умении правильно представлять себе, что происходит внутри другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир. Известно, что эмпатия

тем выше, чем больше человек способен представить себе, как одно и то же событие будет воспринято другими людьми, и чем лучше он способен понять право на существование этих разных точек зрения.

Аттракция (фр. attraction, буквально – привлечение, притяжение) – это умение добиться благоприятного, стойкого положительного отношения собеседника к нам; это способность позитивно расположить, настроить его по отношению к нам. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружеского или глубокого интимно-личностного отношения.

Рефлексия (лат. reflexio – обращение назад) – это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция (от лат. causalis – причинность и attribution – приписывание) – это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин поведения субъекта. Исследования показывают, что у каждого человека есть свои «излюбленные» *схемы причинности*, то есть привычные объяснения чужого поведения. Так, например, люди с личностной атрибуцией в любой ситуации склонны находить виновника случившегося, приписывать причину произошедшего конкретному человеку. В случае же пристрастия к обстоятельной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника. При стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом себе.

Кроме этих схем, были выявлены и некоторые закономерности процесса каузальной атрибуции. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу – обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в зависимости от того, был ли он участником (соучастником) или наблюдателем. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости случившегося испытуемые склонны переходить от обстоятельной и стимульной атрибуции к личностной (то есть искать причину случившегося в осознанных действиях личности).

Основы постижения внутреннего мира собеседника. Скорость прочтения «внутреннего мира» другого человека и качество этого прочтения у разных людей неодинаковы. Эти характеристики могут быть значительно усилены при наличии соответствующих знаний и достаточного жизненного опыта.

Рассмотрим *основные условия результативного прочтения внутреннего мира собеседника*.

1) Стараться избежать шаблона в трактовке тех или иных жестов. Ведь почесывание затылка может означать и наличие у человека перхоти, и неуверенность, и ложь.

2) Оценивать совокупность жестов, когда информация одного подтверждает информацию другого.

3) Учитывать условия, в которых проявляются те или иные жесты. Например, если в разговоре с вами собеседник часто прибегает к закрытым жестам и позициям, может, попросту в помещении прохладно?

4) Исходить из конгруэнтности (лат. congruentis – соответствующий, совпадающий) – совпадения слов и жестов. Доказано, что если информация слов и жестов не совпадает, то собеседники полагаются на невербальную информацию

5) Исходить из ряда правил: чем старше собеседник, чем выше его социально-экономическое положение, тем менее выражены у него жестикуляция и телодвижения, тем менее броскими и более завуалированными становятся они; чем южнее родился и воспитывался человек, тем богаче развита у него жестикуляция и телодвижения.

Руководителю важно иметь *высокий уровень визуально-психодиагностических способностей*, то есть умений и навыков, позволяющих по внешним признакам

людей «читать» их актуальное психическое состояние. Для нас источниками информации о собеседнике являются, прежде всего, лицо, мимика, жесты, позы, походка человека и др.

Первое и главное, что отражается на *лице* человека, в его мимике – это, эмоции. Было установлено, что существует семь основных эмоциональных выражений – конфигураций мимики: счастье, удивление, страх, страдание, гнев, отвращение или презрение и интерес.

Выяснилось, что все люди, независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью объясняют эти мимические конфигурации. При этом основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Основные мимические «коды» эмоциональных состояний человека приведены в таблице.

Глаза человека издавна называют зеркалом души. Какую информацию они могут нам предоставить? Важную информацию могут дать изменяющиеся размеры зрачков. При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от настроения. При возбуждении, приподнятом настроении зрачки расширяются в четыре раза больше, чем при обычном настроении. При сердитом, мрачном настроении зрачки значительно сужаются. Отсюда следует практический вывод для типичных ситуаций управленческого общения: когда вы разговариваете с подчиненными или с вышестоящим начальником, научитесь смотреть на зрачки и определять актуальное состояние собеседника.

Информативна также и *долгота взгляда*. Нормальным принято считать ситуацию, когда глаза собеседников встречаются от 1/3 до 2/3 времени общения. Если же наши глаза встречаются менее 1/3, то наш собеседник либо нечестен, либо смущен и скован, либо к тому, что мы говорим и делаем, относится плохо. Если наши глаза встречаются более 2/3 времени общения, то наш собеседник либо считает нас очень интересным и привлекательным собеседником (в этом случае зрачки будут расширены), либо нам бросают вызов и настроены враждебно (в этом случае зрачки будут сужены). Необходимо помнить, что долгота взгляда национально обусловлена. Например, жители юга так часто смотрят на собеседника, что для других это кажется даже оскорбительным.

Несколько слов о *направлении взгляда*. Когда человек только формулирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова, – на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше. Вообще же, тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше глядит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

Имеет значение и то, куда направлен взгляд собеседника. Этот аспект влияет на ход общения и обычно совершенно точно истолковывается собеседниками. Существует несколько разновидностей взглядов. Так, при деловом взгляде глаза собеседника обычно сосредоточиваются на треугольнике, образуемом тремя точками: центры глаз и середина лба. Направляя свой взгляд на этот треугольник, мы создаем серьезную атмосферу управленческого общения. Мало того, этот взгляд передает нашему собеседнику деловой настрой, статусный характер общения.

Если наш взгляд не опускается ниже уровня глаз собеседника, то мы можем контролировать ход общения. При социальном взгляде наши глаза направлены на треугольник, образуемый центрами глаз и серединой рта. При этом создается атмосфера непринужденного, межличностного общения не просто собеседников, а приятных собеседников. Таким образом, направляя наш взгляд на тот или иной треугольник, мы можем передавать свое настроение и сам характер нашего разговора с тем или иным собеседником.

Основные мимические «коды» эмоциональных состояний

Подвижность лица и его частей	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
	<i>Лицо динамичное</i>		<i>Лицо застывшее</i>		<i>Лицо динамичное</i>	
Лоб	<i>Вертикальные складки на лбу и переносице</i>			<i>Горизонтальные складки на лбу</i>		
Положение бровей	<i>Сдвинуты к переносице</i>			<i>Подняты вверх</i>		
Уголки бровей	<i>Внешние уголки подняты вверх</i>			<i>Внутренние уголки подтянуты вверх</i>		
Форма глаз	<i>Раскрыты или сужены</i>	<i>Сужены</i>		<i>Широко раскрыты</i>	<i>Прищурены или раскрыты</i>	
Яркость глаз	<i>Блестят</i>	<i>Тусклые</i>		<i>Страх не выражен</i>	<i>Блестят</i>	
Губы	<i>Уголки губ опущены</i>			<i>Уголки губ приподняты</i>		
Рот	<i>Открыт</i>	<i>Закрит</i>		<i>Открыт</i>	<i>Обычно закрыт</i>	

Важным подспорьем в управленческом общении является использование открытого, сделанного «отцом» нейролингвистического программирования М. Эриксоном: движения глазных яблок связаны с типом мышления, точнее, с основным способом обработки внутреннего опыта.

На основе фактов, подтвержденных рядом экспериментов, была выявлена взаимосвязь между положением глаз субъекта и сенсорными процессами, отвечающими за прием и переработку поступающей информации. Поскольку наблюдение за движениями глаз позволяет узнать многое о внутреннем мире человека, их стали называть «глазными сигналами доступа» (ГСД).

Было установлено, что когда человек (если только он не левша) смотрит вверх и налево, он обращается к визуальной (зрительной) памяти; когда глаза направлены вверх и направо, то это свидетельствует о возникновении нового зрительного представления, конструировании нового образа; если глаза находятся по преимуществу в горизонтальном положении – значит происходит аудиальный (слуховой) контролирующий процесс; перемещение глаз вниз и налево означает, что процесс кинестетического (чувственного) ввода информации является ведущим; наконец, движение глаз вниз и направо сигнализирует о внутреннем диалоге и как следствие – контроле речи человеку.

На основе этих данных возникла гипотеза, в соответствии с которой знание ведущего в данный момент сенсорного способа визуального поведения человека позволяет гармонизировать процесс общения с ним. Так, если руководителю нужно переубедить подчиненного, который является преимущественно визуалистом, то апеллировать к нему следует не только логической аргументацией, но и рисуя словесные образы. С другой стороны, если у подчиненного ведущий сенсорный канал кинестетический, то наилучшим способом общения с ним будет включение его в ситуацию, в конкретную деятельность, воздействие на его чувственную сферу.

Схема глазных сигналов доступа представлена ниже. Ее можно широко применять, поскольку лишь 10% людей – левши. У левши воспоминания и конструкции зеркально поменяются местами, а общая закономерность распределения зрительного, слухового и кинестетического опыта по этажам останется позже.

Разделение внутреннего опыта на три категории (зрение, слух, ощущения) называется разделением соответственно на визуальную, аудиальную и кинестетическую модальности внутреннего опыта. Человек, у которого преобладают в мышлении зрительные образы, который «специализируется» на зрительном внутреннем опыте, будет называться визуалистом; специализирующийся на слуховом опыте – аудиалистом; специализирующийся в ощущениях – кинестетиком.

О ведущей модальности можно получить сведения не только по ГСД подчиненного, но и по часто употребляемым словам. Дело в том, что выбор слов также связан у человека с его ведущей модальностью. Если подчиненный говорит о блестящем будущем, об ярких перспективах, о точке зрения, то он выбирает визуальные слова, соответствующие его ведущей визуальной модальности. Аудиальной модальности соответствуют слова и выражения: «монотонный», «приглушенный», «говорите громче», «давайте обговорим» и др. Слова «трогать», «касаться», «мягко», «грубо», «давит» являются наиболее употребимыми для представителей кинестетической модальности.

Есть и такие слова, которые не относятся ни к одной модальности: «знать», «понимать», «думать». Однозначен вывод: для различных ситуаций управленческого общения для большей убедительности и повышения эффективности общения необходимо формировать свои сообщения, используя слова, характерные для модальности подчиненного. Если руководитель научится говорить с подчиненным так, чтобы тому было удобно слушать руководителя, то у подчиненного формируется бессознательное доверие к руководителю, значительно повышается эффективность управленческого общения.

Внутренний мир человека и его внешние проявления. Учеными установлено: существует реальная возможность получать достоверную информацию о состоянии внутреннего мира человека по его внешним проявлениям. Дело в том, что взаимодействие психики и тела человека строится на принципе «психофизического параллелизма». Он заключается в том, что психическое отражается в физическом и, наоборот, физические изменения влекут за собой психические.

Любое переживание человека, так или иначе, проявляется в его внешнем облике, мимике, жестах, позах, интонациях голоса и др. Результаты ряда исследований свидетельствуют о том, что в процессе общения люди более 65% информации о партнерах получают посредством наблюдения за ними. Если слова человека – чаще всего плод его сознания, результат оценки и прогнозирования ситуации общения, работа «внутренней цензуры», то жесты – реакция подсознательных процессов. Вот почему нужно обратить самое пристальное внимание на рассогласование между словами и жестами.

Почему же происходит рассогласование между вербальными и невербальными системами? Дело в том, что речью и негативными переживаниями управляют разные полушария коры головного мозга человека. Поэтому в кризисных ситуациях могут проявляться сбои в их синхронном функционировании. Правое полушарие, участвуя в управлении негативными эмоциями, одновременно координирует деятельность левой половины человеческого тела.

Знание этого факта позволило специалистам сформировать правило «левой стороны». Согласно ему, то, что человек хочет показать окружающим, отражается на правой половине его тела, а то, что он реально переживает, – на левой.

Испытывая волнение или проявляя неискренность, человек чаще всего допускает рассогласование между речевой (вербальной) и неречевой (невербальной) системами коммуникации. Явными признаками такого рассогласования могут быть:

- * едва заметные микродвижения мимической мускулатуры лица;
- * учащенное мигание и дыхание;
- * покраснение и побледнение кожных покровов;
- * сужение зрачков;
- * нарушение симметричности мимики;
- * глотательные движения (свидетельствующие о пересыхании во рту);
- * повышенное потоотделение;
- * закрытая позиция (скрещивание, сжимание, перехватывание рук, перекрещивание ног и др.).

По мнению С.К. Деликатного, Ж. Ю. Половниковой и П.Я. Прыгунова, при неискреннем поведении человек может играть ряд типичных ролей.

«Авторитетный»: неискренность поведения маскируется демонстрацией доминирования его позиции в ситуации контакта, высокой социальной значимости его личности, особых отношений с авторитетными людьми, вышестоящим руководством.

«Угодливый»: маскировка истинных намерений осуществляется за счет демонстрации услужливости, застенчивости, малой образованности, слабой памяти, просьб о помощи и др.

«Славный парень»: демонстрируется показная заботливость о жизненных трудностях и проблемах руководителя, окружающих, понимание сложности профессиональной деятельности и др.

«Артист»: в зависимости от развития ситуации контакта и ответных реакций руководителя демонстрируются разнообразные формы поведения (то «авторитетного», то «угодливого», то «славного парня»).

Для диагностики неискренного поведения рекомендуется применять *технику контрольных вопросов*:

* постановка нескольких контрольных вопросов, на которые высока вероятность получения ответа «да», затем контрольных вопросов, на которые высока вероятность получения ответа «нет». При этом оценивается соответствие отмеченных выше невербальных характеристик содержания ответов;

* уточнение и детализация обстоятельств, условий, свойств, действий, в изложении которых подозревается неточность;

* постановка неожиданных, провокационных по сути вопросов, которые направлены на выяснение предположительно скрываемой или искажаемой объектом информации. Вопросы могут задаваться как невзначай, так и напрямую;

* требование многократного повторения событий, сведений, которые вызывают подозрение. В ходе последующего анализа обращается внимание на согласование одного и того же в разных рассказах.

Важной характеристикой перцептивной стороны общения являются используемые партнерами по общению **жесты и позы**. Руководителю любого уровня важно знать потенциально возможную информацию, которую жесты и позы могут передать.

Остановимся подробнее на основных группах жестов и поз.

1) *Жесты и позы открытости:*

* развернутые навстречу собеседнику руки, демонстрация раскрытых ладоней.

Часто сопровождается поднятием плеч;

* расстегнутый пиджак (куртка).

2) *Жесты и позы закрытости:*

* скрещенные на груди руки либо попытка как-то закрыть корпус тела руками.

Закрытость усиливается, если пальцы сжаты в кулаки;

* посадка на стул, при которой спинка является как бы щитом;

* скрещенные ноги.

3) *Оценочные жесты и позы:*

* жест «рука у щеки» означает, что человек над чем-то задумался, о чем-то размышляет;

* подбородок опирается о ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные сведены вместе и расположены над подбородком. Этот жест свидетельствует о критической оценке;

* если это же сопровождается наклоном корпуса в сторону от собеседника, то оценка, скорее всего, негативная;

* наклон головы набок – заинтересованность;

* почесывание, поглаживание подбородка – жест размышления и оценки, идет процесс принятия решения.

4) *Жесты и позы подозрительности, скрытности и отрицания:*

* сложенные руки, отклоненный назад корпус, скрещенные ноги, голова наклонена вперед, взгляд исподлобья;

* ступни и корпус тела повернуты по направлению к выходу;

* касание носа или легкое его потирание (обычно указательным пальцем) – человек хочет закончить разговор и уйти;

* касание мочки уха или почесывание глаз.

5) *Жесты и позы уверенности:*

* гордая прямая поза;

* пальцы соединены наподобие купола. Означает доверительность отношений, но также и некоторое самодовольство, уверенность в своей непогрешимости, эгоистичность или гордость;

* руки соединены теснее, чем купол;

* руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх – поза абсолютного превосходства.

6) *Жесты и позы нервозности:*

* покашливание, прочищение горла;

* курение сигарет. Сигарету зажигают лишь тогда, когда напряжение спадает;

* рука прикрывает рот (этот жест передает эмоции, варьирующиеся от сомнения в себе до явной лжи);

* локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой (кисти рук) расположена прямо перед ртом.

7) *Жесты и позы готовности:*

* руки на бедрах, стоя или сидя;

* человек сидит на краю стула;

* опора на стол широко расставленными руками. Это сильный призыв слушать, так как у этого человека есть что сказать.

8) *Жесты и позы неуверенности:*

* переплетенные пальцы рук, при этом большие пальцы нервно двигаются;

* человек грызет или сосет конец авторучки, карандаша;

* пощипывание, потирание ладоней.

9) *Жесты и позы напряженности:*

* короткое дыхание, частые вскрики и неясные звуки – звуковой фон напряженности;

* крепко сцепленные руки. Кроме того, это еще жест подозрения и недоверия;

* защитное поглаживание шеи ладонью;

* отворачивание лица в сторону. Означает также недовольство, отрицание.

В общении с людьми, демонстрирующими такие жесты, перед началом разговора надо снять напряженность: склониться к человеку, сесть с ним рядом и др.

10) *Жесты самоконтроля:*

* руки сведены за спину, и там одна сильно сжимает другую;

* скрещенные лодыжки ног;

* руки, вцепившиеся в подлокотники кресла.

11) *Жесты скуки:*

* постукивание по столу рукой или по полу ногой, пощелкивание колпачком ручки;

* голова лежит на раскрытой ладони, глаза полуприкрыты;

* отсутствующий взгляд;

* машинальное рисование на бумаге.

12) *Жесты расположения:*

* руки, прикладываемые к груди;

* приближение к другому человеку. Надо вовремя замечать, когда партнер начинает отодвигаться.

То, как человек сидит при разговоре, показывает его отношение к другому, так же как и к теме разговора. Люди обычно подаются вперед, когда они эмоционально вовлечены или заинтересованы. Они, как правило, отклоняются назад или отодвигаются, когда этого нет. Сидение на кончике стула и наклон вперед указывают на готовность к движению и установку на кооперацию, принятие, признание, указывают на физическое приближение к собеседнику. Сидение прямо, но без напряжения, указывает на доверие; сутулая поза предполагает внутреннюю установку на самозащиту; когда человек отворачивается от собеседника и склоняет голову вперед, то, скорее всего, он испытывает подозрение.

12.4. Психологические требования к проведению совещания, групповой дискуссии, публичного выступления и деловых бесед

Если бы люди понимали, как много зависит от их умения выступать, то, вероятно, уделяли бы подготовке к выступлениям гораздо больше времени, считает специалист в области делового общения Ф. Снелл. В среднем представитель делового мира в течение дня произносит более десяти тысячи слов. Другими словами, слово постоянно с человеком. Оно – прекрасная ежеминутная реклама вас и вашей работы. Так зачем же упускать этот шанс?

О значении овладения мастерством публичного выступления говорят следующие слова известного американского публициста Д. Уэбстера: «Заберите у меня все, чем я обладаю. Но оставьте мне мою речь. И я скоро обрету все, что имел». Попытаемся быть достойными учениками этого специалиста.

Деловой человек, даже если он еще не произнес ни слова, уже своим появлением воздействует на аудиторию. Для того чтобы воздействие было эффективным:

- * сделайте вид, что рады всех видеть;
- * слова произносите с силой, убедительно, не меняя частоту голоса;
- * все должно быть определено и ясно: слова, движения, жесты.

Особое внимание необходимо уделить *жестам рук*. Основные требования к ним:

* около 90% жестов необходимо делать выше пояса. Жесты ниже пояса часто воспринимаются как сигналы неуверенности, неудачи, растерянности;

* локти не должны находиться ближе 3-5 см от корпуса. Меньшее расстояние символизирует незначительность и слабость авторитета;

* пальцы рук должны занять положение, как будто вы держите большое яблоко. Неопределенное положение ладоней символизирует отсутствие силы и способности повести за собой;

* жестикулируйте не одной, а обеими руками.

Умелые жесты рук являются дополнительным, зачастую неволевым, средством наглядности вашей речи. Жестами рук можно показать:

- * направление;
- * размер, объем;
- * чувства, их интенсивность.

Например, поднимающиеся руки символизируют нарастание напряжения; руки, опущенные ниже пояса, разведенные в стороны ладони символизируют неудачу.

Перед любым выступающим стоит ряд последовательных задач:

- * привлечь внимание аудитории;
- * зажать людей своей энергией и донести до них главную мысль вашей речи;

* *завоевать своей идеей умы слушателей;*

* *развить и закрепить успех, перенести его на прозу жизни.*

Последовательно рассмотрим, как же решить эти задачи.

1. Как привлечь внимание?

Давайте разберем типичное вступление к выступлению: *«Я обращаюсь к вам сегодня вечером и хочу привлечь ваше внимание на несколько минут для рассмотрения самых простых вопросов по созданию тяжелой транспортной авиации».*

По мнению Ф. Снелла, автор такого вступления не имеет шансов на успех. Почему?

«Я обращаюсь к вам...». Но всем сидящим в зале это и так ясно. Именно поэтому они здесь собрались,

«...Сегодня вечером...». Это словосочетание также не несет в себе никакой смысловой нагрузки.

«...На несколько минут...». Время – больное место для большинства сидящих в зале. Вряд ли стоит затрачивать его в самом начале.

«... Самых простых вопросов.» Кому же понравится такое обращение к себе?

Почему бы не начать несколько иначе: *«В производстве транспортных самолетов нет никакой тайны. Но и сегодня летающие аппараты все еще изготавливаются из самого изумительного материала – интеллекта его создателей».* Коротко, ясно и привлекательно.

Что необходимо делать, чтобы привлечь внимание аудитории:

* «разбудите» своих слушателей, вырвите их из тумана повседневности;

* заинтересуйте слушателей. Заставьте их податься вперед на своих местах.

Покажите с самого начала, что их ждет встреча с оригинальным выступлением;

* слушатели должны согласиться слушать вас. Дайте понять, что те факты, которые вы собирались предложить, легко уяснимы и интересны.

Как же этого добиться? С чего следует начать? Среди возможных вариантов:

✓ цитата знаменитого человека;

✓ поражающее своей необычностью предложение;

✓ история, вызывающая немедленное сочувствие слушателей (возможна, драматическая история);

✓ ссылка на Библию, на древние мифы, на сказки и др.;

✓ ссылка на недавно появившееся и известное большинству произведение;

✓ рассказ из собственной жизни;

✓ риторический вопрос;

✓ исторический эпизод;

✓ занимательное приключение из прошлого или настоящего;

✓ разумный комплимент.

2. Как зажечь слушателей своей энергией и донести до них главную мысль вашей речи?

Для того чтобы зажечь их своей энергией, надо:

* обозначить цель выступления;

* показать важность проблемы;

* вовлечь каждого в разговор. Преподнесите проблему так, чтобы она стала для каждого слушателя его личной проблемой, наделите каждого слушателя ответственностью за решение проблемы.

Для того чтобы донести до слушателей главную мысль, необходимо выполнить ряд условий:

• все выступление должно быть четко спланировано, взвешено, иметь ясную направленность и логику,

• разложите весь материал на составные элементы;

• хорошо уясните ту ключевую мысль, которая лежит в основе вашей речи.

Все остальное – факты, доказательства, примеры и т.д.;

- должно раскрывать и дополнять основную мысль;
- не считайте, что аудитории хорошо известна главная мысль вашего выступления, раскройте ее;
- не облачайте то, что вы хотите сказать, в форму бесчисленных вопросов. Это введет аудиторию в заблуждение;
- не путайте основную мысль с доказательствами и иллюстрациями;
- подчеркните модуляцией голоса вашу основную мысль.

Самое главное – избежите хрестоматийного «говорил он много и красиво, но непонятно, о чем».

3. Как завоевать своей идеей умы слушателей?

Другого пути нет, кроме как сделать ее наглядной.

Наглядность будет обеспечена, если за вашим главным утверждением будет следовать доказательство в виде:

- фактов;
- смешных историй;
- сравнений и противопоставлений;
- цифр;
- цитат.

К *фактам* обычно относят:

- * иллюстрации;
- * примеры;
- * сравнения;
- * логические выводы;
- * наглядные материалы;
- * статистические данные и т.п.

Основные требования к ним сводятся к следующему. Во-первых, факты не должны вызывать сомнения. Как говорят, каждый имеет право заблуждаться в выбранной им позиции, но никто не имеет права ошибаться в выбранных им фактах.

Во-вторых, материал, выбранный вами, не должен выходить за рамки вашего выступления, ваших возможностей. В-третьих, настойчивость и упорство, наряду с использованием формулы «да..., но...».

При использовании *смешных историй* необходимо рассказывать лишь те, которые:

- * вы хорошо знаете;
- * будут понятны всем присутствующим;
- * развивают тему вашей речи;
- * не очень длинны;
- * еще не известны аудитории;
- * не содержат пикантных подробностей.

Сравнения и противопоставления могут значительно улучшить восприятие вашего материала, например: «Жизнь в Арктике можно сравнить с пребыванием в холодильнике, где к тому же забыли выключить свет». Главное, чтобы сравнения и противопоставления были образными и ими нельзя было злоупотреблять.

Основные требования по использованию *цифр*:

- * не приводите много цифр;
- * цифры должны быть понятны и доступны. Переведите их, сделайте доступными. Например: «Такого количества топлива достаточно для обогрева вашего дома в течение 25 лет»;
- * пользуйтесь округленными цифрами. Говорите не «1 миллион 536 тысяч рублей», а «более полутора миллионов рублей»;
- * пользуйтесь цифрами, которые удивят слушателей своей неожиданностью и необычностью.

Зачастую достаточно лишь привести к месту нужную *цитату*, и аудитория будет на вашей стороне. Основные требования к использованию цитат:

* человек, цитату которого вы приводите, должен быть, безусловно, авторитетным;

* помните: слова специалиста по какому-либо вопросу воздействуют больше на сознание, цитата из произведения – больше на эмоции;

* не пользуйтесь часто встречающимися цитатами.

4. Как развить и закрепить успех, перенести его на прозу жизни?

Решение четвертой задачи осуществляется в заключение выступления и возможно лишь при умении подчеркнуть важность сообщенного вами, подсказать возможность применения услышанного аудиторией в дальнейшем.

Удавшимся можно считать лишь то публичное выступление, после которого аудитория твердо знает, что нужно делать с полученной информацией. Другими словами, должен быть результат вашего выступления. Чтобы добиться этого, необходимо:

* обязательно в заключение объяснить, зачем нужна слушателю полученная информация. Ваше выступление могло быть долгим, и слушатели могли потерять нить рассуждений. Напомните им;

* объясните подробно, как пользоваться полученной информацией;

* если информация носила познавательный характер, то и в этом случае еще раз вкратце напомните, о чем шла речь.

При разумном использовании изложенных рекомендаций, советов и приемов вам просто не может не сопутствовать успех. Больше смелости, больше новаторства, больше оригинальности – аудиториям будет покорена.

Особенности подготовки и проведения служебного совещания. Нередко в деловом общении в интересах повышения качества принимаемых решений используются совещания.

Совещания – это форма делового общения, предусматривающая обсуждение деловых ситуаций и проблем с целью коллективного поиска наиболее целесообразных путей их разрешения. Совещания, по мнению И. Брайма, имеют ряд заметных преимуществ по сравнению с другими формами делового общения:

- на них происходит разностороннее рассмотрение проблем с привлечением различных специалистов;
- совещания обеспечивают оперативную подготовку альтернативных вариантов решения проблем;
- совещания дают дополнительную возможность для познания личных и деловых качеств участвующих в них партнеров;
- проведение совещаний дает определенный психологический эффект: на каждого его участника влияет атмосфера коллективного обсуждения, эмоциональное поведение участвующих, подтекст высказываний и др. Однако эти достоинства совещаний могут проявиться лишь тогда, когда совещаниями не злоупотребляют и их тщательно готовят.

Различают три основных вида совещаний: *проблемное, инструктивное и оперативное (диспетчерское)*.

Для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии используется *проблемное совещание*. Порядок его проведения предусматривает:

- ✓ доклад;
- ✓ ответы на вопросы;
- ✓ прения;
- ✓ коллективную выработку решения.

В случае необходимости передать распоряжения по вертикальной схеме управления сверху вниз для их быстрее исполнения используют *инструктивное совещание*. Порядок его проведения включает такие важные моменты как:

- * конкретизацию и разъяснение распоряжений;
- * ответы на вопросы;
- * назначение сроков выполнения и ответственных. Зачастую возникает необходимость получения

информации о текущем состоянии дел на участках, в подразделениях фирмы, организации. В этих целях проводят *оперативное (диспетчерское) совещание*. Порядок проведения такого совещания включает:

- * заслушивание докладов, подчиненных о состоянии дел на местах,
- * попутное разрешение возникших проблем на основе полученной информации.

Чтобы совещание дало желаемый результат, его необходимо серьезно готовить. В период подготовки совещания руководитель должен:

- * четко определить порядок дня, ключевую проблему и желательный круг участников (не более 8-10 человек);

- * довести до участников совещания дату, время и место встречи, а также ключевую проблему и порядок дня. Время и дата должны совпадать с днем, который традиционно отводится для такого рода деятельности. Непредвиденные совещания возможны лишь как исключения;

- * ознакомить участников совещания со справочными и информационными материалами, относящимися к обсуждаемой проблеме;

- * продумать регламент совещания. Примерный расчет может быть следующим: общее время проведения – не более 1,5-2 часов работы, перерывы на 10 минут после 45-50 минут работы. Если в порядке дня совещания предполагается обсуждение нескольких вопросов, то психологически вернее будет внести на рассмотрение вначале более простые, которые требуют меньше времени и умственной энергии;

- * подготовить помещение для проведения совещания. В нем должны обеспечиваться необходимое освещение, оптимальная температура (+22-24 градуса), проветриваемость, необходимая наглядность: (скажем так: от мела и доски до видеотехники). Кроме того, каждый участник должен иметь возможность не только сесть, но и записать услышанное, набросать план своего выступления, разложить необходимые документы и материалы.

Деловой настрой совещания зависит от его начала, а точнее, от *поведения руководителя в начале совещания*. Он должен:

- * начать точно вовремя (здесь как никогда верна пословица «Семеро одного не ждут»);

- * в небольшом вступительном слове четко сформулировать цель и задачу совещания;

- * согласовать правила и регламент совещания;

- * назначить ответственного за ведение протокола совещания;

- * не начинать совещания с критики и разноса подчиненных. Если вы начали с критических реплик, то считайте, что ваше совещание на этом закончилось.

После вступительного слова с докладом или с основной информацией по обсуждаемой проблеме выступает либо руководитель, либо назначенный руководителем сотрудник. Доклад (основную информацию) должны отличать:

- * конкретность и конструктивность;

- * понятность языка и используемых терминов;

- * наглядность;

- * уверенность.

В ходе обсуждения главной проблемы совещания руководитель должен:

- * сначала предоставить слово для выступления младшим по статусу и должности;

- * не прерывать выступления в прениях (за исключением нарушения регламента и неконкретности выступления);

- * обеспечить беспристрастность в оценке выступлений;
- * время от времени переключать внимание участников на анализ процесса обсуждения (какие позиции определились, в чем барьеры, затруднения и др.);
- * не давать возможности уйти в сторону от главной проблемы, утопить поиск решения проблемы в пустопорожней говорильне.

Главная цель любой дискуссии – поиск истины. Найти истину в споре, принять в результате дискуссии правильное решение можно лишь с соблюдением выработанных в процессе функционирования деловых отношений норм цивилизованной дискуссии:

- * уважительное отношение к чужому мнению, каким бы абсурдным оно ни казалось на первый взгляд;
- * стремление понять чужое мнение, для чего набраться терпения и мобилизовать внимание;
- * во что бы то ни стало избежать превращения дискуссии в конфликт. Дискуссия должна вести к сотрудничеству, а не к конфронтации;
- * главным оружием в дискуссии могут быть только факты и их добросовестная интерпретация.

Кроме ведения хода совещания руководитель должен:

- * пояснять сказанное другими;
- * подчеркивать различия между высказанными мнениями;
- * время от времени резюмировать обсуждение;
- * собирать и формулировать различные гипотезы и предложения.

В заключение совещания руководитель:

- * подводит итоги обсуждения;
- * свое мнение излагает в принимаемом решении (хотя иногда свое решение он может принять и после совещания, обдумав все предложенные варианты);
- * благодарит всех участников совещания за работу.

После проведения совещания руководитель должен:

- * организовать доведение принятых решений до непосредственных исполнителей (если они не присутствовали на совещании);
- * организовать контроль за выполнением принятых на совещании решений.

Деловая беседа: правила подготовки и ведения. Деловые беседы развились из первобытных, самых элементарных способов общения, которые, как утверждают лингвисты, появились несколько тысяч лет назад. Эти беседы сводились к мычанию и нечленораздельной речи, когда предметом общения были пища (коренья, плоды), жилище (дерево, пещера) или защита жизни (от зверей, от других племен). Позже, в древние и средние века, виды бесед становились более многочисленными и разветвленными. В настоящее время почти все дела, все трудовые акции человеческого общества, любой коллективный человеческий труд начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед.

По мнению уже упоминавшегося югославского психолога П. Миича, оно довольно растяжимое и его трудно определить конкретно. Однако в самом общем виде под **деловой беседой** понимается осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы что-то в какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы.

Разнообразны формы деловой беседы. К ним можно отнести и мимолетный разговор накоротке, и обстоятельную беседу «по душам», и разъяснение своих требований, и спор по ряду вопросов, и попытку добиться согласия по какой-либо проблеме, и многое другое.

Традиционно всякая деловая беседа проходит ряд этапов:

- * начало беседы и установление контакта;

- * передача информации;
- * аргументирование (высказывание своих аргументов, выслушивание доводов собеседника, принятие или опровержение этих доводов);
- * подведение итогов, принятие решения.

Начало беседы – это мост между нами и собеседником. Задачи первой фазы следующие:

- * установление контакта с собеседниками;
- * создание приятной (комфортной) атмосферы для беседы;
- * привлечение внимания;
- * пробуждение интереса к беседе;
- * иногда, если необходимо, и «перехват» инициативы.

Зачастую многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, потому что первые фразы беседы оказались слишком незначимыми. А ведь именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, то есть на его решение, выслушивать нас дальше или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора – часто из любопытства, ожидания чего-то нового, для снятия напряжения, возникающего в начале беседы. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе (рабочую атмосферу).

П. Милич выделяет три типичных примера «самоубийства» в начале беседы.

1. *Извинения и проявления признаков неуверенности.* Фразы типа: «Извините, если я помешал...», «Я вас умоляю выслушать меня...».

2. *Неуважение и пренебрежение к собеседнику.* Фразы типа: «Я как раз случайно заходил мимо и заскочил на минутку к вам...», «Давайте с вами быстренько рассмотрим этот вопросик...».

3. *Попытки первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию.* Например: «Я бы хотел с вами обсудить следующую проблему. Мне кажется, вы крайне заинтересованы в ее обсуждении именно сейчас». На вполне логичный ответ: «Но меня сейчас эта проблема не волнует» – следует парирование: «А почему она вас не волнует сейчас? Какие на это есть причины?». Таким образом, собеседник оказывается в оборонительной позиции, он должен, хочет он этого или нет, искать объяснения, аргументы, о которых заранее и не думал.

В качестве *тем*, которые рекомендуется использовать в начале беседы, следующие:

- * какая-либо новость (не шокирующая);
- * собеседник и все что с ним связано;
- * общие интересы и темы. Последний вариант требует определенной подготовительной работы, так как здесь надо будет действовать наверняка и с первых фраз заинтересовать собеседника.

Приемы начала беседы.

Прием снятия напряжения призван установить тесный контакт с собеседником. Он осуществляется при помощи теплых слов или приятных фраз в адрес собеседника. Уместная шутка также способствует разрядке первоначальной напряженности и создает дружескую обстановку для беседы.

Прием «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для проведения запланированной беседы. В этих; целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личное впечатление, анекдотичный случай или необычный вопрос.

Прием стимулирования игры воображения предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней

рассматриваться. Этот прием целесообразен при разговоре с собеседниками, отличающимися оптимизмом и трезвым взглядом на ситуацию.

Прием прямого подхода означает непосредственный переход к делу. Схематично это выглядит так: вкратце сообщаются причины, по которым была назначена беседа, быстро переходят от общих вопросов к частным и приступают к теме беседы. Этот прием больше подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, при телефонных разговорах.

Основное требование к началу беседы – она должна начинаться с так называемого «Вы-подхода», – есть умения человека, ведущего беседу, поставить се на место собеседника, чтобы его лучше понять.

Таблица 6

Речевые приемы беседы

<i>Стараться избегать формулировок</i>	<i>Заменить их следующими</i>
«Я бы хотел...»	«Вы хотите...»
«Мне это кажется интересным...»	«Ваша проблема заключается в том...»
«Я пришел к такому выводу...»	«Вам будет интересно узнать...»
«Хоть вам это и неизвестно...»	«Как вы знаете...»
«Вы, конечно, об этом еще не знаете...»	«Конечно, вам уже известно...»
«Вероятно, вы об этом еще не слышали...»	«Вы, наверное, об этом уже слышали...»

Фаза *передачи информации* – вторая фаза деловой беседы. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов:

- * обозначение проблемы;
- * собственно передача информации;
- * закрепление информации;
- * обозначение нового направления информирования.

Для того чтобы успешно пройти все четыре этапа, необходимы:

- *лаконичное и четкое построение передаваемой информации*: чем больше информации будет адресоваться собеседнику и чем неудобоваримей она будет, тем меньший объем информации запомнит наш собеседник;

- *умелая постановка вопросов: закрытых* – на первом этапе, когда мы хотим ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности (например: «Вы согласны, что проблема требует всестороннего обсуждения?»); *открытых* (требующих какого-либо объяснения) – на втором этапе; *риторических* («Можем ли мы считать подобные явления нормальными?») и вопросов на обдумывание («Правильно ли я понял ваше сообщение о том, что...?») на третьем этапе; *переломных* (когда получено достаточно информации по одной проблеме, и мы хотим перейти к следующей или когда мы почувствовали сопротивление собеседника и пытаемся «пробиться») – на четвертом;

- *изучение реакций собеседника*: не выпускаем собеседника из виду, наблюдая за его внешней реакцией и движениями; осуществляем визуальный контакт» то есть смотрим в глаза собеседнику, когда он излагает свою точку зрения и позицию;

- *умение слушать собеседника*: общеизвестна истина – все слушают, но далеко не все слышат.

Остановимся подробнее на двух сторонах этого сложного процесса – *процесса слушания*.

Во-первых, чтобы мы активно слушали и сознательно воспринимали передаваемую информацию, мы;

- ✓ концентрируемся только на теме разговора;
- ✓ препятствуем возникновению побочных мыслей, ведь скорость мышления в четыре раза больше скорости речи;
- ✓ не обдумываем контраргументов;
- ✓ используем четыре активные ответные реакции:

а) *выяснение* (просто обращаемся к собеседнику за уточнением его слов, собственного понимания и др.);

б) *перефразирование* (переформулировка того, сообщают своими словами, с целью проверки понимания или с целью направления разговора в сторону);

в) *отражение чувств* (выяснение правильного понимания эмоционального состояния собеседника, что оптимизирует коммуникацию и говорит партнеру, что его понимают);

г) *резюмирование* (подытоживание основных идей и чувств говорящего; это, по сути, выяснение смысла действия, производимого говорящим).

Во-вторых, чтобы нас активно слушали и сознательно воспринимали передаваемую информацию,

✓ не «защипываемся» на многочисленных перечислениях (исследования показали, что даже тренированные люди могут точно запомнить не более пяти пунктов);

✓ стараемся не употреблять «критических слов», которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия (например, слова «землетрясение», «рост цен», «галопирующая инфляция» и др. вызывают у некоторых людей психический ураган, возникает неосознанное желание протестовать и скандалить, и люди уже не следят за тем, что говорят в этот момент другие);

✓ используем метод логического скелетирования передаваемой информации, включающий три последовательных действия:

а) передаваемая информация условно разбивается на смысловые группы, между которыми расставляются логические паузы;

б) в каждой смысловой группе выделяются главные по смыслу слова и на них делается логическое ударение;

в) используется весь диапазон голосовых возможностей и создается образная перспектива информации за счет изменения громкости, тембра голоса, темпа, ритма, высоты и тона речи.

Напомним особенности восприятия человеком вербальной информации:

- фраза должна включать не более 11-13 слов (по некоторым источникам – не более 7);

- скорость произнесения должна быть не более 2-3 слов в секунду;

- фраза, произносимая без паузы дольше 5-6 секунд, перестает осознаваться;

- человек высказывает 80% из того, что хочет сообщить, а слушающие его воспринимают не более 70% из этого, понимают – 60%, в памяти же у них остается от 25 до 10%;

- при импульсивном эмоциональном реагировании обычно понимается не более трети воспринимаемой информации, поскольку возникающий при этом стресс готовит для активного ответа тело (выбрасыванием в кровь адреналина, активизацией дыхания и пульса, задействованием резервов сахара и жира), блокируя «ненужную» в данный момент работу мозга.

Важно при всяком удобном случае развивать у себя; навыки рефлексивного (активного) слушания, умения слушать. Те, кто действительно умеют прислушиваться к другим, обладают мощным средством влияния, средством, которое можно получить, обучившись следующим навыкам.

Направлять свое внимание: посмотрите на человека, почувствуйте интерес к тому, что он говорит, не давайте себе отвлекаться.

Следить за невербальными знаками: наблюдайте за выражением лица и движениями человека, передающими невысказанные, но важные отношения и чувства.

Откладывать суждения: не выносите оценок до тех пор, пока полностью не уясните взгляды другого человека.

Не позволять себе перебивать другого: прежде сделать замечание, дождитесь, чтобы человек закончил свою речь.

Проверять свое понимание: повторяйте сказанное, чтобы обеспечить полное понимание; если необходимо, уточните сказанное своими собственными словами.

Выявлять логику высказываний: найдите образец, по которому строятся высказывания другого человека, и постарайтесь выявить содержащуюся в них логику и допущения.

Предоставлять свою поддержку: поощряйте свободное высказывание суждений, даже если они неуместны для вас или кажутся неразумными.

Создавать совместные идеи: стремитесь расширять и развивать сказанное другим человеком, а не выискивать в нем ошибки.

Фаза **аргументации** – наиболее трудная фаза беседы, она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом мы во многом зависим от собеседника. Обычно выделяют следующие двенадцать риторических методов аргументирования.

1. *Фундаментальный метод* предполагает ознакомление собеседника с фактами и сведениями, являющимися основой нашего доказательства. Наиболее важную роль при этом играют цифровые примеры (они, в отличие от словесных сведений, более объективны; в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть).

2. *Метод противоречия* является оборонительным и основан на выявлении противоречий в аргументации противника.

3. *Метод извлечения выводов* основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому выводу. Метод применяется зачастую тогда, когда собеседник сделал лишь частичные или вообще не сделал никаких выводов, что дает нам возможность высказать свои суждения, которые разрушают даже исходную базу его аргументации.

4. *Метод сравнения* фактически является особой формой метода извлечения выводов. Когда сравнения подобраны удачно, они придают выступлению исключительную яркость и убедительность. При контраргументации, когда наш собеседник приводит какое-то сравнение, нужно попытаться рассмотреть это сравнение критически и, если возможно, доказать его шаткость.

5. *Метод «да..., но».* Чаще всего применяют аргументы односторонние, что позволяет смело применять этот метод.

6. *Метод кусков* состоит в расчленении выступлений собеседников на отдельные части, по каждому из которых высказывается мнение: «это точно», «об этом существуют различные точки зрения», «это полностью ошибочно». При этом целесообразнее не касаться наиболее сильных аргументов собеседника, а ориентироваться преимущественно на слабые места и попытаться именно их опровергнуть.

7. *Метод бумеранга* дает возможность использовать оружие собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применить с изрядной долей остроумия. Например, на каверзный вопрос: «Сколько светофоров находится на участке Садового кольца от здания мэрии до Крымского моста?» – вполне уместен ответ: «Наверное, столько же, сколько от Крымского моста до здания мэрии».

8. *Метод игнорирования* применяется, когда факт, изложенный собеседником, трудно опровергнуть. В этом случае ценность и значение этого факта можно с успехом проигнорировать.

9. *Метод потенцирования* в умении соответственно своим интересам смещать акценты, выдвигая на первый план то, что устраивает.

10. *Метод выведения* основывается на постепенном субъективном изменении существа дела. По сути своей – это перефразированные крылатые слова, пословицы,

поговорки, высказывания, а зачастую – и экспромт. Как здесь не вспомнить знаменитое «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

11. *Метод опроса* основывается на том, что вопросы задаются заранее. Вопросы – «ударный инструмент» любой беседы, а поскольку мы хотим узнать от собеседника преимущественно не то, что он сам нам хочет сообщить, то мы тщательно их продумываем, предусматриваем обстоятельства, при которых мы сможем в определенной последовательности и в нужном темпе задать собеседнику ряд вопросов, которые должны быть краткими и содержательными. Как показывает практика, ряд правильно подобранных вопросов может довести любого собеседника до кипения.

12. *Метод видимой поддержки* состоит в том, что мы нашему собеседнику вообще не возражаем и не противоречим, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Но только для видимости! А затем следует контрудар. Например: «Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести еще и такие факты... (далее следует их перечисление). Но все это вам не поможет, так как...» – теперь наступает черед наших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса.

Итак, мы закончили рассмотрение риторических методов аргументации, основанных на профессиональных доказательствах. А теперь перечислим двенадцать спекулятивных методов аргументации. Они представляют собой «изобразительные» приемы, использование которых стоит под вопросом, но знать о которых следует.

1. *Метод преувеличения* состоит в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов. Например: «Это все – происки моих недоброжелателей» (обобщения), «Все руководители заносчивы и высокомерны» (преувеличения).

2. *Метод анекдота*. Одно остроумное или шутовское замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию. Если потом придирчиво проанализировать содержание этого замечания, то, как правило, оказывается, что оно не имеет никакого отношения к предмету дискуссии и при повторном применении не оказывает почти никакого действия.

Как себя вести, если против нас применили этот метод:

- * ни в коем случае наше лицо не должно принимать кислого выражения;
- * нельзя также играть роль обиженной примадонны;
- * наилучший прием – отплатить той же монетой.

Если же мы не в состоянии это сделать, то единственное, что нам остается, это посмеяться над собой вместе со всеми. И чем громче – тем лучше. И после этого можно перейти к изложению существа проблемы. Действие шуток затихнет, как пламя спички.

3. *Метод использования авторитета* состоит в цитировании известных авторитетов, причем зачастую в цитате речь может идти совсем о другом. Но для слушателей вполне достаточно упоминания известного имени.

В этом случае желательно:

- * привести цитату этого же авторитета, но выгодную вам;
- * привести цитату не менее уважаемого человека.

4. *Метод дискредитации собеседника* основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда, по меньшей мере, нужно поставить под сомнение личность собеседника. Нужно быть готовыми и к прямым оскорблениям. В этом случае необходимо:

- * ни в коем случае не следовать этому примеру;
- * хладнокровно объяснить присутствующим вероломство ударов;
- * в ряде случаев проигнорировать выпад.

5. *Метод изоляции* основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному. Чем этот метод отличается от рассмотренного выше «метода кусков»? Тем, что метод кусков рекомендует выделять из выступления только те ключевые части, которые имеют самостоятельное значение, которые сами по себе ясны и не могут быть извращены.

6. *Метод изменения направления* заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее» место и вызвать интерес к другим проблемам.

7. *Метод вытеснения* похож на предыдущий метод, но в этом случае собеседник не переходит к какой-то одной, точно определенной проблеме, преувеличивает второстепенные проблемы, взятые из нашего выступления. Он стремится переключиться на какую-либо второстепенную тему и зачастую пытается из мухи сделать слона. При этом отдельные факты он переоценивает, а другие полностью игнорирует в зависимости от своих потребностей. Он продолжает утверждать или доказывать то, что никогда не вызывало сомнения, и цепляется за мелочи и отдельные слова.

8. *Метод введения* в заблуждение основывается на сообщении путаной информации, слов и полуистин, которыми нас забрасывает собеседник. Все быстро и основательно перемешивается. Как поступать в таком случае? Конечно, нельзя тушеваться! Следует, как под микроскопом, рассмотреть каждый пункт выступления собеседника и спокойно начать дискуссию.

9. *Метод отсрочки* призван создать препятствия для ведения дискуссии или ее затягивания. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает уже отработанные вопросы и требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий. Этот метод не может быть признан абсолютно спекулятивным, к нему можно прибегать в случае, когда мы сталкиваемся с сильными аргументами.

10. *Метод апелляции* – особо опасная форма вытеснения процесса рассуждения, потому что направлена на чувства слушателей, блокируя путь к разуму. Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а постоянно взывает к сочувствию, к каким-то неопределенным морально-этическим нормам и принципам. Примером такого рода спекуляций является выступление Остапа Бендера на первом заседании «Общества меча и орала» с призывом осуществлять взносы на нужды детей.

11. *Метод искажения* представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов. Необходимо сразу же вывести на чистую воду такого собеседника.

12. *Метод использования вопросов-капканов:*

* *повторение*, когда один и тот же вопрос или утверждение повторяют много раз; в конце концов, его легко можно использовать как доказательство, так как упорство, с которым собеседник снова и снова излагает свои идеи, рано или поздно ослабляет наше критическое мышление, например, утверждения, содержащие понятия «тоталитаризм» и «демократия»;

* *вымогательство*, когда собеседник своими вопросами стремится уговорить нас согласиться с ним. Например, вопрос «Эти факты вы, конечно, признаете?». Таким образом, собеседник практически оставляет нам лишь одну возможность – защищаться: на принудительные вопросы не отвечаю;

* *альтернатива*, когда вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции нашего собеседника. Например, утверждения, подобные следующему: «Позволим непрофессионалам в парламенте вновь издеваться над народом или выберем достойных из нашего окружения?»;

* *контрвопросы*, когда вместо ответа по существу на наши аргументы, собеседник задает нам вопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться: «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

Основные правила тактики аргументирования.

1. *Применение аргументов*. Фазу аргументации начинать в живом стиле, без особых колебаний. Главные аргументы излагать при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом свете. На длительных переговорах не следует сразу же использовать все оружие из арсенала – что-то нужно оставить и напоследок.

На собеседника, мнение которого не совпадает с нашим, гораздо больше повлияет двусторонняя аргументация, когда мы указываем как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда собеседник менее образован, когда у него уже сложилось свое мнение или он открыто выражает положительное отношение к нашей точке зрения.

Выводы практической психологии свидетельствуют: решающее значение оказывает начальная информация, поэтому в фазе аргументации сначала перечисляют преимущества, а потом недостатки какого-либо решения. Еще лучше использовать следующий порядок использования аргументов: сильные – средние – самый сильный.

Применение аргументов требует учета ряда психологических закономерностей. Дело в том, что убедительность аргументов зависит от имиджа и статуса убеждающего:

- * более крупный и высокий воспринимается и как более основательный;
- * статус обвиняющего воспринимается как более высокий;
- * в вопросах морали, семьи, быта более убедительны женщины, в вопросах политики, бизнеса, техники – более убедительны мужчины;
- * молодежь и пожилые менее убедительны, люди средних лет – более убедительны;
- * к аргументам приятного собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – с предубеждением.

2. *Выбор техники*. Он зависит от психологических особенностей собеседников. Так, было бы ошибкой применить метод опроса к замкнутому и чувствительному собеседнику. В то же время для хладнокровного специалиста четыре цифры будут значить больше, чем тысяча слов.

Кроме того, убедительность доказательства, прежде всего, зависит от восприятия слушателей (а они не критичны к самим себе); мы приходим к мысли, что нужно сначала попытаться выявить позицию собеседника и потом включить ее в нашу конструкцию аргументации или, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила нашим предпосылкам. Как этого достичь:

- * путем прямого обращения к собеседнику («Что вы думаете об этом предложении?», «Как, по вашему мнению, можно решить эту проблему?»);
- * путем эмоционального и открытого одобрения («Это отличная идея!», «Вы совершенно правы!», «Замечательно!» и др.). Признав прямоту, проявив внимание или аплодируя открыто, мы тем самым поощряем собеседника. А теперь наступает его очередь вернуть долг – собеседник, которого мы тем или иным образом заставили почувствовать себя обязанным, примет нашу аргументацию с меньшим сопротивлением;

* путем использования простого правила, которому более двух тысяч лет, но оно актуально и сейчас: если нам на два простых вопроса ответили «да», по всей видимости, и на третий важный тоже ответят «да».

3. *Избегание обострений*. Для нормального хода аргументации важно избегать обострений или конфронтации, так как это зачастую сказывается на принимаемых решениях. Поэтому рекомендуется:

* рассматривать критические вопросы либо в начале, либо в конце фазы аргументации;

* по особо деликатным вопросам переговорить с собеседником наедине до начала деловой беседы, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо большего, чем в зале заседаний или за столом переговоров;

* в исключительно сложных ситуациях сделать перерыв, чтобы «остыли» головы, а затем вновь вернуться к этому вопросу.

4. *«Стимулирование аппетита»*. С психологической точки зрения удобнее всего предложить собеседнику варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса и требований. Другими словами, сначала нужно описать текущее состояние дел с упором на возможные негативные последствия, а потом (на основе «спровоцированного аппетита») указать направление возможных решений с подробным обоснованием всех преимуществ. Можно с блеском вести аргументацию, но не достичь желаемой цели только потому, что не сумели обобщить предлагаемые факты и сведения. Поэтому, чтобы добиться как можно большей убедительности, мы должны сами сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты никогда не говорят сами за себя.

Четвертая фаза беседы – принятие решения – венчает наши усилия и всю деловую беседу. С помощью принятого решения достигаются основные цели, стоящие перед нами.

Соблюдение каких правил позволяет успешно завершить беседу? К ним можно отнести следующие:

* свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с нашей целью. Во всех случаях ждите, чтобы собеседник сам согласился с нашими целями;

* не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения и не держите себя слишком напряженно. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник;

* постарайтесь сделать так, чтобы собеседнику не составляло большого труда согласиться с вашими выводами и рекомендациями.

Если собеседник противится:

* не отступайте, пока собеседник несколько раз не повторит «нет»;

* не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все возможное;

* всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий наш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Например: «Да, я забыл добавить, в случае неудачи мы все расходы берем на себя»;

* попытайтесь привести положительный пример – сошлитесь на случай, имевший место с тем, кто похож на вашего собеседника, чтобы дать стимул для принятия положительного решения;

* пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. При этом оставайтесь последовательным с точки зрения истины.

Психологические приемы достижения расположения собеседника. По мнению А.Ю. Панасюка, существуют определенные и проверенные практикой делового общения психологические приемы, способные создать благоприятное расположение нашего партнера.

Прежде чем изложить эти приемы, попытаемся раскрыть *психологический механизм формирования расположения собеседника*. Зачастую разговор с одним партнером, несмотря на положительные результаты, оставляет неприятный осадок. Иногда нами овладевает чувство необъяснимой симпатии. Почему? Во время общения с партнером на наши органы чувств (зрение, слух, обоняние и др.) от партнера поступает множество сигналов. Но все ли они осознаются?

Допустим, во время беседы нас попросят закрыть на минуту глаза и сказать, какого цвета галстук на собеседнике, то мы не всегда сможем дать правильный ответ. Естественно, на сетчатке глаза отражался и сам галстук, и его цвет. Но видели ли мы этот галстук? И да, и нет. Видели, если иметь в виду реакцию сетчатки глаза. Не видели, если иметь в виду осознание виденного. И так, мы можем видеть и ... не видеть, слышать и ... не слышать. Все зависит от включенности в эти процессы нашего сознания.

Сигнал, который воздействовал на наши органы чувств, но не зафиксировался в нашем сознании, может для нас так и пропасть бесследно (как цвет галстука), а может и не пропасть. Все зависит от того, насколько этот сигнал значим для данной личности, несет ли он в себе достаточный эмоциональный заряд для человека. «Минуя» сознание, которое в этот момент может быть занято другим сигналом, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения.

А если в процессе делового общения посылать партнеру сигналы таким образом, чтобы, во-первых, сигнал имел для партнера достаточно эмоциональное значение; во-вторых, чтобы это значение было для него положительным; наконец, в-третьих, чтобы партнер не осознавал этого сигнала? Возникает следующий психологический эффект: партнер по деловому общению будет утверждать, что чем-то это общение было для него приятным, что-то в нас было располагающим и т.д. Если же это делать неоднократно, то у нашего партнера вырабатывается стойкое эмоциональное положительное отношение.

Таким образом, при помощи определенных психологических приемов мы можем посылать партнеру по деловому общению сигналы, которые им не осознаются, но которые имеют для него эмоционально положительное значение. Проникнув с помощью этих приемов в сферу бессознательного, эти сигналы будут определять положительное отношение человека к их источнику.

Какими же приемами мы можем посылать партнеру эмоционально положительные сигналы и добиваться благоприятного расположения собеседника к нам? К основным из них можно отнести следующие:

* *обращение к собеседнику по имени (имени-отчеству)* при всяком удобном случае в ходе делового контакта. Ведь имя и личность нераздельны. Когда к человеку обращаются по имени, то таким образом показывают внимание к данной личности. Внимание к данной личности есть ее утверждение. Это вызывает у человека чувство удовлетворения. Чувство удовлетворения сопровождается положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции;

* при общении с нашим деловым партнером у нас присутствует *естественное и доброжелательное (естественное, а не по случаю) выражение лица, мягкая и искренняя улыбка*. Лицо – это зеркало души, зеркало нашего отношения к человеку. Если у нас именно такое выражение лица и именно такая улыбка, то, скорее всего, это сигнал «Я – ваш друг». Друг повышает защищенность, то есть удовлетворяет одну из потребностей. Чувство удовлетворения сопровождается положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции;

* при общении с партнером мы разумно *используем комплименты и любезности в соответствии с правилами делового этикета*. Комплименты, в отличие от лести, представляют собой слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств партнера. История не знает примеров, когда человеку, которому были адресованы уместные и правдивые слова о нем, вдруг стало неприятно и неудобно. Скорее наоборот. Если комплимент сделан по всем правилам (о них речь пойдет дальше), то возникает эффект внушения. Как следствие внушения – «заочное» удовлетворение потребности «выглядеть» в этом вопросе лучше. Как

следствие удовлетворения потребности – образование положительных эмоций. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

Несколько слов о *правилах применения комплиментов*. Их, по крайней мере, семь:

1. Комплимент должен отражать только реальные и только положительные качества партнера, а также включать один смысл.

2. Отражаемое положительное качество должно иметь небольшое преувеличение, без гиперболизации.

3. Комплимент должен фиксировать более высокий уровень развития того или иного качества у партнера, нежели собственное мнение человека об этом качестве. Например, антикомплиментом будет фраза: «Я поражаюсь, как вы с одного упоминания запомнили телефонный номер 60-60-60! У вас феноменальная память!»

4. Тактика использования комплиментов требует учитывать мнение человека и его отношение к отмеченному качеству. Например, человек проявил элементарную вежливость по отношению к женщине, а его обозвали, желая ему польстить, обольстителем и профессиональным шалуном.

5. Комплимент должен констатировать наличие какого-либо качества, а не содержать рекомендации по его улучшению. Не будет комплиментом фраза: «Ты был активен, но недостаточно!»

6. Комплимент не должен содержать добавок, зачастую преуменьшающих положительное влияние комплимента. Например, во фразе «Руки у тебя золотые, а вот язык твой – враг твой!» лучше использовать лишь первую часть.

7. Наиболее эффективен комплимент, сделанный на фоне антикомплимента себе; в ходе делового общения будьте *терпеливым и внимательным слушателем*. Эта тактика приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека – потребности в самовыражении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции; в процессе делового общения иногда целесообразно *поговорить о вашем собеседнике*, о том, что его интересует, чем он живет, каковы его увлечения и др. При этом мы проигрываем во времени, но выигрываем в расположении собеседника к нам. Эмпирическими наблюдениями подмечено, что если с человеком повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это, как правило, вызывает у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

Взаимопонимание в процессе деловой беседы. На большинство людей оказывают влияние те, которых считают в том или ином смысле специалистами. Специалистом является работник, хорошо разобравшийся в каком-то предмете и оцененный в этом качестве признанными авторитетами. Влияние другого специалиста основано на особой роли, которую он играет в организации, на обладании возможностью приказывать. Третий тип специалиста – мастер хороши* личных отношений, человек, умеющий достичь взаимопонимания с другими. Установление хороших отношений с другими людьми характерно для действительной влияния.

Создание взаимопонимания – это тонкий процесс с некоторыми очевидными противоречиями. Здесь необходимо достичь контакта с другими, не уменьшив при этом чувства собственной цельности. Далее приводятся некоторые ключевые шаги, необходимые для установления хороших личных отношений.

Признание: взгляните на другого человека и обратите на него внимание.

Установление индивидуальности: увяжите для себя имя человека и его индивидуальные характеристики.

Физическое взаимодействие: наведите мосты между вами при помощи какого-либо физического взаимодействия.

Заинтересованность: выразите заинтересованность в ситуации и перспективах другого человека.

Выражение своих взглядов: раскройте ваши мысли и чувства.

Готовность оказать поддержку: будьте готовы подбодрить другого человека.

Те, кто показал себя доступным, обеспечит себе основанное на доброй воле отношение окружающих. Когда между двумя людьми устанавливаются добрые личные отношения, они стремятся понять точки зрения друг друга, и, соответственно, можно с большей вероятностью ожидать, что они оценят идеи и работу другого. Они внесли личный вклад в увеличение способности быть влиятельными.

Здесь, однако, есть трудность, которую следует изучить. Существует искушение сделать вид, то вы заинтересованы в другом человеке для установления взаимопонимания с ним. Тогда взаимодействие будет основано, скорее, на обмане, чем на хороших личных отношениях. В таких отношениях есть неустранимая слабость, так как нехватка подлинного контакта подрывает уровень доверия. Часто случается, что оба человека стремятся манипулировать друг другом, так что во всем их взаимодействии есть скрывающиеся намерения. Может быть, этого достаточно для поверхностного контакта, но если влияние должно быть большим, чем необходимо в самых простых ситуациях, нужно строить отношения на основе честного и прямого обмена взглядами.

Люди, эффективно влияющие на окружающих, приобретают навыки успешной презентации. Они также воспринимают взгляды, мнения и другую информацию от тех, на кого стремятся влиять. Поскольку влияние представляет собой двусторонний процесс, важно умение прислушиваться к другим. Такое умение может быть специально развито, а среди его достоинств можно упомянуть следующие:

- * накапливается больше информации;
- * лучше понимаются перспективы другого человека;
- * вы показываете, что цените другого человека;
- * создается взаимопонимание;
- * можно сделать разумные умозаключения.

Проблемные или дисциплинарные беседы. Этот вид бесед вызван к жизни фактами нарушения дисциплины или же отклонениями от установленных правил и распорядка дня. По мнению А.А. Романова (1995), главная цель таких бесед – не наказать виновного, а ликвидировать «брешь», то есть несоответствие между требованиями и фактическим поведением участников делового процесса. Опыт зарубежных специалистов по управлению свидетельствует, что от 70 до 85 % всех «брешей» в производственном процессе может быть исправлено только руководителем.

Подготовка и проведение такой беседы включает три основных этапа: *подготовительный; этап проведения; заключительный.*

В ходе *подготовительного этапа* руководитель должен беспристрастно изучить состояние «бреши», то есть когда, как, у кого возникла она, что этому способствовало, почему она возникла. Далее необходимо тщательно продумать тактику беседы. Главная цель при этом заключается в том, чтобы подчиненный принял позицию руководства как по отношению к конкретному проступку, так и относительно меры наказания; чтобы беседа сказалась на улучшении будущей работы подчиненного.

В ходе *этапа проведения* главное – это создание положительного фона у подчиненного. И только после создания этого фона следует приступать к неприятной части разговора. Естественно, что для такого разговора руководитель должен найти и время и место, где есть возможность поговорить наедине.

На самом деле бывает не так. Обычно беседа, а точнее «разнос», проводится на месте и спонтанно, по «горячим» следам. Руководитель, как правило, гремит и громит, и достается часто виноватому и правому: всем, кто попался под руку. Почему

так поступают? Потому что хотят показать всем бескомпромиссность, четкость и непрерывность руководства. На самом деле такая тактика неэффективна по двум причинам: во-первых, раздраженность и гнев будят у подчиненных агрессивность и враждебность. А это может вылиться в открытый спор, перебранку, скрытый отпор или тихий «саботаж»; во-вторых, как бы ни был виноват подчиненный, но, отчитывая его на виду у всех, руководитель делает из него «мученика», которому будут сочувствовать остальные коллеги и оказывать моральную поддержку. А бороться на два фронта значительно сложнее.

Целесообразнее на этом этапе сосредоточиться на получении ответов на следующие вопросы:

- * не является ли возникшая проблема средством привлечения внимания и доведения своих личных претензий;

- * не вызвана ли проблема личными затруднениями (семейным конфликтом, болезнью родных и др.);

- * не связана ли проблема с недостатком квалификации, помощи, обучения.

Переход к неприятной части разговора, в которой могут быть высказаны претензии к подчиненному, лучше использовать прием «двух персон». Он может быть выражен во фразе следующего содержания:

«Беседуя с вами, я не совсем понимаю, с кем я говорю сегодня. Я знаю Иванова – первоклассного специалиста, который известен у нас своими отличными результатами. Но, оказывается, есть и другой Иванов, который вчера...». И только после такого противопоставления, которое призвано поколебать негативный настрой подчиненного, можно переходить ко второй части. В ней осуждается (оценивается должным образом), фактическое поведение подчиненного (подчеркнем, не личность, а только поведение).

Весьма ответственным является *заключительный этап* беседы. Заигрывание, сюсюканье, запугивание не годятся для финала. Принятое решение о наказании следует выражать просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося. Например: *«Как вы понимаете, наказания вам не избежать. Конечно, увольнения с работы вы не заслужили (именно: не заслужили), но выговора (строгого выговора, предупреждения, лишения денежного вознаграждения и др.) вам не избежать. Понимаю, что это наказание радости вам не прибавит, но как бы высоко не ценил ваши другие заслуги, иначе поступить не могу»*. Важно, чтобы провинившийся услышал фразу об оценке своих былых заслуг.

Самое правильное в данный момент – сохранить выдержку и размеренный темп речи, чтобы работник не смог перебить. Если такие попытки будут, то следует их прекратить словами: *«Минуточку подождите. Я еще не закончил»*.

После фразы-оценки необходимо сделать паузу в 10-15 секунд, чтобы продемонстрировать свои размышления о правильности выбранного наказания (решение дается руководителю нелегко, особенно, если приходится наказывать своих коллег). Но в большей степени эта пауза нужна для резкого поворота разговора, когда руководитель вдруг, помолчав, обращается к провинившемуся с просьбой.

Такой контраст совершенно необходим, так как ситуация складывается крайне необычно: после наказания следует просьба руководителя. Например: *«А теперь, Сергей Петрович, у меня к вам личная просьба... Если можно, конечно? Пожалуйста, Сергей Петрович, избавьте меня на будущее от таких разговоров. Они мне неприятны, как и вам. Я прекрасно знаю, какой вы отличный специалист. Вот совсем недавно, как мне говорили, вы совершенно правильно (умело, прекрасно, точно и др.)...»*. И дальше должно следовать заключение всей беседы.

Важно помнить, что любая беседа (в том числе и проблемная) должна начинаться и заканчиваться на положительной ноте. Это создает соответствующий эмоциональный фон, позволяющий выстроить беседу в нужном руководителю направлении.

Особенности телефонной деловой беседы. Телефон – важное средство повышения эффективности управленческого труда, оперативности делового общения. По некоторым исследованиям на общение по телефону у делового человека уходит от 4 до 25 % рабочего времени. Но при неправильном пользовании им именно телефон становится источником помех и недоразумений. Телефонные звонки наиболее сильный и частый раздражитель, который зачастую исключает возможность сосредоточенной работы. Кроме того, особенностью общения по телефону является и то, что работает только один канал приема информации – аудиальный, а значит, особое значение имеет интонация, паузы, темп речи.

К *основным рекомендациям* по ведению деловых телефонных разговоров необходимо отнести следующие:

- прежде чем позвонить, уясните себе, с какой целью вы будете звонить, и примерное содержание разговора (если необходимо, набросайте краткое содержание разговора);
- трубку снимайте лучше после первого звонка (и желательно до четвертого);
- откажитесь от нейтральных ответов «Да», «Алло», «Слушаю» и перейдите на информационные (внятно и без скороговорки сообщите свою должность и фамилию);
- задавайте хорошее настроение собеседнику (важно не только, что вы будете говорить, но и как);
- во время разговора будьте кратки, сконцентрируйте основную информацию в одном или двух предложениях и не вдавайтесь без необходимости в излишние подробности; вместе с тем не забывайте о вежливости и тактичности;
- подробно о проблеме предстоящего делового разговора говорите только с тем, кто компетентен решать эту проблему;
- разговор желательно закончить вопросом «Все ли мы обсудили?»; после разговора запишите его итог;
- нежелательно после обсуждения проблемы обсуждать бытовые и политические вопросы;
- при предъявлении каких-либо деловых претензий, попросите представиться, дайте высказаться и не перебивайте, затем сообщите, что будете выяснять, как обстоит дело, и затем перезвоните.

После выяснения перезвоните сразу же: чем дольше вы не звоните, тем дольше партнер работает против вас. Помните о закономерности: когда проблема окончательно решена, партнер чувствует себя вашим должником.

РЕЗЮМЕ

1. Коммуникация в организации выполняет четыре основных функции: управленческую, информативную, эмотивную и фатическую. В коммуникационной структуре организации выделяют горизонтальную и вертикальную коммуникации.

2. Общение – это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий: восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения); обмен информацией (коммуникативная сторона общения); выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

3. Для более глубокого и объективного понимания партнера надо использовать механизмы «тонкой настройки»: идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция.

4. Руководителю важно иметь *высокий уровень визуально-психодиагностических способностей*, то есть умений и навыков, позволяющих по внешним признакам людей «читать» их актуальное психическое состояние.

5. Источниками информации о собеседнике являются, прежде всего, лицо, мимика, жесты, позы, походка человека и др.

ЧАСТЬ V. ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

ГЛАВА 13. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТА КАК ТИПА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ.

- 13.1. Типы конфликтов и управление конфликтной ситуацией.
- 13.2. Причины и динамика конфликта.
- 13.3. Социальный конфликт.
- 13.4. Стратегии конфликтного взаимодействия.
- 13.5. Выход из конфликта.

13.1. Типы конфликтов и управление конфликтной ситуацией

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому конфликт определяют, как отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия, и вступают в открытое конфликтное взаимодействие.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют функциональными (конструктивными). Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют дисфункциональными (деструктивными). Надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные следствия.

В соответствии с классификацией Л. Коузера конфликты могут быть *реалистическими* (предметными) или *нереалистическими* (беспредметными).

Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т. е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации – создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и

подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

Существуют *пять основных типов конфликта*: внутриличностный; межличностный; между личностью и группой; межгрупповой; социальный.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не полностью соответствует данному нами определению. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми; потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных – это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т.п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе. Или: начальник цеха дал мастеру указание выпустить определенное количество деталей, а технический руководитель в то же самое время – произвести технический осмотр оборудования. Причиной первого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства, а второго – нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт. Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего – это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой. Неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа – *конфликт между группой и руководителем*. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом. К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между высшим и более низким уровнями управления, т.е. между линейным и штабным персоналом. Это яркий пример дисфункционального конфликта.

Межгрупповые конфликты обусловлены несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т.п.), т.е. наличием реальной конкуренции, а также возникновением социальной конкуренции.

Межгрупповые конфликты сопровождаются:

– проявлениями «деиндивидуализации», т.е. члены группы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное поведение. Деиндивидуализация облегчает проявление агрессивности к другим группам;

– проявлениями социального, межгруппового сравнения, в ходе которого более высоко и положительно оценивают свою группу, повышают свой престиж и одновременно принижают, обесценивают чужую группу, дают ей отрицательную оценку («они злодеи, они глупые, они отсталые» и т.п.). Социальное сравнение может инициировать конфликты, а также поддерживать, «оправдывать себя» в конфликте, ведь чтобы победить, надо оценивать себя как «положительную группу, которая правильно поступает» и отрицательно оценивать чужую группу. Часто лидеры групп стремятся частично или полностью изолироваться от информации с чужой стороны о чужой группе («железный занавес»); тогда легче сохранять конфликт между своей и чужой группой. Для сглаживания конфликта полезен обмен реальной информацией друг о друге;

– проявлениями групповой атрибуции, т. е. склонны считать, что именно «чужая группа ответственна за негативные события». Объяснение причин событий резко различается для своей и чужой группы: 1) так, положительному поведению своей группы и негативному поведению чужой группы приписываются внутренние причины («мы поступаем правильно, потому что мы хорошие», «они поступают плохо, потому что они плохие»); 2) негативное поведение своей группы и положительное поведение чужой группы объясняются внешними причинами, внешними обстоятельствами. Так, нападения своей группы (негативное, агрессивное поведение) объясняют внешними причинами («нас вынудили обстоятельства»), а нападения противников объясняют внутренними причинами («они плохие люди»). Конструктивные положительные действия чужой группы оценивают как внешне обусловленные («у них не было другого выхода, обстоятельства вынудили их пойти на «мировую») или порой воспринимаются как подвох, «военная хитрость» («что-то здесь не так, нельзя доверять их «миролюбивым» предложениям»). Даже раскол внутри своей группы склонны объяснять действиями «чужой группы», которые «вредят нам, строят заговоры против нас».

Социальный конфликт – это «ситуация, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг друга». Но, несмотря на разницу подходов, в имеющихся определениях конфликта можно выделить по крайней мере три ключевых момента: во-первых, то, что это предельный случай обострения социальных противоречий, явное или скрытое состояние противоборства, а также ситуация взаимодействия; во-вторых, социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей – классов, наций, государств, социальных институтов, социальных субъектов; в-третьих, это то, что противодействующие стороны преследуют свои различные, противоположные цели, интересы и тенденции развития, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга. Таким образом, социальный конфликт – это сложное явление, включающее несколько аспектов. Но именно наличие противоборствующих сторон со своими потребностями, интересами и целями является основой конфликта, его осевой линией.

Этот момент тесно связан с выяснением причин и природы конфликта, а также определением его границ – пространственных, временных, внутрисистемных. Пространственные границы конфликта определяются местоположением его участников (квартира, улица, дом, работа, регион и т.д.). Временные параметры конфликта связаны с его продолжительностью, включая начало и конец.

13.2. Причины и динамика конфликта

Начало конфликта связано, по меньшей мере, с тремя условиями:

- 1) первый его участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику путем физических действий, демаршей, заявлений и т.д.;
- 2) второй участник сознает, что эти действия направлены против него;
- 3) второй участник в ответ предпринимает активные действия против инициатора конфликта; с этого момента можно считать, что он начался.

Из этого следует, что конфликт начинается в случае противоборства сторон. Он возникает лишь тогда, когда стороны начнут активно противодействовать друг другу, преследуя свои цели. Поэтому конфликт всегда начинается как двустороннее (или многостороннее) поведение, и ему, как правило, предшествуют иницирующие действия одной из сторон, выступающей в качестве зачинщика конфликта.

Перечень элементов конфликта:

- 1) два участника или две стороны конфликта;
- 2) взаимонесовместимость ценностей и интересов сторон;
- 3) поведение, направленное на уничтожение планов, интересов противоположной стороны;
- 4) применение силы для влияния на другую сторону;
- 5) противопоставленность действий, поведения сторон;
- 6) стратегия и тактика конфликтного взаимодействия;
- 7) личностные особенности участников: агрессивность, авторитетность и пр.;
- 8) характер внешней среды, присутствует ли третье лицо и т.д.

Динамика развития конфликта:

- возникновение конфликтной ситуации,
- осознание конфликтной ситуации,
- собственно конфликтное поведение – обоюдно направленные и эмоционально окрашенные действия, которые затрудняют достижение целей, интересов противника и способствуют реализации собственных интересов в ущерб другой стороне;
- развертывание конфликта или его разрешение зависит от участников, их личностных особенностей, интеллектуальных, материальных возможностей, которые есть

у сторон, от сути и масштабов самой проблемы, от позиций окружающих лиц, от представления участников о последствиях конфликта, от стратегии и тактики взаимодействия.

Критерии конфликта:

- 1) взаимозависимость сторон (рис. 30), т.е. обе стороны зависят друг от друга, активность одного человека обуславливает действия другого человека, а эти действия вызывают ответные реакции первого субъекта и т.д. Таким образом происходит взаимодействие сторон, их контроля, однако, если существуют жесткие правила контакта (например, бой боксера), то это не конфликт;



Рис. 30. Взаимозависимость сторон в конфликте

2) осознание ситуации как конфликтной, т. е. одна или обе стороны оценивают чужие действия как преднамеренно враждебные с целью помешать достижению желаемых целей или унижить;

3) выбор стратегии дальнейшего поведения: к поиску компромисса или рационально приемлемого решения либо к эскалации конфликта, к усилению борьбы; например, от борьбы точек зрения (когнитивный конфликт) переходят к борьбе личностей (межличностный конфликт), затем к борьбе групп и насилию.

В конфликте нет виноватых и правых, каждый хочет достичь своих целей. Конфликт – такой вид взаимодействия, где результат принадлежит всем участникам конфликта, свой вклад в конфликт вносит каждый участник. Но обычно человек думает: «В конфликте виноват не я, а другой человек», «Я прав, а другой – не прав, он плохой», и каждый собирает вокруг себя союзников, чтобы доказать: «Я прав!». Так происходит расширение конфликта.

Окончание конфликта не всегда однозначно. Он может быть исчерпан в случае примирения или выхода из конфликта одной из сторон, а также пресечения и прекращения конфликта в ходе вмешательства третьих сил.

Относительно внутрисистемных параметров конфликта необходимо сказать, что он всегда происходит в определенной системе: семье, группе сослуживцев, трудовом коллективе, государстве, международном сообществе стран. Выявление внутрисистемных границ конфликта связано с определением конфликтующих сторон, выступающими его главными участниками, а также выделением других лиц или организаций, прямо в конфликте не замешанных, но являющимися элементами системы. В таком случае границы конфликта в системе будут зависеть от того, какое число участников в него вовлечено.

Было уже отмечено, что конфликт представляет собой предельно обостренную форму противоречия, но он также еще и служит способом выявления и разрешения противоречий. В этой связи возникает вопрос: а что предшествует конфликту, каковы стадии его развития? Можно ответить, что предшествует ему объективная жизненная ситуация, в которой находятся противоборствующие стороны, и сами эти стороны имеют определенные интересы, потребности, цели. Естественно, что посягательство одной стороны на какую-либо из таких потребностей другой стороны создает социально-психологическую основу конфликта. Это и есть структура противоречия, пока еще не перешедшего в конфликт, – конфликтная ситуация.

Таким образом, *конфликтная ситуация* – это такое совмещение человеческих потребностей и интересов, которое объективно создает почву для реального противоборства между различными социальными субъектами.

Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания будущих противоборствующих сторон (сокращение штатов в трудовом коллективе), а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами. Но каждая ситуация определяется действительными событиями и ее субъективное значение зависит от того, какое объяснение дает этим событиям каждая сторона, в соответствии с которыми она и начинает действовать в ходе развития конфликта. Главная черта этой ситуации – возникновение предмета конфликта.

Предмет конфликта – это то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения, которого стороны вступают в борьбу.

Поскольку в ходе конфликта разрешаются противоречия, происходит поиск путей выхода из тупиковой ситуации, то возникает вопрос о его функции – положительной или отрицательной, плохой или хорошей. Другими словами, плохо это или хорошо, что происходит конфликт? С обыденной точки зрения, здесь может быть дан только отрицательный ответ, потому что конфликт связан с такими явлениями, как бытовые ссоры и неурядицы, служебные неприятности, межнациональные, территориальные, общественно-политические противостояния и

противоборства, и потерями. Отсюда и оценка конфликта в качестве явления нежелательного.

Но при более внимательном взгляде в существо этой проблемы вырисовывается другой подход, другая точка зрения, согласно которой конфликт не только негативное социальное явление, но также еще и позитивное. Ход рассуждений здесь примерно следующий. Да, конфликт – это нежелательное явление, начинающее разъедать нормально функционирующую социальную систему, но в его ходе появляются такие силы, которые смогут вернуть ее в состояние баланса и стабильности, а также поддержания ее в устойчивом состоянии.

Мортон Дойч, осуществляя мотивационный анализ конфликтного поведения, отмечал, что **конфликт** – это такое взаимодействие двух сторон, когда достижение целей одного препятствует достижению целей другого, т. е. конкуренция, соперничество выступает как объективная ситуация конфликта, а с другой стороны, эмоциональное неприятие другого человека, тенденция к конкурентному взаимодействию людей, как их психологическая особенность, способствует конфликтному поведению. Поскольку конфликты неизбежны во взаимодействии людей, то они могут выполнять **позитивную конструктивную функцию**:

- конфликт способствует определенному движению вперед, предотвращает застой;

- в процессе конфликта происходит объективация источника разногласия и возможно его разрешение, «снятие», находятся средства предотвращения будущих конфликтов;

- конфликт – это определенное отрицание старых, «отживших» отношений, что приводит к формированию новых отношений, коррекции взаимодействия;

- в конфликте «изживается» внутренняя напряженность, «выплескиваются» агрессивные чувства, «разряжаются» фрустрации, неврозы;

- конфликт – способ самоутверждения личности, особенно у подростка, конфликт – необходимая форма поведения для поддержания статуса в группе;

- внутригрупповой конфликт в научной деятельности создает необходимый уровень напряженности, нужный для творческой активности; так, исследование показало, что продуктивность творческой научной деятельности выше у конфликтных личностей;

- межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы;

- необходимость решения конфликта приводит к кооперации, к концентрации усилий участников на решение конфликтной ситуации, к вовлечению членов группы в общую жизнь группы.

Признаки деструктивного конфликта:

- 1) расширение конфликта;

- 2) эскалация конфликта (т.е. конфликт становится независимым от исходных причин и, даже если причины конфликта устранены, сам конфликт продолжается);

- 3) увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта;

- 4) рост ситуативных высказываний, агрессивных действий участников.

Анализ социологических и социально-психологических исследований позволяет выделить следующие основные причины конфликтов:

- социально-экономические – конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление объективно существующих социально-экономических противоречий;

- социально-психологические – потребности, мотивы, цели деятельности и поведения различных людей;

- социально-демографические – различия в установках мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обусловленных их полом, возрастом, принадлежностью к различным национальным образованиям.

13.3. Социальный конфликт

Люди так или иначе реагируют на изменение социально-экономической ситуации, преследуя при этом свои интересы и потребности. Естественно, что посягательство на какую-либо из таких потребностей является социально-психологической причиной конфликтов. Неравенство в уровне доходов и потребления между самыми богатыми и самыми бедными, практически отсутствие средних слоев общества, нестабильность экономического, социального и политического развития неизбежно ведут к конфликтам на самых различных уровнях – межличностном, в масштабах всего общества. Острота социальной напряженности, уровень конфликтности проявляются в различных факторах: повышенном эмоционально-психологическом фоне взаимодействия между людьми, усилении неудовлетворенности жизнью и экономическим положением, учащении локальных конфликтов, превращении девиантного поведения людей в своеобразную социальную «норму» (разбой, рэкет, терроризм, наркомания, проституция и т.д.), поиске «виноватого» («что делать?» и «кто виноват?»). В свою очередь, такого рода негативные психологические факторы не лучшим образом воздействуют на развитие социально-экономической и политической обстановки в целом.

Социальный конфликт всегда сопровождается особой социально-психологической атмосферой, которая получила название *социальной напряженности*. Социальная напряженность – это особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности.

Социальная напряженность как эмоционально-психологическое состояние общества или его части возникает, если назревший кризис своевременно не выявляется, а конфликтное противоречие никак не разрешается, переходя в тупиковую ситуацию, когда люди осознают расхождение между провозглашаемыми идеалами и целями общественного развития и его действительными результатами.

Социальная напряженность характеризуется следующими параметрами: а) распространением неудовлетворенности жизнью (недовольство ростом цен, инфляцией, оскудением потребительской корзины, угрозой личной безопасности и т.д.); б) утратой доверия к правящей элите (пессимизм в оценке будущего, рост ощущения опасности, возникновение атмосферы массового психического беспокойства и эмоционального возбуждения); в) появлением стихийных массовых действий (различные конфликты, митинги, демонстрации, забастовки).

Основными стадиями социальной напряженности являются: 1) фоновый уровень социальной напряженности – норма; 2) латентная стадия нарастания социальной напряженности выше нормы или балансирование на ее границе; 3) стадия проявления социальной напряженности в ходе роста недовольства и осознания конфликтности создавшегося положения; 4) критическая стадия перехода социальной напряженности в острый конфликт; 5) стадия ускоренного развития социального конфликта – взрыв; 6) стадия наивысшего развития социальной напряженности – кульминация конфликта; 7) стадия спада социальной напряженности до фонового уровня и прекращение социального конфликта.

Можно выделить несколько *основных причин конфликтов* в организациях.

- Распределение ресурсов. Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся им более обоснованными.

- Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы может, в свою очередь, винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждаются ремонтники.

Несколько инженеров, занятых разработкой одного изделия, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что слабые инженеры тормозят выполнение работы, а последние недовольны тем, что от них требуют невозможного. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях приводит к конфликту.

- Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается выпуском простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

- Различия в способах достижения целей. У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, даже при отсутствии противоречивых интересов. Например, все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, но о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

- Неудовлетворительные коммуникации. Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

- Различия в психологических особенностях. Это еще одна причина возникновения конфликтов. Как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т. д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию «слаженных» команд.

- Совместимость характеров – дело довольно сложное и тонкое. Здесь требуется определенное различие, несходство характеров, что делает возможным их «взаимодополняемость» («властный характер» – «склонный к подчинению»), такая пара людей более совместима, чем люди с похожим, одинаково «властным» характером. Но есть качества характера, которые требуют подобия, а их несовпадения часто вызывают конфликт («аккуратный» и «неряшливый», «честный» и «лживый» малосовместимы).

В общем, для обеспечения совместимости с другими людьми требуется три основных качества характера: 1) способность критически относиться к себе; 2) терпимость к другим; 3) доверие к другим. Если эти качества полностью отсутствуют у человека, то он психологически несовместим с другими людьми и всегда несет с собой тень конфликта. Если люди слишком различаются между собой по типам

психологических предпочтений и не осознают, не учитывают этого, то возникновение конфликтов очень вероятно, даже если у людей нет антагонистических интересов.

По-видимому, успешно смогут работать вместе люди, которые имеют совпадения хотя бы по двум из психологических предпочтений, т.е. оба должны быть или экстравертами (Е), либо интровертами (И) и относиться, либо к решающему (Р), либо к воспринимающему (В) психологическому типу, хотя и это не гарантирует отсутствие разногласий в дальнейшем.

80% конфликтов возникает помимо желания их участников. И главную роль в возникновении таких конфликтов играют так называемые конфликтогены – слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту. Причем разжиганию конфликта способствует такая закономерность, как эскалация конфликтогенов, т.е. на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным из всех возможных, испытываем желание «проучить» обидчика как можно сильнее, больнее, обиднее, проявляем ответную агрессию. Первый конфликтоген часто бывает непреднамеренным, ситуативно случайным, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов – и вот уже конфликт налицо.

Эта схема помогает понять, почему 80% конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания всех ставших участниками конфликта. Эта схема подсказывает и пути предотвращения конфликтов:

1) не употребляйте конфликтогенов, не говорите и не делайте того, что может задеть, обидеть собеседника;

2) не отвечайте конфликтогеном на чужой конфликтоген – если не остановитесь сразу, то позднее сделать это будет практически невозможно – так стремительно нарастает сила конфликтогенов;

3) проявляйте эмпатию к собеседнику, поймите его состояние;

4) делайте как можно больше благожелательных обращений к собеседнику: дружеская улыбка, поддержка, уважительное отношение, сочувствие, похвала и т.д.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

– *стремление к превосходству* (прямые проявления превосходства, приказы, угроза, критика, обвинение, издевка, насмешка, снисходительный тон общения, хвастовство, категоричность суждений: «Я уверен...», навязывание своих советов, перебивание собеседника, утаивание информации, подшучивание, нарушение этики поведения, попытка обмана; напоминание о какой-то проигрышной для собеседника ситуации);

– *проявления агрессивности* (природная агрессивность или ситуативная агрессивность от неприятелей, плохого настроения, фрустраций);

– *проявления эгоизма*.

Существование перечисленных источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

Выделяют следующие основные функциональные (позитивные) *последствия* конфликтов для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.

2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.

4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» – страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5. Улучшаются отношения между людьми.

6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные дисфункциональные (негативные) последствия конфликтов:

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

3. Представление о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции – как об исключительно положительной, о позиции оппонента – только как об отрицательной.

4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.

5. Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами.

Представители административного направления считали, что если найти хорошую формулу управления, то организация будет действовать как отлаженный механизм. В рамках этого направления разрабатывались структурные *методы управления конфликтами*.

1. Четкая формулировка требований. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав, и обязанностей, правил выполнения работ.

2. Использование координирующих механизмов. Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения* он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к «третьей стороне» – их общему начальнику. В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

3. Установление общих целей, формирование общих ценностей. Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

4. Система поощрений. Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе учета психологии участников конфликта.

Развитие конфликта всегда сопровождается изменением психологии его участников. Это затрагивает аналитические действия, процесс принятия решений,

эмоциональное состояние и направленность памяти, социальные установки людей и их внутренние нормативные механизмы регуляции. Все это находит выражение в изменяющемся поведении | участников конфликта.

Следует отметить, что поведение в конфликте связано сильной фрустрацией, стрессовым состоянием его участников. В такой ситуации психического напряжения могут совершаться поступки, совершенно невысказанные в нормальной обстановке. Поведение людей подвержено влиянию сильнейших негативных эмоций, таких, как гнев, ярость. Происходят также серьезные искажения в субъективных образах участников происходящего противоборства.

В условиях конфликта субъект находится перед выбором какого-то решения, которое необходимо принимать немедленно, что связано с риском, потому что нет времени и возможностей для оценки альтернативных форм поведения. Выбор осуществляется не всегда рационально, а это одна из причин неадекватности действия, усугубляющих конфликтную ситуацию. Хотя возможности выбора и сужены, но все же он осуществляется в виде решения следующих дилемм: во-первых, когда приходится выбирать из двух зол меньшее, чтобы не потерять больше; во-вторых, когда возникает соблазн совершить какое-то действие, но одновременно существует опасность его негативных последствий или негативной ответной реакции; в-третьих, когда не в одной, а в нескольких альтернативных оценках конфликтной ситуации усматриваются и позитивные, и негативные моменты.

Выбор решения при этих комбинациях зависит от: 1) ценности и притягательности цели для субъекта и 2) расстояния до цели, которое субъекту предстоит преодолеть. Возможные тенденции разрешения внутренних противоречий и поведения субъектов в конфликтных ситуациях могут быть следующие: 1) чем ближе цель, тем стремление к ней сильнее; 2) чем ближе опасный объект, тем сильнее избегание от него; 3) опасность воспринимается сильнее, чем выгода от возможного противостояния; 4) из двух несовместимых реакций или сил в конфликте побеждает более сильная; 5) на поведение участников влияет частота повторяемости эпизодов конфликта.

В ходе конфликта осуществляется *рефлексия* – отражение в сознании субъекта собственного и чужого поведения, представление о дальнейших планах противника, а также предвидение его поступков. Это важный элемент субъективной стороны конфликта.

Действия в конфликте, где необходимо предвидеть и собственные поступки, и поступки противоположной стороны, получили название «рефлексивных игр». Главная их задача – смоделировать рассуждения, ход мыслей и вероятных поступков противоположной стороны.

Рефлексивные игры включают ряд приемов: 1) рефлексивное управление – попытка субъекта передать противнику основания для принятия такого решения, которое было бы выгодно данному субъекту; 2) рефлексивный прогноз – попытка прогнозировать поведение противоположной конфликтующей стороны; 3) рефлексивная защита – заблаговременная подготовка варианта разрешения конфликта менее выгодного, но не вполне проигрышного.

Однако наш опыт показывает, что ни один психологический тип не блещет в конфликтных ситуациях. Трудно сказать почему, но конфликт способствует проявлению худших черт из тех, которыми мы обладаем. Так, Мыслительные-Решающие (ЛР) становятся еще жестче, будучи не только непоколебимо уверенными в своей правоте, но и полностью закрываясь от иных точек зрения. Экстраверты (Е) вместо того, чтобы демонстрировать свое умение уговаривать, делаются шумными и бессмысленно агрессивными. Интроверты (И) просто замыкаются в себе, исключая возможность общения, которое могло бы привести к урегулированию ситуации.

13.4. Стратегии конфликтного взаимодействия

Для описания стратегии конфликтного взаимодействия на практике часто применяют двухмерную модель К. Томаса. За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера.

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях (рис. 30).

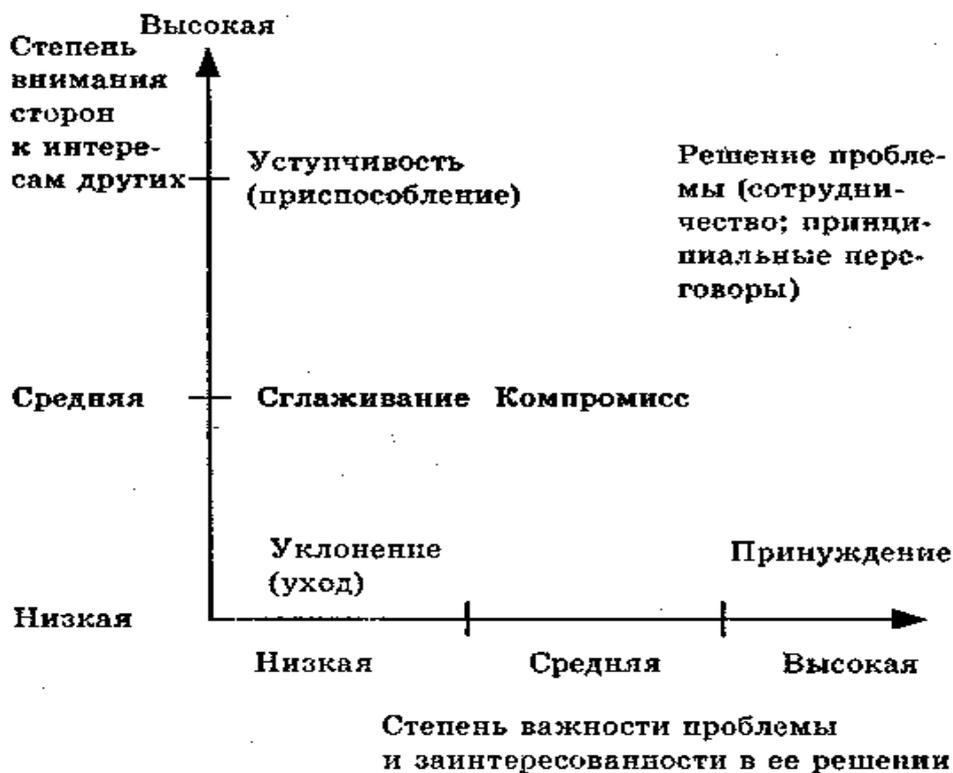


Рис. 30. Стратегии поведения менеджера при разрешении межличностных конфликтов

1. Настойчивость (принуждение). Тот, кто придерживается этой стратегии, пытается заставить принять свою точку зрения, во что бы то ни стало, его не интересуют мнения и интересы других. При этом он либо игнорирует ту «цену» в своих

отношениях с партнером, которая будет заплачена в результате его действий, либо просто не задумывается над этим. Принято считать, что чем более долговременные отношения связывают участников взаимодействия (как например, в семье или организации), тем более целесообразно заботиться не только о сиюминутном выигрыше, но и о сохранении взаимоотношений. Данный стиль связан с агрессивным поведением, для влияния на других людей здесь используется власть, основанная на принуждении, и традиционная власть.

Этот стиль может быть эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

2. Уход (уклонение). Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может

разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

3. Приспособление (уступчивость) предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда он при «тактическом проигрыше», но не гарантирован «стратегический выигрыш». Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

4. Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок.

Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например, неудовлетворенность «половинчатыми решениями». Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

5. Сотрудничество (решение проблемы). Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При такой ситуации участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.

Психологами разработаны некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами:

1. Надо знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит несколько этапов (рис. 31):

- 1) возникновение разногласий;
- 2) возрастание напряженности в отношениях;
- 3) осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников;
- 4) собственно конфликтное взаимодействие, использование различных межличностных стилей разрешения конфликтов, сопровождающееся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности;
- 5) исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться функциональным. Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.

1. Если менеджер «входит и управляет конфликтом» в начальной фазе, он разрешается на 92%; если на фазе подъема – на 46%, а на стадии пика – менее 5%, на стадии спада – около 20%, на стадии вторичный период роста – менее 7%, на стадии вторичного пика – менее 2%.

2. Выясните скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта.



Рис. 31. Этапы развития конфликта

3. Определите проблему в категориях целей, а не решений, проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

4. Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция – это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы – это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы – это наши желания и заботы. Именно в них – ключ к решению проблемы.

5. Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов). «Ваша проблема – не вина других», – утверждают известные американские специалисты по управлению конфликтами Р. Фишер и У. Юри. Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

6. Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта. Не забывайте, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.

7. Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

8. Придерживайтесь правила «эмоциональной выдержки». Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические.

13.5. Выход из конфликта

Цели конфликта не всегда обозначаются, оговариваются, но они всегда хотя бы подразумеваются. Иногда они не осознаются. Но если мы их не достигаем, то очень расстраиваемся вместо того, чтобы радоваться. Цели обычно конкретны, и число их бесконечно. Между тем есть всего три главные цели, к которым надо идти в конфликтной ситуации:

1. Разрешение конфликта, т.е. поиск такого решения, которое устроило бы обе стороны и сняло внутреннее напряжение.
2. Сохранение, своего достоинства так, чтобы потом не было стыдно за свое поведение или неловко, или не возникло ощущение, что вел себя некрасиво.
3. Продолжение отношений с партнером. Ведь вы не желаете превратить его во «врага».

Очень часто конфликтующие стремятся бессознательно к совершенно противоположным целям, не думая об интересах противника, не заботясь о своем «лице» и не желая иметь никаких дел со своим «обидчиком» в дальнейшем.

Чем отличается человек, способный предупреждать и – разрешать конфликты (назовем его «мудрым»), от неспособного (назовем его «незрелым»)?

Первый признак «мудрого» поведения – «открытость» ума. Человек с «открытым» умом настроен на понимание доводов и аргументов, которые ему самому не пришли бы в голову. Он как бы «открыт» для восприятия того, что не видит сам по своей позиции. Он допускает многоальтернативный подход и понимает, что лучше иметь выбор. Он не ограничивает свое восприятие и ориентируется не только на «здесь и сейчас», но и заглядывает вперед, предвидя и анализируя последствия. Он не ограничен анализом прошлого (не ищет причины данного конфликта и его виновников), а занимается поиском выхода, то есть ориентирован на будущее – что делать? Он допускает противоречия и спокойно к ним относится. Видит, что любая позиция или предложение в конфликте несут в себе как выгоды, так и потери.

Второй признак «мудрости» – позитивное отношение к оппоненту.

Как обычно ведут себя люди в конфликте по отношению к другим? Это – столкновение интересов, ценностей. Конфликт всегда возникает, когда ущемляют интересы, либо нам кажется, что их ущемляют. И тот, кто это делает, – враг.

Что мы видим у врага? Худшую часть его личности. Как мы относимся к врагам? С подозрением, настороженностью.

«Мудрый» человек в отличие от «незрелого» даже в конфликте пытается увидеть «друга» и лучшую часть его личности. И это рационально. С кем легче договариваться: с врагом или другом? Друг не агрессивен, он настроен на взаимопонимание, он хочет договариваться, он открыт и не подозревает вас в нечестных намерениях и т.д.

Прежде чем убеждать в чем-то человека или договариваться с ним при противоречивых интересах, прикажите себе «полнобить» его. Подумайте о его достоинствах, о его благородстве, о всех хороших проявлениях его личности. И с этим настроением вступайте во взаимодействие с ним.

Третий признак «мудрого» человека – рациональное мышление.

Что доминирует у «незрелого» человека в процессе конфликта? Разум или эмоции? Безусловно, эмоции.

К чему это ведет? К аффекту, когда сознание просто отключается и человек не отвечает за свои действия. К смешению дела и отношений к оппоненту. Человек как бы застревает на выяснении своих отношений. А дело (поиск выхода из конфликта, сама проблема) стоит и не решается. Если конфликт не разрешается, то разрывается либо сильно ухудшаются (на какое-то время) отношения.

У «мудрого» человека разум контролирует эмоции. И он отдается не стихии и порывам, а дипломатии и трезвым мыслям. Он умеет отделять свои отношения, эмоции от самой проблемы и не смешивает их.

Он решает две самостоятельные задачи. Одна – найти разрешение конфликта. Вторая – упорядочить при этом свои взаимоотношения с оппонентом. Главное – найти решение. И важно сохранить хорошие отношения, даже если решение конфликта не найдено. К поиску решения можно вернуться и позднее.

Четвертый признак «зрелости» – сотрудничество. Типичное поведение (по статистике оно составляет 77 % всех случаев) в конфликте – стремление к односторонним выигрышам, ориентация на стандартную победу, где есть победитель и побежденный.

Из этого проистекает желание надавить и самоутвердиться, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Исключается уважение к личности партнера, равенство с ним, принятие и учет его интересов и целей. Ориентация на победу, где оба стали бы победителями, отсутствует. В результате – тупик в отношениях.

Только ориентация на равенство и сотрудничество дает выход из конфликта.

Пятый признак «мудрости». Незрелый человек нетерпим к людям, их особенностям. Его раздражают их эмоции, непонимание, иная позиция или точка отсчета, другие ценности.

«Мудрый» всегда терпим. Он признает право людей быть такими, какие они есть, и их право думать так, как они думают. Даже если оппоненты проявляют деструктивное поведение, «мудрый» воспринимает это как беду человека, а не его вину.

Кодекс поведения в конфликте

Шестнадцать правил:

1. Дайте партнеру «выпустить пар».

Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он – страдающий человек, независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Наилучший прием в эти минуты – представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.

2. Потребуйте от него спокойно обосновать претензии.

Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства: Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отметайте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?»

3. Сбивайте агрессию неожиданными приемами. Например, попросите доверительно у конфликтующего

партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас связывало в прошлом, и было очень приятным. Сделайте комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...»). Выразите сочувствие: например, тому, что он (она) потерял слишком много.

Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

4. Не давайте ему отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах.

Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым».

Не говорите: «Вы – грубый человек», лучше скажите: «Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

5. *Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.*

Проблема – это то, что надо решать. Отношение к человеку – это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к клиенту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать. А вот этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять вами! Определите вместе с ним проблему и сосредоточьтесь на ней.

6. *Предложите клиенту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения.*

Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Потом из него выберите лучший.

При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и клиент должны быть удовлетворены взаимно. И вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным.

Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т.д.).

7. *В любом случае дайте партнеру «сохранить свое лицо».* Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на

агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы – необязательный человек».

8. *Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий.* Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас

понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения, и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает его агрессию.

9. *Держитесь как на острие ножа в позиции «на равных».* Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху – «родительская» или снизу – «детская») неэффективны.

Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных – «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не «потерять свое лицо».

10. *Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину.* Во-первых, это обезоруживает оппонента, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

11. *Ничего не надо доказывать.*

В любых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не может доказать, даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это – бесполезное, пустое занятие.

12. *Замолчите первым.*

Если так уж получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное – замолчите. Не от «противника» требуйте: «Замолчите!.. Прекратите!», а от себя! Добиться этого легче всего.

Ваше молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна исчезла – с кем ссориться?

Если же ни один из участников не склонен замолчать, то обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реакции участников только подливают масла в огонь. Чтобы погасить это возбуждение, нужно убрать то, что его разжигает.

Молчание не должно быть обидным для партнера. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, оно может подействовать, как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, отрицательное возбуждение партнера, как если бы ничего этого не было.

13. Не характеризуйте состояние оппонента.

Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку! ... А чего ты нервничаешь, чего злишься?... Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

14. Уходя, не хлопайте дверь.

Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

15. Говори, когда партнер остыл.

Если вы замолчали, и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна исключать полностью что бы то ни было обидное и оскорбительное для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт вначале, не даст ему разгона.

16. Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушить отношения.

Выразите свое уважение и расположение клиенту и выскажите согласие по поводу возникших трудностей. И если вы сохраните отношения и дадите клиенту «сохранить свое лицо», вы не потеряете его как будущего клиента или партнера. Найти нового, надежного, неконфликтного – тоже задача не из легких в условиях конкуренции.

11 табу в конфликтной ситуации. Нельзя:

1. Критически оценивать партнера.
2. Приписывать ему низменные имми плохие намерения.
3. Демонстрировать знаки превосходства.
4. Обвинять и приписывать ответственность только клиенту.
5. Игнорировать его интересы.
6. Видеть все только со своей позиции.
7. Уменьшать заслуги партнера и его вклад.
8. Преувеличивать свои заслуги.
9. Раздражаться, кричать, нападать.
10. Задевать «болевыи точки» и уязвимые места партнера.
11. Обрушиваться на партнера множество претензий.

Десять типичных ошибок конфликтующего человека:

1. Отстаивает свою точку зрения и не думает, как решить проблему.
2. Ведет себя негибко, не способен изменить тактику, переключиться на другое.
3. Нетерпим к инакомыслию, не может перейти на другую позицию, пойти на компромисс.
4. Мыслит стереотипно, стремится втиснуть решение в рамки существующих норм, традиций, правил.
5. Отвлекается от основной цели на другие, побочные, уходит в сторону от главной проблемы.

6. Видит только один путь решения или одну альтернативу, а не их многовариантность.

7. Работает только в предметной области, не может рефлексивно анализировать и двигаться к взаимодействию.

8. Создает препятствия для свободной творческой полемики, генерированию идей, излишне критикует, нагнетает страх и т. п.

9. Без нужды соглашается с мнением других, если они уступают, приспособляются или уходят от решения проблемы.

10. Боится риска.

В психологическом плане устранение причин конфликта тесно связано с воздействием на мотивацию участников и предполагает выдвигание контрмотивов, которые устранили бы первоначальные агрессивные намерения противоположной стороны.

Существуют многочисленные рекомендации по предотвращению и разрешению семейных ссор и конфликтов. Вот некоторые из них.

1. Если чувствуете, что «созреваете» для конфликта, то предупредите супругу(а), например, так: «Прости, но я сегодня перенервничал(а), очень устал, не готов говорить на эту тему. Давай через час? Я пойду немного пройду. Тебе что-нибудь надо купить в магазине?».

2. Стремитесь чувствовать, когда супруг находится в состоянии усталости, нервозности, и своевременно «разрядить» его отрицательные эмоции, сказать друг другу ласковые слова, утешить, дать возможность выговорить накопившееся недовольство, повозмущаться вместе. Ласка, поцелуй, нежность исключают назревающую ссору.

3. Еще до того, как недовольство выльется в столкновение, старайтесь найти и устранить его главную причину. Для этого требуется в подходящий момент мягко и тактично рассказать друг другу обо всем, что вызывает беспокойство, неудовлетворенность.

4. Не обнажайте перед посторонними свои конфликты, противоречия. Наедине, а не при людях, анализируйте свое поведение, разбирайтесь, кто прав, а кто виноват.

5. Не позволяйте вмешиваться в конфликт ни родителям, ни собственным детям, ни тем более посторонним. Не рассказывайте про собственного мужа или жену порочащие их истории, факты, не жалуйтесь на их недостатки.

6. Помните, что умен не тот, кто прав, а кто понимает, когда надо остановиться в возникшем споре, чтобы не допустить его разрастания, «перехода на личности».

7. При разрешении спора не пользуйтесь «волевыми аргументами» типа: «Я так хочу!», «Как сказал, так и будет!», «Не уступишь – хуже будет».

8. Говорите только о самом разногласии, только о самом предмете спора. Старайтесь не обобщать и не вспоминать прежние промахи («Ты всегда так...»).

9. Избегайте делать контрвыпад на замечание («А ты сам...»).

10. Не позволяйте даже в пылу ссоры бранных слов. Думайте не о том, чтобы «ударить» побольнее, а об убедительности аргументов, ибо резкость вызывает ответную резкость.

11. Чтобы спор не перерос в конфликт, чтобы вежливость не уступила место злобным обвинениям, представьте, что спор слышит посторонний человек, мнением которого вы дорожите (например, ваш начальник, коллега, знакомый). Наверняка вы станете говорить на тон ниже. Ведь в присутствии другого человека вы вряд ли позволите потерять от возбуждения голову, накричать, оскорбить кого-то.

12. Если в ходе ссоры вы поняли, что действительно неправы, будет самым уместным открыто признать свою вину. Самокритичность всегда вызывает уважение! (Другому супругу, в свою очередь, не стоит добиваться «безоговорочной капитуляции» – удовлетворитесь достигнутым и покажите, что конфликт исчерпан.)

13. Если вы осознаете бессмысленность ссоры и желаете ее прекратить, а человек, с которым вы спорите, еще находится во власти агрессии и отвечает на дружеский шаг очередным выпадом, не следует отступать от своей «мирной линии». Спокойный, доброжелательный тон даст возможность партнеру остыть, одуматься. Если же он не идет на примирение, прекратите разговор, не откликайтесь на его выпады (но не превратите такой прием в настоящую игру «в молчанку»).

14. Если спор зашел так далеко, что грозит семейной катастрофой, попытайтесь пересилить себя и признать свою вину, подчинитесь другой стороне, даже если уверены в своей правоте. (Позже, успокоившись, партнер оценит ваше великодушие, истина восторжествует.)

В случае невозможности предотвращения конфликта и вступления его в зрелую стадию встает задача разрешения и благополучного завершения. Завершение и разрешение конфликта – неоднородные понятия: первое более широкое, чем второе. Под завершением конфликта понимается всякое его окончание, прекращение по любым причинам. Разрешением же конфликта является только то или иное положительное действие (решение) самих участников либо третьей стороны, прекращающее противоборство мирными или силовыми средствами. Уже было отмечено, что в основе конфликта лежат противоречия между интересами субъектов. Поэтому устранение этих противоречий является наиболее результативным путем разрешения конфликта.

Основные *способы устранения противоречий*, лежащих в основе конфликта, следующие:

- устранение объекта конфликта;
- раздел объекта конфликта между сторонами;
- установление очередности или иных правил обоюдного использования объекта;
- компенсация одной из сторон за передачу объекта другой стороне;
- разведение сторон конфликта;
- перенос отношений сторон в другую плоскость, предполагающую выявление у них общего интереса.

Существуют *определенные правила и приемы разрешения конфликтов*.

1. Следует уяснить ситуацию и ответить себе на такие вопросы:

- а) насколько велика доля субъективных факторов в конфликте, в чем истоки яростного ожесточения одной или обеих сторон?
- б) достижению каких целей другой стороны вы, быть может, препятствуете?
- в) с каким именно личностным барьером – установки темперамента характера, «нервозности» или другими – вы столкнулись?
- г) что важнее для дела – возможные последствия конфликта или сама проблема, из-за которой произошло столкновение?

2. Первому сделать шаг к нормализации взаимоотношений, тем более, что в конфликте чаще всего виноваты обе стороны (хотя кто-то и был инициатором). Открыто взять на себя долю вины (особенно если в споре был высокий удельный вес эмоций) и предложить спокойно отыскать приемлемое для обеих сторон решение.

3. Иногда следует прямо сказать человеку, что он препятствует чему-то очень важному для общего дела или даже для вас лично («От вас зависит дело, которому я отдал 10 лет своей жизни!»).

4. Прибегнуть к мнению третьего, незаинтересованного и авторитетного лица, которое должно рассматривать деловую, а не эмоциональную сторону конфликта

Таким образом, подводя итог, можно сделать ряд выводов следующего содержания.

1. Конфликты возникают в случае обострения противоречий между противодействующими сторонами, которые преследуют различные потребности и интересы, мотивы деятельности.

2. Основные причины конфликтов – социально-экономические, социально-психологические и социально-демографические причины.

3. Причины конфликтов коренятся также в таких субъективных факторах, как характеры людей, их настроения и вкусы.

4. Развитие конфликта сопровождается изменяющимся поведением его участников.

5. Основными моделями поведения в конфликте и соответствующими им типами субъектов являются: деструктивный, конформистский и конструктивный типы.

6. Наиболее рациональным отношением к конфликту будет его предотвращение на ранней стадии развития.

РЕЗЮМЕ

1. Существуют пять основных типов конфликта: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой, социальный.

2. Три ключевых момента в определениях конфликта: во-первых, то, что это предельный случай обострения социальных противоречий, явное или скрытое состояние противоборства, а также ситуация взаимодействия; во-вторых, социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей – классов, наций, государств, социальных институтов, социальных субъектов; в-третьих, это то, что противодействующие стороны преследуют свои различные, противоположные цели, интересы и тенденции развития, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга. Таким образом, социальный конфликт – это сложное явление, включающее несколько аспектов. Но именно наличие противоборствующих сторон со своими потребностями, интересами и целями является основой конфликта, его осевой линией.

3. Пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях: 1) настойчивость (принуждение); 2) уход (уклонение); 3) приспособление (уступчивость); 4) компромисс; 5) сотрудничество (решение проблемы).

4. Основные способы устранения противоречий, лежащих в основе конфликта, следующие: устранение объекта конфликта; раздел объекта конфликта между сторонами; установление очередности или иных правил обоюдного использования объекта; компенсация одной из сторон за передачу объекта другой стороне; разведение сторон конфликта; перенос отношений сторон в другую плоскость, предполагающую выявление у них общего интереса.

ГЛАВА 14. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

- 14.1. Возможности управления конфликтом.
- 14.2. Руководитель как непосредственный участник конфликта и как посредник.
- 14.3. Стресс и управление эмоциональными состояниями.
- 14.4. Жизненные кризисы и деятельность руководителя.

14.1. Возможности управления конфликтом

Довольно часто мы бываем вовлечены в разного рода конфликты – служебные, бытовые, личные. Ни один конфликт не проходит для нас бесследно. Их итогом становятся стрессы различной интенсивности, ведущие к расстройствам нервной системы, общему снижению тонуса организма, к заболеваниям. Чтобы успешно преодолевать разрушительные последствия конфликтов, нужно научиться обходить их и, коль скоро мы оказались в них втянуты, выходить из острых ситуаций.

Способы управления конфликтами («сетка Томаса»). На ранних этапах изучения конфликтов широко использовался термин «разрешение конфликтов», который предполагал, что конфликт можно и необходимо разрешать. Таким образом, целью разрешения конфликтов было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии.

Однако в последнее время произошло изменение отношения специалистов к конфликтам. Почему? Во-первых, была осознана тщетность усилий по полному разрешению конфликтов; во-вторых, увеличилось число исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов.

Отсюда ударение должно было быть перенесено с разрешения конфликтов на управление ими. Ключевыми проблемами управления конфликтами стали следующие: какие формы поведения в конфликтах характерны для людей, какие из них являются продуктивными или деструктивными, как стимулировать продуктивное поведение.

Наиболее удачную модель управления конфликтами предложил К. Томас. Он применил двухмерную модель: по вертикали выражена степень напористости при защите собственных интересов; по горизонтали – степень склонности к кооперации и внимание к интересам оппонентов. В соответствии с этими характеристиками, К. Томас выделяет следующие пять основных способов управления и регулирования конфликтами:

* *соревнование (конкуренция)* как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

* *приспособление* как принесение в жертву собственных интересов ради другого;

* *компромисс*;

* *избегание (уклонение)* как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

* *сотрудничество* как создание участниками конфликта альтернативы, полностью удовлетворяющей обе стороны.

На предложенной ниже «сетке Томаса» нет однозначно плохих или однозначно хороших способов управления конфликтами, многое зависит от конкретной ситуации, от конкретных участников и от конкретной проблемы. Однако выявлены следующие возможности способов:

- при избегании конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха;
- при соревновании, приспособлении и компромиссе либо один оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо оба участника конфликта проигрывают, так как идут на компромиссные уступки;

• лишь при сотрудничестве оба выигрывают, так как оба пытаются выйти на принципиально новый уровень решения проблемы.

Вместе с тем любой из изложенных способов имеет право на жизнь.

В каких же конкретных условиях целесообразно переходить к изложенным стилям управления конфликтами?

Соревнование предполагает активные действия и самобытный, самостоятельный путь выхода. Наиболее эффективен этот способ в условиях:

- когда исход очень важен для вас;
- когда вы обладаете достаточным авторитетом и властью;
- когда вы находитесь в критической ситуации, которая требует быстрого, даже мгновенного реагирования;
- когда у вас нет иного выбора;
- когда вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой.

Избегание (уклонение) эффективно в условиях:

- когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас;
- когда вы чувствуете свою неправоту и правоту другого, к тому же если он обладает большей властью;
- когда вы общаетесь со сложным собеседником;
- когда вы пытаетесь принять решение, но не знаете, что предпринять;
- когда у вас недостаточно информации по проблеме;
- когда велика напряженность и нужно ее сбросить;
- когда вам нужно выиграть время.

Приспособление эффективно в условиях:

- когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы теряете мало;
- когда надо смягчить ситуацию;
- когда вы понимаете, что итог намного важнее для другого, чем для вас;
- когда правота не на вашей стороне.

Компромисс, то есть когда вы сходитесь в частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого, наиболее эффективен в условиях:

- когда у участников конфликта одинаковая власть и они имеют взаимоисключающие интересы;
- когда требуется быстрое или временное решение;
- когда другие подходы оказались неэффективными;
- когда компромисс позволяет сохранить взаимоотношения.

Сотрудничество, в отличие от компромисса, достигается на более глубоком уровне и требует гораздо больше времени и активного совместного участия в разрешении конфликта. Этот стиль наиболее эффективен в условиях, когда:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон;
- у вас тесные и длительные взаимоотношения;
- у вас есть время поработать над проблемой;
- обе стороны имеют одинаковую власть или хотят проигнорировать различия в обладании реальной властью.

Возможные пути разрешения конфликта. В любом конфликте существуют, как правило, три пути его разрешения:

* самый легкий, но не всегда реальный: изменить, себя или изменить свое отношение к проблеме;

* самый трудный, а поэтому практически нереальный: изменить оппонента, его мнение, повлиять на него в нужном нам направлении;

* самый оптимальный и реальный: найти взаимоприемлемый вариант решения проблемы и бороться за его реализацию.

Возможные пути разрешения конфликта заключаются в поиске ответов на вопросы:

Что бы я сделал для разрешения конфликта?

Что мог бы сделать для этого партнер?

Каковы общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

При этом следует:

- проявить внимание и доброжелательность к собеседнику;
- проявить терпимость к особенностям партнера, показать свое искреннее сочувствие;
- быть сдержанным, контролировать свои движения, речь, мимику;
- попытаться понять, что именно привело человека в его нынешнее состояние – каковы явные или скрытые мотивы;
- дать собеседнику полностью выговориться, внимательно выслушать его; хороший эффект дает техника прямого повтора, интерпретации или обобщения услышанного – тем самым человеку дают понять, что его услышали;
- сократить социальную и физическую дистанцию до оптимального уровня;
- отвлечь внимание партнера от болезненного вопроса хотя бы на короткое время, при этом могут быть использованы любые приемы – от просьбы пересесть на другое место, позвонить, записать что-то до высказывания какой-нибудь нелепой мысли, шутки;
- подчеркнуть общность ваших интересов, целей, задач;
- высказывать собеседнику не готовые оценки и мнения, а свои чувства, состояния, вызываемые его словами; это заставит вашего партнера отвечать вам не односложно, а развернуто, мотивированно, с пояснением своей позиции;
- прежде чем отвечать на критику, замечания, упреки, нужно четко уяснить – что конкретно имеется в виду; вы должны быть уверены, что правильно все поняли.

Хотя в каждом отдельном случае причина конфликта совершенно конкретна, все конфликты имеют сходную основу, *фактическое положение дел находится в противоречии с ожиданиями людей*. Если это так, то можно наметить два стратегических пути разрешения конфликта: либо перестроить реальность под ожидания оппонентов, либо попытаться изменить отношение оппонентов к существующему положению дел. А практически чаще всего нужно действовать одновременно по обоим направлениям.

1. *Создайте атмосферу сотрудничества*. С момента первой встречи конфликтующих сторон и затем в начале каждой последующей встречи стоит провести

несколько минут в неофициальной беседе.

2. *Стремитесь к ясности общения*. Подготовьте к переговорам необходимую информацию. С самого начала договоритесь о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов.

3. *Признайте наличие конфликта*. Как ни странно, это бывает труднее всего.

4. *Договоритесь о процедуре*. Если конфликт признан и очевидно, что он быстро не решается, то вместо того, чтобы продолжать бесплодные споры, договоритесь, где, когда и как начнете совместную работу по его преодолению. Лучше всего заранее оговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Поскольку «дома и стены помогают», хорошо собираться либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

5. *Сформулируйте проблему конфликта*. Главная задача здесь заключается в том, чтобы определить конфликт в терминах той обоюдной проблемы, которая подлежит урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к «нашей» проблеме – это сразу определит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться о ситуации. В чем они видят конфликт, какие чувства это у них

вызывает, и в особенности – как каждая оценивает свой вклад в конфликтную ситуацию.

Не менее важно выяснить также и то, что каждая из сторон не видит и не признает. Насколько это возможно, постарайтесь отстраниться от скрытых интересов и личных амбиций, способных усложнить его разрешение. С этой целью сосредоточьтесь на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стремясь не переходить на личности. Вряд ли стоит обсуждать побуждения людей или обнаруживать в поведении личные мотивы.

6. Исследуйте возможные варианты решения.

7. Добейтесь соглашения. Здесь нужно обсудить и дать оценку высказанным предложениям, а затем выбрать наиболее приемлемое. Естественно, оно должно учитывать требования обеих сторон, то есть быть соглашением. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях, когда предмет более важен и сложен, может потребоваться несколько этапов переговоров.

8. Установите крайний срок решения. Если не поставить строго определенный срок, переговоры по конфликту могут тянуться очень долго, поглощая! все время. Когда же поставлен предел, стороны будут строить работу, исходя из него. Важно только, чтобы эти сроки были согласованы и приняты всеми сторонами.

9. Воплощайте план в жизнь. Желательно приступить к мерам по урегулированию конфликта как можно скорее после заключения соглашения. Отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон друг к Другу.

10. Оцените принятое решение. При разработке самого удачного соглашения по урегулированию конфликта могут остаться обделенные или обиженные.

Стратегии поведения в конфликте

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;
- 2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Обычно люди используют все эти формы поведения, но предпочитают какую-то одну.

1. Противоборство, конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств давления на оппонентов. Ситуация воспринимается человеком как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам.

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Данный стиль используют в случае, если исход конфликта очень важен и участник:

- делает большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- обладает достаточной властью и авторитетом и ему представляется очевидным, что предлагаемое им решение – наилучшее;
- чувствует, что у него нет иного выбора и ему нечего терять;
- должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействует с людьми, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако это не тот стиль, который можно использовать в личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда человек не обладает достаточной властью, а его точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения вышестоящего руководителя.

2. Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, перезабывает при этом и свои интересы. Здесь в выработке общего решения предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта. Данная форма требует продолжительной работы с участием всех сторон.

Стиль сотрудничества используют, если, отстаивая собственные интересы, человек вынужден принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие хотя бы одного из этих умений делает данный стиль неэффективным. Его используют в следующих случаях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у оппонентов длительные, прочные и взаимозависимые отношения;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

3. При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стиль компромисса напоминает стиль сотрудничества, но осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение желания каждого из оппонентов имеет не слишком большое значение;
- оппонент может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- компромисс позволит оппонентам хоть что-то получить.

4. Уступчивость, приспособление. При таком стиле действия человека направлены прежде всего на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения, чем отстаивать свои собственные интересы, или у индивида мало шансов на победу.

Стиль приспособления означает, что одна сторона действует совместно с другой стороной и при этом не пытается отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для противоположной стороны и не очень существен для данного оппонента или, когда жертвуют собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применен, когда:

- важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен;
- лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- оппонент осознает, что правда не на его стороне;
- оппонент чувствует, что у него недостаточно власти или шансов победить.

5. Уклонение (избегание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда человек не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора, чтобы избежать ответственности за принятые/решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Стиль уклонения рекомендуют к применению в следующих ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами, а потому не стоит тратить на него силы;
- оппонент знает, что не может решить вопрос в свою пользу;
- у оппонента мало власти для решения проблемы желательным для него способом;
- оппонент хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- немедленно пытаться решить проблему опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- у оппонента был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Такой стратегии может придерживаться руководитель, если знает, что подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт.

Стили избегания и уступчивости не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При противоборстве и сотрудничестве, наоборот, конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью. При избегании и уступчивости решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как причины его не устранены.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс.

Психологи описывают *четыре вида* отношения руководителя к конфликтной ситуации:

1. Стремление избежать неприятности, страдания. Руководитель ведет себя так, как будто ничего не случилось. Он не замечает конфликта, уходит от решения вопроса, пускает случившееся на самотек, не нарушает видимого благополучия, не усложняет собственную жизнь. В результате увеличивается количество случаев грубого нарушения дисциплины, ухудшается социально-психологический климат, так как в конфликт втягивается все большее количество людей, нерешенные споры которых разрушают коллектив.

2. «Реалистическое» отношение к действительности. Ведет себя так, чтобы, с одной стороны, не будоражить коллектив и администрацию, а с другой – не портить отношения с людьми. Управляющий идет на поводу у оппонентов стремясь смягчить конфликтные отношения уговорами, увещеваниями. Но уговоры, поблажки приводят к тому, что его перестают уважать и над ним же смеются.

3. Активное отношение к случившемуся. Руководитель признает наличие критической ситуации и не скрывает конфликта от вышестоящих начальников и коллег. Он не игнорирует случившееся и не пытается угодить «и нашим и вашим», а действует в соответствии с собственными моральными принципами и убеждениями, игнорируя индивидуальные особенности личности конфликтующих подчиненных, ситуацию в коллективе, причины конфликта. В результате складывается ситуация внешнего благополучия, прекращения ссор, нарушений дисциплины.

4. Творческое отношение к конфликту. Руководитель ведет себя в соответствии с ситуацией и разрешает конфликт с наименьшими потерями. В этом случае он сознательно и целеустремленно, с учетом всех сопутствующих явлений находит выход из конфликтной ситуации. Он учитывает объективные и субъективные причины конфликта, не принимает спороспелых решений.

Творческое отношение, тщательный анализ случившегося особенно необходимы при восприятии критики. Если критикующий стремится повысить эффективность работы, исправить недостатки, мешающие полноценному труду, общественной работе, необходимо зафиксировать ценные советы, постараться исправить упущения, а в свободное время, когда выступавший остынет, покритиковать его за бестактность, объяснить, какой должна быть критика, и обязательно похвалить за серьезное отношение к работе, за желание исправить недостатки. Если же критикующий сводит личные счеты или стремится преподнести себя, показать свою принципиальность, лучше всего постараться заручиться поддержкой присутствующих и уйти от дальнейшего контакта с выступавшим. Что-либо объяснять в данном случае бесполезно. Лучше спокойно объяснить присутствующим причину возмущения критикующего, показать, чем вызвано желание «смело» выступить против пробелов в работе.

Считается, что течение конфликта зависит от следующих *факторов*:

А – адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;

Б – открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;

В – создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Адекватное восприятие конфликта. Очень часто в ситуации конфликта люди неправильно воспринимают собственные действия, намерения и позиции, равно как и поступки, интенции и точки зрения оппонента. Собственные поступки считаются благородными и полезными, а поступки оппонентов – вредящими делу и несправедливыми. Каждый из противников видит недостатки и погрешности другого, но не осознает таких же недостатков у себя самого. Как правило, каждая из конфликтующих сторон склонна не замечать смысла собственных действий по отношению к оппоненту, но зато с негодованием реагирует на его действия. Но даже тогда, когда противники осознают, что совершают одинаковые действия по отношению друг к другу, все равно собственные действия воспринимаются каждым из них как допустимые и законные, а действия оппонента – как нечестные и непозволительные. Это происходит за счет того, что очень часто каждый из партнеров чрезмерно упрощает ситуацию конфликта, причем так, чтобы это подтверждало его представление о том, что его поступки хороши и правильны, а действия партнера – наоборот, плохи и неадекватны.

Открытое и эффективное общение конфликтующих сторон – это основное условие конструктивного разрешения конфликтов. Однако зачастую в конфликтной ситуации коммуникация ухудшается. Противники в основном стараются сделать друг другу больно, а сами занимают оборонительную позицию, скрывая любую информацию о себе. Между тем коммуникация может помочь только тогда разрешить конфликт, когда обе стороны ищут способа достичь взаимопонимания.

Контроль эмоциональной сферы необходим, когда человек «обуреваем» эмоциями и захвачен конфликтом, ему трудно выражать свои мысли и внимательно выслушивать противника. Один из эффективных способов справиться с человеческим гневом состоит в том, чтобы помочь друг другу освободиться от этих чувств. Люди получают психологическое освобождение, даже если они просто расскажут о своих обидах. Поэтому имеет смысл в самом начале конфликта пойти на риск и как можно полнее, пусть даже в резкой форме, высказать друг другу то, что чувствуешь. Но это приведет к положительному результату только в случае, если говоришь о собственных чувствах, вызванных поступком оппонента, а не его личностью. Кроме того, оппонент должен быть готов выслушать нелицеприятное мнение и о собственных поступках. В противном случае может разразиться крупная ссора.

Созданию климата взаимного доверия и сотрудничества может способствовать проявление доверия путем готовности открыть свою незащищенную позицию, стремление к согласию и взаимопониманию с оппонентом, нежелание использовать слабые и уязвимые его места. Конфликт решается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении некоторого общего результата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с решением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает также степень взаимного доверия, что облегчает риск открытости в общении.

14.2. Руководитель как непосредственный участник конфликта и как посредник

Прямые и косвенные методы управления конфликтами в роли «третьей стороны». К *прямым методам* относятся следующие:

* руководитель поочередно приглашает к себе конфликтующих и просит каждого изложить суть и причины конфликта. Главное при этом – пресекать любую попытку очернения одного другим и требовать фактов, а не эмоций: «Все плохое об... надо говорить при нем, а не за глаза. Я еще предоставлю вам такую возможность»;

* руководитель вызывает обоих конфликтующих и просит в его присутствии поочередно высказать суть проблемы. При этом он прерывает оппонентов, если начинают преобладать эмоции; держится строго и подчеркнуто независимо и беспристрастно;

* руководитель предлагает конфликтующим высказать свои претензии друг к другу при группе сослуживцев, товарищей по работе. При этом он принимает решение на основе высказываний, выступлений участников этого разговора.

Главное мерило принимаемых решений – авторитет группы, суждения и коллективные решения которой не подлежат дискуссии и являются, по сути, объективными;

- если конфликт не утихает, то руководитель прибегает к санкциям; при этом диапазон этих санкций колеблется от повторных критических замечаний и бесед с конфликтующими до административных взысканий и кадровых перемещений.

- Наряду с изложенными прямыми методами, вполне допустим ряд **косвенных методов** разрешения конфликтов:

- в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует *принцип «выхода чувств»*. Психолог К. Роджерс отмечал, что если человеку дать выразить свои,

отрицательные эмоции, то постепенно они «самим собой» сменяются положительными. Вот почему руководитель обеспечивает в ходе беседы выход отрицательных чувств. Его позицию при этом можно выразить словами «понимаю и внимательно слушаю»;

- в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует *принцип «эмоционального возмещения»*. Следование этому принципу предполагает, что человек,

обращающийся к руководителю с сетованием на оппонента, должен рассматриваться как страдающее лицо. Внутренняя картина ситуации, сложившаяся у собеседника, именно его выставляет страдальцем. И чем более он не прав, тем активнее выгораживает себя перед собственной совестью в качестве «мученика» и «жертвы». Со страданием следует считаться, будь оно даже «неправедным». Показ что вы считаетесь с этим, вы уже «эмоционально возмещаете» удрученное душевное состояние собеседника.

Особенно согревает похвала, комплимент, уместные и тактичные. Это ключ к совести собеседника. Однако именно комплимент, а не лесть. Надо сказать, о том хорошем, что в человеке действительно. Возможные примеры таких комплиментов следующего типа:

«Вы ведь такой тонкий и деликатный человек, же это вас угораздило быть таким грубым и. в конфликте с... ?»;

«Старинная мудрость гласит, что из двух спорящих не прав тот, кто умнее. А вас, кстати, все считают умным человеком. Умнее тот, кто замолчит первым»;

«Если бы вы видели себя в зеркале в тот момент, когда оскорбляли. Злоба никому не к лицу, а вам – в особенности».

Следует подчеркнуть, что льстить конфликтующему нельзя. Это легко распознается, а льстец вызывает открытое или тайное презрение собеседника. Надо сказать, о том хорошем, что в человеке действительно есть. Этого бывает достаточно, чтобы вызвать целую лавину раскаяния и искреннюю готовность пойти на мировую;

- * в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует *принцип «авторитетного третьего»*. Состояние конфликта резко искажает взаимовосприятие враждующими сторонами друг друга. Им трудно принять от соперника невольную похвалу, неожиданное одобрение. В этих проявлениях человеческого, партнерского общения им слышится скрытая издевка либо мерещится хитрый замысел. Примиряющие добрые намерения одного из противников по отношению к другому в таком случае могут быть переданы только через третье лицо, авторитетное для обоих. Для обиженного человека положительные суждения о нем со стороны обидчика – это толчок к размышлению, который обязательно направит мысли на путь поисков межличностного компромисса;

- * в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует *принцип «обнажения агрессии»*. Он намеренно предоставляет конфликтующим возможность выразить свою неприязнь друг к другу. На людях это следует делать исключительно в замаскированном виде: можно столкнуть партнеров конфликта в спортивном состязании, диспуте, игре и др.

Прямая форма обнажения агрессии реализуется следующим образом: в кабинете руководитель побуждает оппонентов конфликтовать в его присутствии. Как правило, при третьем лице конфликт не достигает таких крайностей, чтобы пришлось в буквальном смысле слова разнимать враждующих. Дав им выговориться, руководитель не отпускает их, а продолжает работу. В ее основе – принудительное слушание оппонентами друг друга и расширение их духовного горизонта.

При реализации требования принудительного слушания оппонентами друг друга руководитель добивается, чтобы каждый из оппонентов, прежде чем ответить другому, с предельной точностью повторил последнюю реплику противника. Руководитель вмешивается в диалог, настойчиво требуя выполнения этого требования. Обычно при этом обнаруживается, что оппоненты не в состоянии правильно воспроизвести реплики друг друга, поскольку каждый слышит, в основном, себя, а противнику приписывают; слова, которые в действительности не были произнесены. Фиксируя внимание конфликтующих на этом факте, руководитель принуждает их к добросовестному слушанию друг друга. Непривычность такой ситуации уменьшает накал взаимного ожесточения и способствует росту самокритичности спорящих.

Для расширения духовного горизонта конфликтующих используются различные методы своеобразного протоколирования конфликта с применением магнитофона или видеоманитофона. После конфликта запись воспроизводится. Как правило, конфликтующие подавлены тем, что услышали и увидели. Все начинают понимать, что вели себя недостойно или некрасиво. На этом фоне руководитель приступает к разбору конфликта, разоблачая все мелкое, непринципиальное и примитивное, что сопровождало или вызывало конфликт. Перед конфликтующими намечаются жизненные ценности более высокого порядка духовные цели, в стремлении к которым оппоненты едины. Беседа завершается призывом ориентироваться именно на эти высокие ценности и цели, позади уязвленное самолюбие и мелочные счёты.

Следует подчеркнуть, что косвенные методы управления конфликтами уместны лишь на фоне общей трудовой активности группы, включая конфликтующих. В атмосфере безответственности и разобщенности эти методы не только не устраняют конфликты, но и могут даже способствовать их нарастанию и углублению.

Правила поведения в конфликте.

Эффективность управления конфликтами зависит от умения выдержать и соблюсти своеобразный «кодекс поведения» в конфликте. К основным требованиям этого кодекса, по мнению Н.М. Власовой (1994), необходимо отнести следующие:

1. Настройся на позитивное (по крайней мере на нейтральное) отношение к оппоненту, создавай базу для доверия. Прежде чем конфликтовать, прикажи себе «полюбить» оппонента и с этим настроением вступай во взаимодействие с ним. Почему это необходимо? Дело в том, что конфликт всегда возникает, когда ущемляют наши интересы либо нам кажется, что их ущемляют. Тот, кто это делает – враг. Что мы видим у врага? Худшую часть его личности и относимся к нему с подозрением и настороженностью. Рациональнее, даже в конфликте, увидеть в оппоненте «друга» и лучшую часть его личности. С кем легче разрешить возникшую проблему: с врагом или другом?

Как же представить в оппоненте «друга»? Здесь уместны следующие советы:

* в начале разговора поговори на другую тему, желательно легкую, шутивную, на которую сложилась общая точка зрения. Тем самым создается база доверия в конфликте;

* подумай о его достоинстве и благородстве;

* вспомни все хорошие проявления его личности;

* наконец, просто с интересом посмотри на него как на личность со своими плюсами и минусами.

2. Переключись с эмоционального на рациональный режим работы психики. В конфликтах чаще всего доминируют эмоции. Это ведет к аффекту, когда сознание просто отключается и человек не отвечает за свои действия. Эмоциональный подход ведет к смещению дела, проблемы и отношения к оппоненту. Мы застреваем на выяснении отношений, а дело, проблема стоит и не решается. Если проблема не решается, то отношения либо сильно ухудшаются, либо разрываются.

Вот почему необходимо отделять свои отношения, эмоции от самой проблемы и не смешивать их. Важно при этом пытаться решать две самостоятельные задачи: главное – это найти решение проблемы и упорядочить при этом отношения. Но если решение не найдено, надо во что бы то ни стало сохранить хорошие отношения. Ведь к поиску решения можно вернуться и позже, опираясь на сохраненные взаимоотношения.

3. *Дай оппоненту «выпустить пар», говори, когда он остыл.* Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверено, но не высокомерно. Много зависит от того, насколько мы сумеем помочь оппоненту снизить внутреннее напряжение. Наиболее уместными приемами в этом направлении могут быть молчание, улыбка, рукопожатие, выражение сожаления и др. Если это не помогает, то желательно представить, что вокруг нас есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. В последнем случае мы оказываемся изолированными, как в защитном коконе.

В процессе многочисленных исследований была выявлена интересная закономерность: отрицательное эмоциональное воздействие усиливается, если получает подкрепление в виде эмоционального реагирования. Не получив подкрепления, отрицательное эмоциональное воздействие затухает. Основными приемами, позволяющими не отвечать на отрицательное эмоциональное воздействие, могут быть следующие:

- * не спеши реагировать, держи паузу;
- * посмотри на себя со стороны;
- * найди, на чем отвлечься;
- * искренне пожалей про себя оппонента;

* сознательно распредели свое внимание на другие объекты, сконцентрируйся не на слуховых ощущениях, а на зрительно и чувственно воспринимаемых объектах.

4. *Потребуй от оппонента спокойно обосновать претензии. Но скажи, что будешь учитывать факты и объективные доказательства, а не эмоции.* Основные приемы при этом:

* используй разнообразные открытые вопросы. Например, спроси: «То, что вы говорите, относится к фактам или к мнению, догадке?»;

* сокращай число предъявляемых претензий. Например, скажи: «Ваши претензии помогут мне улучшить работу, поэтому выделите самое важное и первостепенное»;

* переведи эти претензии на уровень конкретного конечного результата, который желает иметь оппонент;

* попроси у оппонента совета, спроси, как бы он устранил то, что вызвало его претензии. Но при этом не оправдывайся, не обвиняй других, не ссылайся на обстоятельства;

* заверши контакт на позитивной ноте, например, поблагодари оппонента за то, что подсказал еще одну критическую точку в твоей деятельности.

5. *Сбивай возможную агрессию неожиданными приемами.* Главной задачей при этом является снижение уровня отрицательных эмоций, а в идеале – и переключение оппонента с отрицательных эмоций на положительные. К таким приемам можно отнести следующие:

- * доверительно попроси у оппонента совета;
- * задай неожиданный вопрос совсем о другом, но значимом для собеседника;
- * напомни о том, что связывало в прошлом и было приятным;
- * скажи комплимент («В гневе вы еще прекраснее»).

6. *Предложи оппоненту высказать свои варианты решения проблемы:*

* не ищи виновных и не объясняй создавшееся положение, а ищи совместно выход из него;

* не останавливайся на первом приемлемом варианте, а создавай спектр вариантов, потом из них выбери лучший;

* следует искать взаимоприемлемый вариант решения, ищи точки соприкосновения;

* если не можете договориться, то ищите объективную основу соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и др.).

7. *Давай оценку только действиям и поступкам оппонента, а не его личности, не перескакивай с проблемы на личность.* Не задевай его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но ни в коем случае нельзя говорить оппоненту: «Вы – необязательный человек».

8. *Отражай как эхо при помощи вопросов смысл его высказываний и претензий:* утверждения вызывают сопротивление, а вопросы – ответы. Примерами таких вопросов могут быть следующие: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать...?», «Если я вас правильно понял...». Эта тактика устраняет недоразумения и демонстрирует внимание и уважение к человеку. Ведь понять – не значит согласиться с оппонентом.

9. *Не бойся извиниться, если чувствуешь, что виноват, но сделай это быстро, решительно и не в конце разговора.* Следование такой линии поведения, во-первых, обезоруживает оппонента и опережает возможную критику, и, во-вторых, вызывает у него уважение, ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности. Извинение может стать самым недорогим и ценным вкладом в решение проблемы.

10. *Оформи принятую договоренность и оговори взаимоотношения на будущее.* Если зашли в конфликте в тупик, то вернитесь назад, к той точке, где ваши интересы совпадали. Фиксируйте каждое достигнутое согласие.

11. *Если конфликт переходит в скандал, то замолчи первым.* Люди чувствуют себя неловко в молчании, особенно если не правы или неуверены в своих высказываниях. Молчание часто воспринимается как безвыходное положение, и другая сторона в этой ситуации иногда предлагает другой выход. Молчание позволяет выйти из ссоры. В любом конфликте – две стороны, а если одна исчезла, то с кем ссориться? Но при всем этом молчание не должно быть обидным (без издевки, злорадства, вызова и т.д.).

12. *Всячески избегай характеристик эмоционального состояния оппонента.* «Успокаивающие» фразы, типа «Ну вот, полез в бутылку!», «А чего ты кипятишься? Чего бесишься?», только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

Руководитель в роли «третьей стороны». По роду своей управленческой деятельности руководителю приходится быть посредником в конфликтных ситуациях, возникающих в подчиненных отделах и подразделениях, между подчиненными сотрудниками. В этих условиях он выполняет функции так называемого «третьей стороны». Реализация этой функции предусматривает выполнение ряда требований:

* знать суть конфликта;

* обладать большими терпением и терпимостью;

* положительно относиться к обеим сторонам, эмоционально поддерживать говорящих, что не означает согласия с кем-либо;

* давать оппонентам возможность беспрепятственно выразить свои чувства;

* выяснять не позиции (что предлагают противники), а интересы (во имя чего они предлагают это);

* уметь находить общее в их интересах;

* уметь переводить конфликт из эмоционального состояния в рациональное взвешивание и анализ предложений.

Алгоритм действий руководителя по управлению конфликтами подчиненных может включать следующую последовательность действий.

1) *Анализ конфликта:*

* определение стадии развития конфликта. С.И. Самыгин и Л.Д. Столяренко (2018) отмечают, что если руководитель «входит и управляет конфликтом» в начальной фазе, то он разрешается на 92%, на фазе подъема – на 46%, на первичном пике – менее чем на 5%, на фазе спада – на 20%, на фазе вторичного подъема – на 7%, на вторичном пике – на 2%;

* определение скрытых и явных причин и повода конфликта;

* определение ведущей проблемы конфликта в категориях целей, а не решений;

* определение интересов конфликтующих. Главное – не позиция, а интересы.

Наша позиция – это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения проблемы. Наши интересы – это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы – это наши желания и заботы, именно в них – ключ к решению проблемы;

* разграничение участников и возникших проблем;

* учет индивидуальных качеств, конфликтующих;

* учет состояния предшествующих конфликту взаимоотношений конфликтующих (между собой, с другими членами организации, с руководителем и др.).

2) *Открытое заявление своей беспристрастности, объективности и нейтральности по отношению к участникам конфликта.* Для руководителя главное – интересы дела и взаимоотношения в организации.

3) *Сокращение объекта конфликта и числа претензий конфликтующих.*

4) *Справедливое и непредвзятое отношение к инициатору.* Не стоит забывать, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство.

5) *Эмоциональная выдержанность и сдержанность в процессе управления конфликтом подчиненных.*

б) *Определение наиболее эффективного метода управления и разрешения конфликта.* В ходе реализации метода предложение сторонам своих вариантов решения проблемы.

14.3. Стресс и управление эмоциональными состояниями.

Понятие о стрессе. В обиходе слово «стресс» употребляется в весьма широком смысле. Что такое стресс? Под ним подразумевается напряжение, давление или бремя, нагрузка. «Стресс» – слово, заимствованное из английского языка и означающее «напряжение».

Само это понятие взято из арсенала материаловедения и обозначает там давление (нагрузку), с которым воздействуют на материал при его испытании. В литературу по медицине и психологии слово «стресс» попало в середине 30-х годов. В 1936 г. в журнале «Nature» было опубликовано короткое сообщение канадского физиолога Г. Селье под названием «Синдром, вызываемый разными повреждающими агентами». Так было положено начало утверждению в научном и повседневном обиходе одной из самых модных теорий XX века.

В стрессовых ситуациях протекают процессы физической и умственно-психической адаптации к внешним и внутренним воздействиям. Соответственно, и сам стресс можно рассматривать как защитную реакцию на внешние и внутренние раздражители (стрессоры). Вместе с тем стресс – это комплекс эмоциональных состояний, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

Посредством стрессовой реакции организм пытается восстановить нарушенное под воздействием стрессоров равновесие. Г. Селье показал, каким образом стресс связан с постепенным истощением резервов организма, который старается приспособиться к новым условиям. При этом, например, происходит активизация той части вегетативной нервной системы, которая ответственна за активность и работоспособность организма.

Г. Селье назвал комплекс этих реакций всеобщим адаптационным синдромом и описал три стадии этого синдрома. Первая стадия – реакция тревоги, выражающаяся в мобилизации всех ресурсов организма в ответ на воздействие извне, нарушающее равновесие процессов жизнедеятельности. За ней наступает стадия сопротивления, когда организму удается справиться с вредными воздействиями. В этот период может наблюдаться повышенная стрессоустойчивость.

Если же действие вредоносных факторов долго не удастся устранить и преодолеть, наступает третья стадия – истощение. Приспособительные возможности организма снижаются. В этот период он хуже сопротивляется новым вредным воздействиям, увеличивается опасность заболеваний. Однако наступление третьей стадии не обязательно.

С доисторических времен, когда пещерные люди жили под постоянной угрозой нападения, человеческое тело приобрело свойство определенным образом реагировать на любое напряжение. Попадая в угрожающую ситуацию, первобытный человек был вынужден быстро мобилизовать все свои силы, защищаясь или убегая от опасности. Когда мы чувствуем опасность, в нашем организме происходит следующее:

- * надпочечники начинают вырабатывать гормон адреналин, который «готовит» наше тело к выходу из критической ситуации;
- * сердце начинает биться быстрее, а дыхание становится чаще;
- * увеличивается приток крови к мозгу, которому требуется больше кислорода для активной деятельности во время опасности;
- * мускулы напрягаются и готовы действовать;
- * прекращается процесс пищеварения, что позволяет организму сэкономить немало энергии.

Исходя из этого, к основным психофизиологическим признакам стресса можно отнести: вспотевшие ладони; частое сердцебиение; обильное потовыделение; возникновение проблем с дыханием; лицо краснеет или бледнеет; зрачки расширяются; возрастает кровяное давление; мышцы напряжены; возникает ощущение подавленности. Человек, только что избежавший несчастного случая, мог ощутить в своем теле в момент опасности все перечисленные физиологические изменения. Подобные, но не такие сильные последствия происходят и в менее опасных ситуациях.

К сожалению, если человек не может управлять собой и не способен быстро выходить из стрессовых состояний, во всем организме происходят небольшие, но необратимые изменения. Как это происходит, до сих пор не совсем понятно, однако многочисленные исследования подтверждают, что, превратившись в устойчивые, эти изменения порождают в человеке ощущение слабости, болезненности и способствуют возникновению нового стресса.

Стресс – это естественная и неизбежная особенность жизни. По мысли Г. Селье, отсутствие стресса равносильно смерти и даже во сне человек испытывает легкий стресс. На ранних этапах развития человеческого общества стресс возникал в условиях необходимости физического выживания (добыча пищи, убежища, огня, партнера для продолжения рода). В современном обществе (особенно в условиях научно-технической революции) наши стрессоры весьма мало связаны с основными механизмами выживания и значительно больше с социальным успехом, с порождением возрастающих требований жизненных стандартов, а также с необходимостью отвечать ожиданиям других и самих себя.

Мы все нуждаемся в определенном уровне стресса, если не хотим скучать и чувствовать себя несчастными. Но обязательный уровень стресса для каждого человека различен. От человека к человеку меняется не только уровень потребности в стрессе, но само содержание или вид необходимого стресса.

«Хороший» и «плохой» стресс. Позднее Г. Селье дополнил свою теорию, высказав мысль, что не всякий стресс вреден: стресс – неотъемлемая часть жизни и его нельзя избежать. Важно, по его мнению, поддерживать оптимальный для себя уровень стресса, позволяющий действовать наиболее эффективно. В этом случае стресс – это «аромат и вкус жизни». Окажет ли стресс пагубное воздействие на состояние здоровья или нет, зависит от соответствующей дозы, вида нагрузки и отклика на раздражение.

Стресс как давление, нагрузка или напряжение нейтрален. Наше тело не различает, воздействует на него положительный либо отрицательный стресс. Решает здесь то, как вы сами умственно и эмоционально оцениваете соответствующую ситуацию. Например, скорее всего, положительно вы воспримете в повседневной деловой жизни следующие ситуации:

- * деятельность требует необычайных свершений и особенно пробуждает творческий потенциал;

- * встреча после долгой разлуки с партнером, приятелем, другом;

- * добровольные занятия спортом и подобные физические нагрузки.

В подобных ситуациях вы сами управляете своим поведением и реализуете собственные цели, то есть вы автономны и самостоятельны. Форма напряжения, возникающая при этом, благоприятно действует на вас, стимулирует, мотивирует и высвобождает силы. Положительный стресс именуют *эустрессом* или *эвстрессом*.

Отрицательные стрессовые ситуации возникают большей частью тогда, когда вы чувствуете себя отчужденным, зависимым, когда находитесь под сильным влиянием обстоятельств. В этом случае вы ограничены в возможности влиять на ход событий и чувствуете себя скорее жертвой. Отрицательный стресс обозначают словом *дистресс* (греч «dis» – плохо). Сюда включают все остро или хронически возникающие ситуации, которые вы ощущаете для себя неудовлетворительными, угрожающими или устрашающими. Здесь речь может идти как о «повседневной нервозности», так и о чрезвычайных обстоятельствах.

Оказывает ли стресс на вас положительное воздействие или вредит, зависит от дозы и, естественно, от вида нагрузки. Как отмечают немецкие специалисты Ф. Готвальд и В. Ховальд, *чем продолжительнее U интенсивней воздействует раздражитель и чем разнообразней и необычней сами нагрузки, тем сильнее реакции, вызываемые ими*. Если у вас – руководителя уже в течение недель существуют трудности в общении с одним из своих подчиненных (продолжительность) и данный конфликт вас самих сильно тревожит (интенсивность), если вы впервые переживаете такую конфликтную ситуацию (новизна) и, возможно, она распространяется еще на других сотрудников (множественность), то доза получаемого стресса оказывается максимальной. Таким образом, является ли сам стресс вредным для вашего здоровья или нет, определяется *длительностью, интенсивностью, новизной, множественностью стрессовой ситуации*.

Когда вы слишком много работаете и сильно нагружены, само по себе это не вредит вам до тех пор, пока работа доставляет вам радость и вам сопутствует успех. Но если к напряжению сил добавляются еще разочарование и неудачи, то существенно повышается риск заболеваний.

Факторы, вызывающие стресс (или стрессоры). Важно уяснить, что существуют определенные стрессоры, способные вызвать стресс, факторы, порождающие превышение способности организма адекватно реагировать на воздействие извне. Под *стрессором* (синоним – «стресс-фактор», «стресс-ситуация») обычно понимается чрезвычайный или патологический раздражитель; значительное по силе и продолжительности экстремальное воздействие, вызывающее стресс.

В самом общем виде обычно различают следующие виды стрессоров:

* *физиологические* (чрезмерные боль, шум, загрязненный воздух, неблагоприятное питание, воздействие экстремальных температур, прием ряда лекарственных препаратов и др.);

* *психологические* (информационная перегрузка, нереалистические ожидания и притязания, критические события в жизни, соревнование, угроза социальному статусу, самооценке, ближайшему окружению и др.).

По мнению Д. Фонтана, для анализа стрессоров профессионального стресса и стресса руководителей следует ориентироваться на несколько иную классификацию. С этой точки зрения можно выделить две большие группы стрессоров:

* *стрессоры служебной деятельности;*

* *стрессоры внеслужебной деятельности.*

Стрессоры служебной деятельности подразделяется на общие и специфические. Рассмотрим **общие стрессоры**. К ним относят следующие.

1. *Плохую организацию служебной деятельности* (задержки, безответственность, неритмичность), то есть отсутствует системы в работе. Организацию время от времени лихорадит. Она зачастую работает в режиме пожарной команды. Руководитель, в свою очередь, действует в вертикальной структуре, выстроенной по иерархическому принципу, и неритмичность, бессистемность в работе вышестоящего руководителя тут же сказывается на деятельности нижестоящих руководителей.

2. *Недостаток сотрудников*, заставляющий выполнять, кроме своих обязанностей, еще и обязанности других. Это уменьшает количество времени, необходимого для выполнения непосредственных обязанностей. В этих условиях либо работа выполняется некачественно, так как ее объем резко увеличен, либо она выполняется с высоким качеством, но это качество дается слишком высокой ценой – путем чрезвычайного напряжения сил.

3. *Режим рабочего времени* (работа в сверхурочные и неудобные часы). Человеческий организм имеет естественные, циклические ритмы в течение суток, недели, года. Сюда входят периоды сна и активной деятельности. Когда работа заставляет нарушать естественный ритм, то накапливается стресс.

4. *Работа руководителя* требует сверхурочного времени. Ее сложно втиснуть в строгие рамки распорядка служебного времени. Кроме этого, деятельность любого руководителя сопряжена с решением внезапных кризисных проблем.

5. *Статусные проблемы* (низкий статус, небольшая зарплата, недостаточные перспективы служебного продвижения). Для большинства руководителей-профессионалов работа становится частью их личности. Однако при всей ее значимости, в условиях, когда общество и государство оценивают ее невысоко, когда другие склонны рассматривать то, что делает руководитель, как нечто, не имеющее особого значения или же как дело, с которым может справиться кто угодно, нелегко сохранить чувство достоинства, собственной значимости.

Возможность служебного продвижения способствует осознанию как ценности собственного профессионализма, так и уверенности в долговременных перспективах. Без этого у руководителя возникает острое ощущение, что время уходит, оставляя его в состоянии застоя, а иногда и безнадежности.

6. *Заорганизованность, формализм и заседательская суэта (ненужные ритуалы и процедуры)*. Наиболее явными проявлениями этого стрессора являются ненужное «бумаготворчество» и бесконечные совещания. Эти факторы вызывают стресс сами по себе, так как у руководителя возникает ощущение, что они тратят на написание несущественных, ненужных отчетов и на представление всевозможных данных не меньше времени, чем на саму работу.

Вероятность возникновения стресса усиливается в результате осознания руководителем того плохо скрываемого факта, что требования постоянных отчетов и проведение длительных совещаний есть не что иное, как попытка вышестоящих

руководителей оправдать собственную занятость, поднять свой статус и значимость, укрепить собственное положение.

7. Неопределенность и непредсказуемое развитие событий в организации. Неопределенность вырывает руководителя из привычной среды, в которой он хорошо ориентируется и стабильно ощущает себя. В организации неопределенность может принимать форму частых перемен в местной политике без объяснимой необходимости. В результате руководитель никогда точно не знает, что происходит и что будет происходить.

При помощи чего вышестоящие руководители создают неопределенность? Чаще всего при помощи внезапных изменений целей и задач деятельности, обязанностей, частых передвижений сотрудников как по горизонтали, так и по вертикали. Все это разрушает определенность и понятность ситуации, предсказуемость, чувство безопасности, ввергает руководителя в стресс.

Требуют отдельного рассмотрения *специфические стрессоры* в деятельности руководителя. Под ними понимаются стрессоры, которые присущи не столько самой работе, сколько способу, с помощью которого осуществляется управленческая деятельность на соответствующем уровне. К специфическим стрессорам относят следующие.

1. Нечеткие ролевые обязанности. Иногда руководитель не имеет четких служебных инструкций по поводу того, что он должен делать и где границы его ответственности. Нечеткий перечень функциональных обязанностей ставит руководителя в очень уязвимую позицию: если он ничего не делает, ему говорят, что он должен действовать; если же он проявляет инициативу, его обвиняют в превышении полномочий и в том, что он борется за свое особое место в организации.

2. Ролевой конфликт, возникающий в условиях, когда два аспекта деятельности руководителя оказываются несовместимыми. В работе руководителя такого рода стрессор может возникнуть в условиях лояльности к интересам организации, требованиям вышестоящих руководителей и такого же отношения к подчиненным. Нередко ролевой конфликт приводит к психологической путанице: что бы руководитель ни сделал, он по крайней мере хотя бы по одному из критериев оказывается не прав. Это вызывает внутренний конфликт, страх перед разоблачением и осуждением со стороны руководства. И как итог – ощущение собственной неадекватности и низкая самооценка.

3. Нереалистично высокие притязания, стремление к совершенству. Руководитель может постоянно ждать от себя слишком много, заставляя себя трудиться в полную силу, тем не менее оставаться недовольным результатами. В силу этого он лишен возможности расслабиться и ощутить, что работа сделана им хорошо. Эти нереалистические притязания отличает ряд особенностей:

* долженствование: во главе угла стоит категорический императив типа: «Я в любом случае должен»;

* глобальная отрицательная самооценка и самоуничижение типа: «Если я потерпел поражение, значит, я неудачник»;

* низкий порог фрустрации, выражающийся в том, что руководитель не видит возможности преодолеть возникшие трудности (фразы и установки типа: «Я этого не перенесу», «Я такое не выдержу»);

* катастрофичность (фразы и установки типа: «Если это не заладится, то все, считай, пропало»);

* неправомерные обобщения (фразы и установки типа: «Если у меня даже это не получилось, то вообще ничего не получится в дальнейшем»).

За нереалистичной оценкой перспектив неотступно следуют отрицательные, тягостные чувства и сама неудача. Например, если руководителю предстоит выступить на совещании, а он перед его началом думает: «Меня сегодня разделают в пух и прах», то он заранее и неизбежно оказывается в ситуации, когда будет

чувствовать себя скованным, неуверенным, испытывающим огромное давление. И если все на совещании закончится для руководителя относительно хорошо, то его тревоги не исчезнут. Ведь он ожидал провала, а этого не произошло, значит, здесь что-то не так и успокаиваться рано. Так что не сама ситуация, как таковая, доводит руководителя до стресса, а исключительно то, как он ее оценивает и примеряет к себе.

4. Особенности взаимодействия с вышестоящими руководителями, игнорирование ими мнения руководителя. Вышестоящие руководители способны вызвать стресс потому, что они могут повлиять на жизнь и деятельность руководителя материально и морально (большой или меньший оклад, возможности продвижения по служебной лестнице и др.). Кроме того, они могут оказывать руководителю доверие или нет, быть мелочно придирчивыми, постоянно вмешиваться в то, что делает руководитель, быть постоянно скупы на похвалу и щедры на критику. В результате у руководителя возникает чувство, что его недооценивают, притупляется удовлетворение от работы и, в конечном счете – стресс.

Руководитель предпочитает сознавать, что имеет некоторую власть и способен влиять на события, что его личные предпочтения и идеи по повышению качества служебной деятельности получают признание. Однако, когда предложения и мнения руководителя, да и он сам, игнорируются, это вызывает высокий уровень разочарования и напряженности. Особенно стрессогенно воздействие этого фактора в условиях, когда никто, кроме руководителя, лучше не знает существующей системы и ее недостатков.

5. Особенности взаимодействия с коллегами по горизонтали. Во-первых, руководитель зачастую связан лишь отношениями по вертикали, в ущерб горизонтальному взаимодействию. В этих условиях он ограничен в возможности обсудить профессиональные проблемы, получить не только одобрение, поддержку, но и замечания, оценку, то есть то, что мы называем обратной связью, успокоить себя сознанием того, что коллеги переживают те же трудности, что и руководитель. Для большинства руководителей такое положение ведет к возрастающему чувству уязвимости и истощению профессиональных ресурсов. Кроме того, изоляция порождает ощущение, что никто не сможет справиться с нагрузкой руководителя, так же как и он. Это ведет к интенсификации его деятельности и к стрессу.

Во-вторых, неадекватный стиль вышестоящего руководства, не удовлетворяющий потребности сотрудников, зачастую создает вакуум власти. Его с неизбежностью начинают заполнять борьба за власть между сотрудниками, давление на руководство, склоки, разброд и шатания как по горизонтали, так и по вертикали.

Наконец, в-третьих, неизбежная борьба за статус, за особое место в организации, защита территориальных притязаний или привилегий ведет к разнообразным формам выяснения отношений между коллегами по горизонтали.

6. Особенности взаимодействия с клиентами и подчиненными. Трудные клиенты или подчиненные могут вызвать стресс, когда стычки с ними либо абсолютно неожиданны, либо несправедливы и неправомочны. В первом случае руководитель ожидает приятных (в крайнем случае – нейтральных) отношений, а наталкивается на холодность и речевую агрессию. Во втором случае руководителю предъявляют претензии и обвинения, которые по своей сути относятся к системе и общей ситуации, а не к конкретному руководителю этой системы. Стремление оставаться «вежливым и корректным» несколько не облегчает ситуацию. С другой стороны, в случае потери контроля над собой руководитель чувствует себя еще хуже, воспринимая этот конфликт как свидетельство своего непрофессионализма.

Несколько слов о влиянии эмоционального фактора. Здесь трудно избежать двух крайностей. С одной стороны, руководитель не может, как по волшебству, отказаться от чувств приязни и неприязни, симпатии и антипатии и даже любви и ненависти. В функции руководителя входит принятие решений, влияющих на судьбы

других. Решения эти окрашены в различные чувства, каким бы беспристрастным не пытался выглядеть руководитель.

С другой стороны, любой руководитель может находиться под воздействием так называемого «синдрома эмоционального выгорания (истощения)», когда он воспринимает подчиненного не как «живого» человека, а как некий объект своей деятельности, элемент сложной системы. Иногда руководитель может утвердиться в мысли, что у подчиненного есть различные чувства, мнения, желания, взгляды, но руководитель не обязан их учитывать в своей деятельности, более того, их учет только вредит общему делу. Такие подходы не могут время от времени не вызывать у руководителя стрессы.

7. Особенности управленческого труда. С точки зрения стрессогенности управленческий труд имеет ряд особенностей. Во-первых, любого руководителя время от времени охватывает чувство профессиональной несостоятельности. Темпы технологических изменений в наше время настолько велики, что количество знаний, требуемых для того, чтобы не отставать от жизни, достигает головокружительных размеров. У руководителя возникает ощущение, что ему не хватает образования, опыта, навыков. Усилия же, необходимые для усвоения новых знаний и опыта, каждый год отнимают все больше и больше времени и энергии. Руководитель стоит перед выбором: либо изо всех сил пытаться угнаться за временем и решить непосильную задачу, либо остаться в хвосте с отрицательным самоощущением о своей компетентности и профессионализме. В свою очередь, невозможность или неспособность оказаться на высоте своего профессионального долга влечет за собой появление ощущения личностного поражения, особенно у специалистов с высоким чувством профессиональной ответственности.

Во-вторых, управленческий труд связан с перегрузками, временным прессингом, постоянным переключением с одного вида деятельности на другой. Иногда побуждающей силой для работы становятся жесткие временные рамки и фиксированное расписание. Однако это не должно продолжаться постоянно, так как чревато стрессом. Любому руководителю, наряду с традиционными перерывами в работе, необходимы короткие паузы (от нескольких часов до нескольких дней) между завершением одной служебной задачи и переходом к следующей. Во время этого относительного затишья он может сбросить накапливающееся напряжение, оглядеться вокруг, расслабиться, действительно избавиться от всего лишнего. Без этих кратковременных передышек руководитель чувствует себя почти в ловушке. У него нет ни минуты, чтобы остановиться и объективно проанализировать результаты своей работы.

В-третьих, для управленческого труда характерна монотонность, недостаток разнообразия. Руководитель время от времени нуждается в новых впечатлениях, чтобы сохранить собранность и творческие потенции. Его деятельность, в основе своей состоящая из выполнения административных обязанностей, ведет к состоянию монотонности. Ряд профессионалов, по меткому замечанию Д. Фонтаны, признаются, что по утрам, собираясь на работу, они испытывают почти паническое состояние, поскольку уверены в однообразности и непреложности всех событий предстоящего трудового дня. Дело не в том, что сами по себе эти события нежелательны. Просто их предсказуемость достигает той точки, за которой утрачивается ее успокаивающий эффект и появляется однообразие, монотонность, серость и ограниченность. Почему монотонность сопряжена со стрессом? Потому что однообразие некоторых аспектов работы остро напоминает руководителю об утекающем времени.

В-четвертых, руководитель зачастую принимает решения при явном недостатке необходимой служебной информации либо при не возможности передать необходимые инструкции в соответствующие инстанции. Обычно это создает ощущение неполного контроля над событиями. Иногда прямая попытка получить

нужную информацию превращается из короткой, легко выполнимой задачи в нечто длительное, часто крайне бесплодное и ведущее к сильному стрессу.

Успешно конкурируют со стрессом на работе так называемые **внеслужебные стрессоры**. К ним обычно относят следующие.

1. *Стресс, вызванный супругом*. Возникает, главным образом, в результате столкновения либо темпераментов, либо интересов (нежелание помогать по дому, задержки на работе, ревность, разные взгляды на жизнь, супружеская измена и др.).

2. *Стресс, вызванный детьми*. Проблема отцов и детей стара, как этот мир, и тем не менее дает о себе знать. Руководитель замечает, что дети делают все совершенно не так, «как надо», забывая, что в свое время он поступал точно так же. Он пытается их «учить жизни», старается передать им свой жизненный опыт. Однако с горечью понимает, что дети больше учатся не у него, а у жизни как таковой. Почему-то им больше нравится учиться на своих ошибках.

3. *Стресс, вызванный родителями и родственниками*. Здесь та же проблема отцов и детей, однако, взгляд уже, с другой стороны. Руководитель не может понять, почему он – человек, влияющий на судьбы нескольких сотен людей, все еще остается сыном или дочерью, которых можно продолжать воспитывать. Если это сопряжено с какой-либо формой зависимости, то стрессовые состояния обеспечены наверняка.

4. *Стресс, вызванный домашней обстановкой*. Главное при этом, что у руководителя слишком большое количество домашних обязанностей и слишком малое время для их исполнения.

5. *Стресс, вызванный давлением окружающей среды на семью руководителя*. Здесь и шумные соседи, и финансовые проблемы, связанные с уплатой по домашним счетам, и возникающие время от времени бытовые проблемы и т.д.

Управление стрессом. Традиционным способом борьбы со стрессом является прием алкоголя, кофе, различных медицинских препаратов. Однако они имеют побочные действия и производят то или иное разрушительное воздействие на здоровье. Мы уже указывали на противоречивость использования алкоголя при стрессе. К основным недостаткам приема алкоголя как антистрессового средства можно отнести следующие:

- * задержка процесса естественной саморегуляции эмоциональных реакций;
- * формирование зависимости;
- * снижение интеллектуальных возможностей;
- * создание дополнительных проблем (например, потеря социального контроля).

Означает ли это, что алкоголь не способен в отдельных случаях играть антистрессовую роль? Нет, но он не может стать заменой другой, более действенной и длительной помощи. Даже если алкоголь и используется в условиях стресса, то необходимо соблюдать умеренность потребления – не более трех доз в день для мужчин и двух доз – для женщин (доза – стакан сухого вина либо рюмка водки или коньяка, либо 250-300 г пива).

Самым мощным (и часто игнорируемым) средством избавления от стресса является *сознание* человека. Важно только научиться умело и своевременно им управлять. С другой стороны – возможности по управлению своим сознанием есть управление стрессом.

Под *управлением стрессом* обычно подразумевается совокупность стратегий, методов и приемов, позволяющих человеку предотвратить негативное воздействие стрессоров либо свести это воздействие к минимуму. Сам процесс управления можно представить несколькими вариантами:

* до появления стресса главные усилия необходимо сосредоточить на проблемах *профилактики стресса*;

* после появления стресса главное внимание уделяется *мерам активного противодействия стрессу*;

* в острой стрессовой ситуации осуществляются *меры первоочередной самопомощи*.

Профилактика стрессов. К стрессам необходимо готовиться заблаговременно, потому что еще никому на этом свете не удавалось их избежать. А вот успешно управлять ими по силам любому человеку, в том числе и руководителю. В основе профилактики стрессов лежат следующие основные подходы.

Во-первых, мудрое отношение к собственной жизни, ее активное конструирование.

В любой ситуации существует выход и выбор. Сложная ситуация проверяет нас на прочность – выдержим или нет? Если мы не выдержим, то кому, кроме нас и наших близких, станет от этого хуже? А если мы выдержим, то кто, в конечном счете, окажется победителем? Самая драматичная ситуация не предполагает абсолютного и однозначного алгоритма действий. Даже в условиях самых жестких реалий существует возможность маневра, относительная свобода, выбор.

По мнению Р.Л. Кричевского, к принципам мудрого отношения к жизни можно отнести следующие.

1. *Постоянно ставить и добиваться соразмерных нашим возможностям жизненных целей.* Речь не идет об отказе от своих притязаний, в том числе и связанных с известной долей риска. Необходимо задуматься о реальности наших притязаний и выбирать цели, которые чуть-чуть выше реальных возможностей. Как писал Г. Селье: «Стремись к самой высшей из доступных тебе целей и не вступай в борьбу из-за безделиц».

Этот принцип требует известной динамичности наших установок. Руководитель с большим набором гибких установок и достаточно большим количеством ближайших и перспективных целей («галерея целей»), обладающий способностью их заменять, в случае неудачи показывает свои способности управлять стрессом.

2. *Уметь отличать главное от второстепенного.* Этот принцип ориентирует нас на нахождение какой-то основной, доминирующей линии жизни, предостерегает от погони за сиюминутными, случайными целями. А ведь часто именно в стремлении достичь их незаметно проходит вся жизнь. В свое время Р. Нибур писал: «Боже, дай нам благоразумие спокойно принять то, что мы не можем изменить; мужество, чтобы изменить то, что можем; и мудрость, чтобы отличить одно от другого».

3. *Знать меру воздействия на события, то есть быть реалистичными в оценке как собственных возможностей, так и ситуации, в которой находимся.* Игнорирование принципа ведет не только к излишней трате сил, но и к дистрессу. Г. Селье советует: «С какой бы жизненной ситуацией вы ни столкнулись, подумайте сначала – стоит ли сражаться».

4. *Уметь подходить к проблеме с разных сторон.* Речь идет о многоплановости видения возникающих проблем, способности взглянуть на них с разных сторон и позиций, о необходимости гибкого подхода в оценке людей и событий. Французский мыслитель Монтень как-то заметил: «Человек страдает не столько от того, что происходит, сколько от того, как он оценивает происходящее».

Этот принцип требует осуществлять объективацию стрессов, то есть объективно оценивать то, что в начале представлялось катастрофическим или трагическим.

5. *Готовить себя к любым неожиданным событиям заранее.* Настраивая себя на возможные, да и на непредвиденные повороты событий, мы тем самым; проявляем известную гибкость, реалистичность в подходе к действительности, избавляемся от ненужных иллюзий, а порой готовимся, таким образом, к малоприятным новостям.

6. *Воспринимать действительность такой, какова она в реальности, а не в нашем воображении.* Речь идет опять-таки о реализме в оценке происходящего

вокруг нас, позволяющем разумно воспринимать и решать возникающие проблемы, не уклоняясь от них и не забываясь в скорлупу иллюзий.

7. *Стараться понимать окружающих.* Адекватное понимание других, в частности мотивов их поведения, проникновение в их внутренний мир позволяет избрать более гибкие линии поведения, избежать ненужных столкновений и в конечном счете, обеспечить себе некоторый уровень психологического комфорта.

8. *Уметь извлекать положительный опыт, уроки из всего происходящего.* Любой (по знаку) приобретенный опыт, при условии серьезного его осмысления и соответствующих выводов, способен значительно расширить наши возможности в оценке людей и ситуаций, способствуя тем самым и лучшей жизненной адаптации.

9. *Жить полной жизнью в каждый данный ее момент.* Несмотря и вопреки сложностям нашей жизни надо жить, а не существовать; жить каждый день и каждый час; жить каждый миг отпущенной нам жизни. Жить... Более двух тысячелетий назад Марк Аврелий сказал: «Наша жизнь есть то, что мы думаем о ней». Его высказывание верно и в наше время.

Важно не только мудро строить свою жизнь, но и активно конструировать свою повседневную реальность. Активные люди отличаются тем, что события, как правило, не застают их врасплох. Им свойственны:

* *предвосхищение событий.* Они определяют, что вероятнее всего может случиться, и предпринимают шаги, чтобы избежать неприятностей или, наоборот, получить пользу от того, что должно произойти, или изменить ход событий и удовлетворить собственные интересы. Они, как правило, бывают хорошо информированы и умеют оказываться в нужное время в нужном месте. Иногда по этой причине их не совсем справедливо называют счастливыми. На самом же деле эти люди кажутся таковыми благодаря своим активным и рациональным действиям;

* *решительность.* Они заставляют себя действовать, в то время как другие еще колеблются. В общем, решительность не тождественна импульсивности. Импульсивные люди не предвосхищают развития событий и действуют поспешно даже в тех случаях, когда «опасность» почти рядом;

* *мужество.* Необходимость действовать быстро и решительно предполагает элемент осознанного риска. Одни готовы взять этот риск на себя, в то время как другие медлят с этим (и в длительной перспективе навлекают на себя еще больший риск);

* *хорошая сопротивляемость стрессу.* Люди активные очень часто способны действовать, находясь в состоянии стресса, и при этом сохранять трезвую способность следить за развитием событий. В то же время люди, сильно подверженные стрессу, стараются отстраниться от стрессогенной ситуации, избегая или отрицая ее.

Однако, активно конструируя реальность своей жизни, не стоит забывать об окружающих. Наша активность означает изменение нашего поведения, однако эти изменения могут оказаться стрессогенными для окружающих. Создается ситуация, когда уменьшение стресса для руководителя может означать увеличение стресса для подчиненных. Чтобы избежать такого развития событий:

* *оповестите подчиненных заранее и публично изменениях, которые вы собираетесь ввести,* как бы очевидны они ни были. Другими словами, правила ни в коем случае не меняются незаметно и не в ходе развертывающегося процесса. Объясните, что эти изменения направлены на улучшение дела, а не против сотрудников;

* *будьте тверды и последовательны в нововведениях.* Умение сказать «нет» и придерживаться соответствующей линии поведения – важнейшее личностное качество, обеспечивающее способность сопротивляться стрессу;

* *вовлекайте подчиненных в процесс планирования и реализации изменений.* Это укрепит вашу позицию и снимет много вопросов;

* *прогнозируйте и упреждайте невыгодное развитие событий.* Лучше действовать, чем реагировать. Попробуйте мобилизоваться до того, как ожидаемые изменения и их последствия станут необратимыми. Прогнозируйте их там, где это возможно, и берите инициативу в свои руки. Люди, отдающиеся на милость обстоятельств, обычно ждут, пока гром не грянет, и лишь потом реагируют на это. Руководитель обязан по своей статусной роли предвидеть развитие событий и действовать в должное время и должным образом так, чтобы обезопасить себя и интересы дела.

Во-вторых, прогнозирование стрессогенных факторов индивидуальной жизни и заблаговременная подготовка к стрессам, то есть формирование стрессоустойчивости. К основным мероприятиям этого направления необходимо отнести следующие:

- * использование разнообразных тестовых методик, самонаблюдения для познания себя и раннего обнаружения надвигающегося стресса;
- * ознакомление с опытом других, специальной литературой по стрессу;
- * динамичное формирование адекватного образа жизни (если нужны изменения, то они вносятся и соблюдаются);
- * физические упражнения;
- * наличие эффективной среды естественной поддержки (семья, социальное окружение, друзья, родственники);
- * формирование волевых качеств (целеустремленности, инициативности, настойчивости, выдержки (самообладания), решительности, выносливости).

Меры активного противодействия стрессу.

Активное противодействие стрессу может включать ряд мер, подходов и стратегий поведения, которые в своей совокупности образуют систему, призванную если не снять полностью негативные последствия стресса, то в максимальной степени их ослабить. К основным структурным элементам этой системы можно отнести следующие.

Во-первых, анализ индивидуальной картины стресса. Стресс – явление личностное и часто ситуативное. Анализ включает ряд обязательных действий:

- * составление перечня стрессоров (перечень делает ситуацию управляемой, а проблему – более реальной и осязаемой). Или, по крайней мере, создает ощущение подконтрольности и прогнозируемости ситуации. Что само по себе тоже важно, так как ведет к повышению уверенности в своих силах;
- * ранжирование стрессоров (от самого сильного к самому слабому);
- * планирование реальных и конкретных действий по отношению к стрессорам.

Можно выделить следующие три вида действий:

- * немедленное действие (стрессоры, по отношению к которым можно что-то сделать прямо сейчас, сегодня или в течение ближайших дней, например, нечеткие служебные обязанности, неопределенность);
- * перспективное действие (стрессоры, поддающиеся коррекции, но неясно, какой именно и когда, например, большие нагрузки или слишком много совещаний);
- * игнорирование или адаптация (стрессоры, которые находятся вне пределов досягаемости, по крайней мере, в обозримом будущем; к ним следует просто приспособиться и принимать их такими, какие они есть, например, плохие условия работы).

Во-вторых, мобилизация физиологических возможностей организма для противодействия стрессу при помощи:

- * увеличения приема жидкости (до восьми стаканов в день к тому количеству, которое мы выпиваем ежедневно);
- * питания;
- * дыхания;

* физических упражнений (комбинация упражнений на гибкость (5 мин в день) и выносливость 10 мин в день).

Наконец, в-третьих, мобилизация психофизиологических возможностей для противодействия стрессу, или психическая саморегуляция.

Психическая саморегуляция – аутовоздействие человека при помощи, специально организованной психической активности для регуляции своего состояния. К основным разновидностям психической саморегуляции относятся:

* релаксация (от лат. *relaxatio* – уменьшение напряжения, расслабление) в форме сознательного нервно-мышечного расслабления в теле (АНМР). АНМР представляет курс систематических тренировок по произвольному расслаблению различных групп мышц. Суть релаксации – в чередующихся периодах максимального сокращения и быстро следующего за ним расслабления определенного участка тела.

Теоретическими предпосылками релаксации выступают следующие положения:

* стресс и тревожность связаны с мышечным напряжением;

* путем ослабления напряжения мышц можно достичь значительного уменьшения переживания, беспокойства, тревоги, других проявлений повышенного возбуждения;

* расслабление мышц достигается легче по сравнению с напряжением.

Релаксации необходимо учиться; это умение достигается только постоянной практикой. Обычно требуется несколько месяцев непрерывных занятий, не менее получаса каждый день, чтобы научиться достигать полной релаксации организма. Но овладев искусством релаксации, вы станете обладателем знания, силу которого признают и культурный опыт многих народов, и современная наука.

Особенно необходимы навыки релаксации при борьбе со стрессом. Она уменьшает напряжение в теле и снимает физическое возбуждение, то есть противодействует именно тем физиологическим последствиям, которые вызывает стресс посредством адреналиновой атаки. Благодаря релаксации, меняется вся картина воздействия гормонов на организм. С помощью одной только регулярной практики глубокой мышечной релаксации можно преодолеть депрессию и гнетущее чувство беспокойства, вылечить бессонницу, избавиться от мышечных судорог, напряжения шейных мышц, головных болей и болей в спине, снизить кровяное давление. Мышечная релаксация уменьшает риск сердечных заболеваний. Наконец, некоторые исследования позволяют сделать вывод о положительном воздействии релаксации на иммунную систему человека.

Самовнушение в форме *аутогенной тренировки* (или *аутотренинга*), представляет собой метод психической саморегуляции состояний, основанный на сознательном внушении чувств тепла, тяжести, облегчения различных органов и участков тела. Но переживание этих чувств – не самоцель. Главное – достижение требуемого состояния «на выходе» из аутогенного погружения, а также получение отсроченного оптимизирующего эффекта.

Аутотренинг был разработан немецким психиатром И.Г. Шульцем на основе творческой переработки многовекового наследия восточных (главным образом тибетских и индийских) учений. Основным элементом в аутотренинге выступает усвоение и оперирование вербальными формулировками (формулами самовнушения) в виде самоприказов.

Самовнушение в форме *сенсорной репродукции*, или *визуализации*, представляет собой метод психической саморегуляции состояний, основанный на мысленном воссоздании во всех подробностях образа приятного места, красивого пейзажа и своих ощущений при нахождении там. Кроме указанных образов, это может быть воспоминание о самом удачном дне каникул или отпуска, о путешествии по лесистым горам, об отдыхе на палубе корабля, бороздящего просторы океана, и др.

Медитация (лат. meditatio – размышление, обдумывание) представляет собой метод психической саморегуляции при помощи умственных действий, направленных на приведение психики человека в состояние углубленной сосредоточенности, погружения в себя. Главная цель медитации – достичь чувства гармонии и сопричастности миру, возвращение к истоку всей духовной и физической деятельности, к самости. Состояние человека в результате занятий медитацией характеризуется:

* в психологическом плане – устранением эмоциональных «крайностей» и значительным снижением реактивности; приподнятостью и некоторым отрешением (как от внешних объектов, так и от внутренних переживаний);

* в телесном плане – расслабленностью.

Древние традиции многих культур содержат упоминания о том, как важно регулярно практиковать медитацию, состояние внутренней тишины, чтобы достичь глубокого покоя и ясности ума. Восточные мировоззрения – индуизм, буддизм, даосизм и дзен – придают особое значение практике внешнего и внутреннего безмолвия для достижения душевного мира и гармонии. В христианстве, иудаизме и исламе состоянию тишины и уединения также придается очень большое значение. Мы знаем из Библии, что Авраам и Иисус молились в уединении, уходя в пустыню или поднимаясь на гору. Медитации в тихом и уединенном месте были обязательным ритуалом для членов средневековых монашеских орденов.

Обычно выделяют три основных техники медитации:

* *концентрация на определенных словах, которые повторяются во время медитации*, часто в заданном ритме. В результате человек может достичь состояния покоя и ощутить свой внутренний мир. Для каждой религии и культуры характерны свои слова, свои молитвы. В восточной традиции применяются особенные молитвы, которые называются мантрами. Во время медитации мантры повторяются медленно, много раз, с определенным ритмом и напевом. Наиболее известна мантра, представляющая собой звук «ом», который символизирует развитие Космоса и его абсолютное единство. Со временем мантры стали применяться и в западной религиозной культуре. В течение столетий христиане повторяют имя «Иисус» как молитву во время медитации. Некоторые люди медитируют, медленно повторяя «мир», «любовь», различные словосочетания, например, «мирная релаксация» или «безмятежный покой»;

* *расслабленное, ритмичное дыхание*, которое успокаивает возбужденный разум и освобождает его от мыслей и тревог. Дыхание – важная составная часть любой восточной медитации. В традициях христианства также существуют дыхательные практики, сопровождающиеся молитвами. Замедление и углубление дыхания физически способствует процессу релаксации;

* *достижение состояния «неподвижного разума» (самая глубокая и сложная техника)*. Медитирующий как бы находится в состоянии отстраненного наблюдения за своими мыслями: он следит за тем, как они возникают, изменяются и исчезают, в то же время пребывая вне их и не отождествляя себя с ними. Считается, что в подобном состоянии достигается чистое восприятие мира, восприятие истинной реальности, не искаженной предубеждениями, желаниями и идеями человека относительно тех или иных вещей. Такую способность восприятия реальности можно развивать. В соответствии с восточной традицией, длительная практика этого способа медитации приближает человека к Высшей Гармонии – объединению с Божественным Принципом Вселенной.

Меры первоочередной самопомощи.

Воздействие стресса бывает настолько интенсивным, неожиданным и стремительным, что может серьезно сказаться на нашем здоровье (а порой и жизни). В этих случаях каждому руководителю необходимо твердо знать основы первоочередной самопомощи. К мерам такой помощи обычно относят следующие.

1. В острой стрессовой ситуации не следует принимать (или пытаться принимать) никаких ответственных решений. Исключения составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении самой жизни.

2. Медленно сосчитайте до десяти.

3. Займитесь своим дыханием. Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите дыхание. Выдох осуществляйте постепенно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.

Дальнейшие события могут развиваться в двух направлениях.

а) Стрессовая ситуация застигла вас в помещении:

4. Встаньте, если это нужно, и, извинившись, выйдите из помещения.

5. Воспользуйтесь любым шансом, чтобы смочить лоб, виски и артерии на руках холодной водой.

6. Медленно осмотритесь по сторонам, даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо вам знакомо или выглядит вполне заурядно. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид.

7. Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите. Когда вы в последний раз вот так смотрели на небо?

8. Набрав воды в стакан (в крайнем случае – в ладони), медленно, сосредоточенно выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

9. Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабляя шею и плечи, так, чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение 1-2 минут. Затем медленно выпрямитесь; действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова.

б) Стрессовая ситуация застигла вас где-либо вне помещения:

1. Осмотритесь по сторонам, попробуйте взглянуть на окружающие предметы с разных позиций, мысленно называйте все, что видите.

2. Детально рассмотрите небо, называя про себя все, что видите.

3. Найдите какой-нибудь мелкий предмет (листок, ветку, камень) и внимательно рассмотрите его. Разглядывайте предмет не менее четырех минут, знакомясь с его формой, цветом, структурой таким образом, чтобы суметь четко представить его с закрытыми глазами.

4. Если есть возможность выпить воды, воспользуйтесь ею – сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

5. Еще раз проследите за своим дыханием. Дышите медленно, через нос: сделав вдох, на некоторое время задержите дыхание, затем так же медленно, через нос, выдохните воздух. При каждом выдохе концентрируйте внимание на том, как расслабляются и опускаются ваши плечи.

В качестве первой помощи этого вполне достаточно. Не повредят умеренные занятия спортом или прогулка – словом, любая деятельность, требующая физической активности и сосредоточения, но, опять же, не переусердствуйте.

14.4. Жизненные кризисы и деятельность руководителя

Каждый из нас на протяжении всей предшествующей жизни неоднократно встречался с понятием «кризис». Оно широко используется в нашей повседневности, когда мы говорим о кризисах перепроизводства, о духовно-нравственном кризисе общества, о кризисе в состоянии больного человека, о психологическом кризисе отдельной личности.

Теория кризисов появилась на психологическом горизонте сравнительно недавно. Начало было положено статьей Е. Линдемманн, опубликованной в 1944 году и посвященной анализу острого горя. По мнению ряда зарубежных психологов, на теорию кризисов повлияли четыре интеллектуальных движения:

- теория эволюции и ее приложения к проблемам общей и индивидуальной адаптации;
- теория достижения и роста человеческой мотивации;
- подход к человеческому развитию с точки зрения жизненных циклов;
- интерес к совладанию с экстремальными стрессами.

Среди идейных истоков теории кризисов также психоанализ (и в первую очередь такие его понятия, как психическое равновесие и психологическая защита), некоторые идеи К. Роджерса, а также теория ролей.

Дословно «кризис» (krisis) в переводе с греческого означает решение, поворотный пункт, исход. В психологии эта категория понимается:

* во-первых, как жизненный кризис, то есть поворотный момент в жизни человека, а не общества;

* во-вторых, как тяжелое переходное состояние, вызванное болезнью, стрессом, травмой и т.п.; как эмоционально значимое событие или радикальное изменение статуса в персональной жизни.

По мнению А. Ребера, под кризисом понимаются резкие отклонения от обычной жизни, любые внезапные прерывания нормального хода событий в жизни индивида или общества, которые требуют переоценки моделей поведения, действий, мышления. Кризис – это общее значение потери обычных основ повседневной деятельности.

Таким образом, **кризис** – это сложное переходное состояние, возникающее в условиях невозможности (или затрудненности) жить, как прежде, и незнания, как жить дальше, связанное с мучительным переживанием своего нового «Я».

Как особое состояние кризис проходит несколько стадий:

* шок и оцепенение (игнорирование травмирующих событий);

* осознание действительности и поиск смысла (гнев, чувство несправедливости, попытки «разрушить реальность»);

* острое горе и отчаяние (душевная боль, трудности концентрации, утрата энергии);

* реорганизация и рождение нового (создание образа памяти).

Как процесс переживания кризис понимается российским психологом Ф.Е. Василюком. В основе его подхода следующие положения:

* внутренней необходимостью жизни личности является реализация своего жизненного замысла;

* психологическим «органом», осуществляющим замысел, несмотря на неизбежные трудности и сложности мира, является воля;

* когда перед лицом событий, охватывающих важнейшие жизненные отношения человека, воля оказывается бессильной (не в данный изолированный момент, а в принципе, в перспективе реализации жизненного замысла), возникает специфическая критическая ситуация – кризис;

* таким образом, кризис – это критический момент и поворотный пункт жизненного пути, когда реализация жизненного замысла серьезно затрудняется, либо становится невозможной;

* динамика возникновения и развития кризиса следующая: он начинается с развертывания борьбы мотивов в процессе осуществления жизненного замысла (испытания) и достигает апогея, когда индивид все так же остро ощущает актуальность своего сорвавшегося замысла и уверен в невозможности его реализации.

Процесс переживания может протекать в двух формах:

* когда, реализация жизненного замысла серьезно затрудняется и осложняется (при этом сохраняется возможность восстановления, прерванного кризисом хода жизни);

* когда реализация жизненного замысла становится невозможной (в этом случае происходит метаморфоза личности, перерождение и принятие нового замысла жизни, новых ценностей, новой жизненной стратегии, нового образа «Я»).

Понимание и объяснение кризиса возможно лишь при анализе всей совокупности факторов (по крайней мере, большинства), воздействующих на человека. Не менее важно отношение к человеку как к активному участнику своей повседневности, к человеку, осуществляющему активное конструирование повседневной реальности.

Давайте рассмотрим *слагаемые процесса восприятия человеком окружающей действительности*, которые позволят нам увидеть истоки возникновения кризиса.

1. Для того чтобы существовать в окружающем мире, мы должны иметь внутреннюю картину или образ окружающего нас мира.

2. В каждый данный момент нашего существования окружающий нас мир миллионами фрагментов информации бомбардирует наши органы чувств.

3. Процесс придания *смысла* тому, что происходит вокруг нас, является основополагающим. Все то, что происходит вокруг нас, должно быть подвергнуто интерпретации и соотнесено с внутренней картиной окружающего мира.

4. Пока внешняя информация тождественна внутренней картине, окружающая действительность воспринимается как нечто само собой разумеющееся, так как она привычна. Почему? Потому что каждый имеет известные планы на будущее («картину будущего»), которые придают *предсказуемость* окружающему миру. Реализация и подтверждение этих планов почти всегда зависят либо от окружающих, либо от собственного тела.

5. Когда окружающие или наше тело нарушают *предсказуемость* событий, возникает то, что мы называем *кризисом*.

Исходя из этого, мы можем дать еще одно определение кризиса как феномена, как психологической реальности. По мнению британского психолога Г. Перри, кризис – это «потрясающий основы существования человека вызов его представлениям о себе и своем месте в мире».

Почему он возникает? Потому что внезапно наступает момент, когда имеющаяся у человека картина мира оказывается полностью несостоятельной. Нужно время для того, чтобы осмыслить, усвоить и принять новую информацию. Но из-за внезапности поступления информации времени для осмысления просто нет. Пространство времени осмысления занято кризисом.

К числу основных событий повседневной жизни, способных привести к кризису, относят:

- * смерть или тяжелую болезнь близкого человека;
- * тяжелое заболевание, вызывающее страх смерти;
- * отделение от родителей, семьи, друзей, любимой (привычной) работы, смену места жительства;
- * изменение внешности;
- * смена социальной обстановки;
- * женитьба;
- * резкие изменения социального статуса.

Таким образом, основными причинами возникновения кризиса являются следующие:

- * значимый «другой» ведет себя не так, как мы ожидаем;
- * наше тело повергает нас в состояние болезни или травмы;
- * происходят весьма значительные нарушения привычного хода событий (катастрофы, бедствия и др.).

Процесс переживания кризиса усугубляется действием ряда факторов, к которым можно отнести следующие.

1. *Когнитивная ригидность, т.е. нежелание человека изменить собственные представления.* Каждый должен упреждающим образом реагировать на возможные изменения в окружающем мире, уметь приноровиться к этим изменениям раньше. «Люди, находясь в состоянии кризиса, – замечает Г. Перри, – нередко вместо того, чтобы провести ревизию своего понимания мира и себя, цепляются за старые представления, что существенно ограничивает их возможности и будущие действия». Важным в этом отношении является поиск альтернативных вариантов действий.

2. *Категоричность в восприятии альтернатив.* Чем их меньше, тем меньше пространства для маневра.

3. *Наличие неверных представлений и установок* («относительно безвредные в обычных обстоятельствах, они могут создавать проблемы на фоне сильного стресса»). Что обычно понимается под такими представлениями и установками? Во-первых, представление о том, что страдание есть залог добродетели. Во-вторых, неверное представление о том, что страх можно преодолеть, избегая контакта с его источником. Наконец, в-третьих, установка, гласящая, что стыдно быть счастливым, когда вокруг так много несчастья. Особенно это характерно для русского менталитета. Как пишет И.А. Джидарьян, у людей возникает чувство психологического дискомфорта из-за того, что многие люди страдают и несчастны, в то время как тебе хорошо и ты чувствуешь себя счастливым. Возникает трудно объяснимое состояние, когда человек несчастлив своим счастьем.

4. *Инерция мышления.* После кризисного события разум продолжает использовать старые планы, былые представления и пытается заставить реальность соответствовать им.

Это неизбежно, таковы особенности человеческого восприятия. В этих условиях создать новую картину мира непросто по ряду причин. Во-первых, наличие какой-нибудь картины, плана всегда лучше, чем их отсутствие. Любая картина, план придают смысл окружающим событиям. Бессмысленность же переносится человеком с трудом. Во-вторых, мы не можем мгновенно поверить во что-то новое. Нужны не малозначимые корректировки картины мира или образа «Я», а коренное переосмысление всего существующего. Это не достигается сразу и безболезненно.

5. *Стремление избежать болезненных эмоциональных переживаний.* Радикальное несоответствие между внутренней картиной мира и сигналами, которые поступают извне, вызывают эмоции. Эмоции – это сигналы о необходимости уделить чему-то больше внимания, пока оно не переросло в большую проблему. Как метко заметила Г. Перри, «мы выбираем кратковременное освобождение от тревоги, которое получаем ценой появления проблем, требующих длительного решения. Когда кризис, в конце концов, поражает нас, то, изначально проявившийся как опасение, досада, печаль, перерастает в панику, ярость и отчаяние, то есть переживание, в значительно меньшей степени поддающееся управлению».

Кризис противоречив. С одной стороны, это болезненные переживания своего несоответствия, своей никчемности. С другой стороны, кризис – это возможность для личностного роста. Если основные убеждения пересматриваются, то в итоге возникает более глубокое и полное осознание себя и мира.

Вот почему время кризиса – это решающий поворотный момент в жизни человека, когда в результате страданий и боли рождается нечто новое и хорошее. Вот почему любой кризис – это *выбор*. Либо защищать нашу внутреннюю картину от каких-либо внешних доказательств ее неправильности, либо попытаться сформировать новую картину окружающего нас мира. В содержательном отношении второй путь требует:

- * перестройки смысловых структур сознания;
- * переориентирования на новые жизненные задачи, ведущие к смене характера деятельности.

Стресс и кризис. Всякий кризис обязательно сопровождается стрессом. Но из этого совсем не обязательно, чтобы каждый стресс был и кризисом. Самое важное заключается в том, что кризис затрагивает вершинную часть личности – его самосознание, направленность, в то же время далеко не всякий стресс может вызвать изменения в этой сфере. Каковы же характерные черты кризиса как явления? Обычно к ним относят следующие:

- * кризис переживается как событие, не поддающееся (или слабо поддающееся) контролю. Если человеку угрожает стресс (опасность), он может попытаться спастись бегством. При кризисе нет действия, позволяющего уйти от стресса (опасности), невозможно такое преобразование действительности, которое разрешало бы ситуацию. Дж. Каллан к жизненным событиям, ведущим к кризису, относит такие, которые ставят перед индивидом проблему, «от которой он не может уйти и которую не может разрешить в короткое время и привычным способом»;

- * кризис связан с открытием чего-то весьма неприятного для себя (потеря, опасность, унижение – все это разрушает мир привычных реалий и образ «Я»);

- * кризис возникает неожиданно;

- * кризис носит глобальный характер, то есть он связан не с какой-то одной проблемой или сферой жизнедеятельности, а затрагивает все сферы личности;

- * кризис придает будущему неопределенный характер (само будущее ставится под вопрос), лишает возможности предсказать будущее;

- * кризис разрушает привычный ход событий, жизни;

- * кризис включает длительное страдание (как правило, процесс травмирующего переживания может продолжаться от двух до шести недель).

Особенности кризисов профессионального становления. Анализ профессионального становления личности руководителя подводит к выводу: переход от одной стадии профессиональной жизни к другой, как правило, сопровождается особыми кризисами, которые можно определить, как *кризисы профессионального становления*. Эти кризисы могут и не осознаваться, но от этого они не перестают существовать и влиять на всю жизнедеятельность руководителя.

Под **кризисом профессионального становления** следует понимать относительно непродолжительные по времени (до года) периоды кардинальной перестройки личности руководителя, обусловленные внутренними противоречиями и неудовлетворенностью своей управленческой деятельностью.

Происходящая перестройка смысловых структур профессионального сознания, переориентация на новые цели, коррекция и ревизия социально-профессиональной позиции подготавливают смену способов выполнения деятельности, ведут к изменению взаимоотношений с окружающими, а в отдельных случаях – к смене профессии. При характеристике таких кризисов, как правило, анализируются трудности профессионализации личности, противоречивость управленческой деятельности и коллизии карьеры.

К **причинам, порождающим кризисы** профессионального становления, обычно относят следующие: неудовлетворенность своим социальным и профессиональным статусом, постепенные качественные изменения способов выполнения деятельности. У любого руководителя наступает момент, когда дальнейшее освоение деятельности уже невозможно без коренной ее ломки. Личности становятся тесны прежние профессиональные рамки, и она пытается подняться над ними. Руководитель пытается совершить прорыв из привычного, но неудовлетворяющего настоящего в неизвестное, но сулящее возможность самоактуализации и совершенствования будущее. Этот прорыв может осуществляться как в рамках своей профессии, так и в условиях смены места работы, службы, профессии, места жительства и др.;

- * *социально-экономические условия жизнедеятельности человека.* К таким условиям относят сокращение штатов, а иногда и организации, неудовлетворительную оплату труда, социальную незащищенность, сложность нахождения между

«неугомонными» подчиненными и требовательным руководством и др. На формирование кризисов профессионального становления может оказать влияние ухудшение здоровья, профессиональная усталость, интеллектуальная беспомощность, синдром «эмоционального сгорания». Нередко кризисы такого рода возникают при вступлении в новую должность, участии в конкурсе на замещение вакантной должности, аттестации;

* *чрезмерная поглощенность профессиональной деятельностью.*

Руководители, одержимые работой как средством достижения признания и успеха, жертвуют всем ради «дела всей своей жизни». Руководство как деятельность заменяет им все – семью, друзей, радость общения, свободное время, увлечения. Для них иногда обеспечение «дела» заменяет само «дело». Постепенно у них начинает наблюдаться так называемый «технократический подход» к решению управленческих проблем. Они нарушают профессиональную этику, становятся конфликтными, проявляют чрезмерную жесткость во взаимоотношениях с подчиненными и коллегами.

Время от времени такой руководитель пытается остановить суматошный бег времени и задуматься над сакраментальным вопросом: «И это все, к чему я так стремился?» Его охватывает чувство неудовлетворенности и собой, и окружающими, и жизнью вообще. Как следствие, возникает состояние профессиональной апатии и пассивности, депрессия, прерываемые иногда лихорадочными поисками выхода.

Переживая кризис, руководитель, как правило, поднимается на более высокий уровень развития. Это связано с тем, что кризис приводит к перестройке психологической структуры личности. Порождая психическую напряженность, кризис стимулирует профессиональное развитие. Руководитель, повышающий свою квалификацию, стремящийся реализовать себя в деятельности, руководитель, являющийся лидером не только в своей организации, но и на своем противоречивом жизненном пути, имеет все шансы успешно преодолеть этот кризис.

РЕЗЮМЕ

1. Пять основных способов управления и регулирования конфликтами: соревнование, приспособление, компромисс, избегание.

2. Течение конфликта зависит от следующих **факторов**: 1) адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных; 2) открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации; 3) создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

3. Процесс переживания кризиса усугубляется действием ряда факторов, к которым можно отнести следующие: когнитивная ригидность, категоричность в восприятии альтернатив, наличие неверных представлений и установок, инерция мышления, стремление избежать болезненных эмоциональных переживаний.

ГЛАВА 15. СОТРУДНИЧЕСТВО КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТАМИ

- 15.1. Организация типичных мероприятий.
 - 15.1.1. Деловая беседа.
 - 15.1.2. Деловые переговоры.
 - 15.1.3. Деловые совещания.
 - 15.1.4. Деловые дискуссии.
- 15.2. Организация специальных событий.
 - 15.2.1. Церемонии открытия.
 - 15.2.2. Презентации.
 - 15.2.3. Конференции.
 - 15.2.4. Дни открытых дверей.
 - 15.2.5. Круглые столы.
 - 15.2.6. Выставки.

15.1. Организация типичных мероприятий

15.1.1. Деловая беседа

Посредством деловой беседы реализуется стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы. В мире бизнеса или политики деловые беседы представляют собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Деловые беседы направлены на реализацию следующих функций:

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

Структура деловой беседы:

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

Рассмотрим кратко каждый из этапов.

1. Подготовка к деловой беседе, особенно по решению спорных и деликатных вопросов (разрешение конфликта, торговые переговоры, экономические или политические соглашения, сделки и т. п.), является трудным и ответственным делом, включает составление плана беседы на основе установления основных задач беседы, поиск подходящих путей для решения этих задач, анализа внешних и внутренних

возможностей осуществления плана бесед и, прогноза возможного исхода беседы, сбора необходимой информации о будущем собеседнике, отбора наиболее веских аргументов для защиты своей позиции, выбора наиболее подходящей стратегии и тактики общения, а также давление, манипуляцию, просьбы помощи, сотрудничество.

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

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

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

1. Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным (если требуется получить «добро» на несколько предложений, просьб, начинать лучше с наиболее выполнимого).

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

3. Обосновывайте свои суждения. Чем убедительней доказательства, тем быстрее согласится с вами оппонент! Не употребляйте слов с двойным значением и тем более фраз, которые можно неверно истолковать.

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

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

выговорился: «А что?» – «Да, то-то...», при этом не следует вникать в подробности, достаточно оказать эмоциональную поддержку: «Ну и ну!»).

Недопустимо «самоубийственное начало беседы», которое бывает следующих видов: 1) неуверенность, обилие извинений («Извините, если я вам помешал...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»); 2) неуважение, пренебрежение к партнеру («Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я проходил случайно и заскочил к вам...»); 3) фразы «нападения» («Что за безобразие творится?»), которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию (т.е. сразу создается барьер между собеседниками). Несколько первых фраз часто оказывает решающее воздействие на желание или нежелание собеседника продолжать разговор и слушать партнера по общению.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Стремиться перейти от монолога к диалогу, дать возможность собеседнику показать, что он знает, комбинировать виды вопросов (закрытых, открытых, риторических, вопросов на размышление, переломных вопросов). Следите, чтобы ваши вопросы содержали слова «почему, зачем, когда, как?». Это исключает односложные ответы – «да» и «нет».

5. Наблюдать за реакциями собеседника, особенно за невербальными реакциями (жестами, мимикой) и, соответственно, гибко менять свое поведение (скорость, сложность изложения информации и т. п.).

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

Для успешной передачи информации и формирования требуемого мнения собеседника, важно, чтобы содержание вашей речи отвечало следующим правилам: 1) профессиональные знания дают высокую объективность, достоверность и глубину изложения; 2) ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности и недосказанности; 3) важна наглядность: максимальное использование наглядных пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения; 4) повторение основных изложений и мыслей способствует лучшему восприятию и пониманию информации; 5) элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку информации и фактов; 6) разумный объем информации позволит избежать вам занудности, которая вызывает усталость, скуку, раздражение собеседника (французский мыслитель Вольтер отметил: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все»); 7) определенная доля юмора, а порой и иронии может быть уместна, когда нужно высказывать не очень приятные для собеседника соображения или парировать его «выпады»; 8) постоянная направленность к реализации основных задач беседы способствует логичности и целеустремленности изложения; 9) ритм беседы и изложения должен быть гибок, предусматривать своеобразные «взлеты» и «спады», которые используются для передышки и осмысления информации у собеседника, но к концу беседы полезно попытаться повысить ее интенсивность.

5. Фаза аргументации естественно переплетается с фазой передачи информации, здесь формируется предварительное мнение, занимается определенная

позиция по данной проблеме как с вашей стороны, так и со стороны собеседника, но еще можно попытаться изменить складывающееся мнение (позицию).

Для достижения аргументации важно:

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

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

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

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

Если на ваши доводы последовали возражения оппонентов, то: а) выслушивайте сразу несколько возражений; собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном; б) не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения; в) выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или, может быть, вы неточно сформулировали суть вопроса; г) вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что нужно сказать, независимо от его собственного мнения (например, «Иван Иванович, одним словом, вы даете добро на нашу инициативу или нет?»); если последует «нет», уточните, почему).

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

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

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

подвержены влиянию эмоциональной аргументации, зато принимают доводы логики, фактов, ответственности. Позиция «Взрослого» активизируется невербальной демонстрацией позиции «на равных», подчеркнутой серьезностью, вербальными осуждениями содержания ситуации с использованием слов: «разумно, рационально, логично, реалистично, выгодно, эффективно и т. п.». Если собеседники демонстрируют жесткую, непримиримую позицию «родительской категоричности» или «противоборства уязвленных самолюбий», то конфронтация закрывает позитивные пути решения проблемы, и последующие фазы «оценки альтернатив, поиска приемлемого решения, принятия решения, фиксации договоренности» аннулируются.

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

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

9-10. Фиксация договоренности и выход из контакта – заключительный «аккорд» беседы. Итоги беседы должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера (или даже составить официальный протокол решения). Полезно установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым решением.

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

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

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

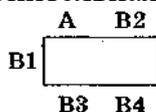
15.1.2. Деловые переговоры

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Разумное соглашение максимально отвечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества, не портит отношений между сторонами. Достигнуть разумного решения сложно, необходимо осуществлять сотрудничество сторон, когда происходят сближение интересов и поиск обоюдной выгоды, на основе взаимоприемлемого и взаимовыгодного варианта решения спорного вопроса.

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

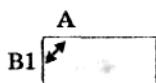
Лицо В может занять 4 основных положения относительно лица А:

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



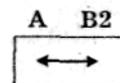
- В4 – независимая позиция.

81 – угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской, непринужденной беседой (достигается постоянный контакт глаз, наблюдение за жестами друг друга, отсутствует территориальное разделение стола). Шансы на успех



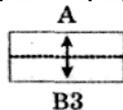
переговоров возрастают при угловом расположении собеседников.

82 – деловое взаимодействие, совместная работа, выработка общих решений



успешнее осуществляется при этом расположении собеседников.

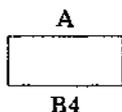
83 – вызывает оборонительное отношение и атмосферу соперничества, в результате каждый собеседник более упорно придерживается своей точки зрения,



сокращаются шансы на успех переговоров.

Подчиненный в позиции В3 упорнее может противостоять своему руководителю А. Когда люди сидят напротив друг друга, они подсознательно делят стол на две равные части, и им не нравится, если собеседник посягает на их территорию. Поэтому вначале лучше документ (схему, образец) положить на центральную линию стола. Собеседник может отреагировать: 1) либо наклонится

вперед и будет рассматривать документ; 2) либо заберет его на свою территорию; 3) либо передвинет его на вашу территорию. Только если собеседник забирает документ на свою территорию, то это дает вам возможность попросить разрешения пройти к нему и занять угловую позицию или позицию делового сотрудничества. Во всех других случаях ваша попытка сблизиться получит отпор со стороны собеседника.



В4 – независимая позиция, – отсутствие заинтересованности, нет желания взаимодействовать. Если собеседник во время разговора непроизвольно перемещается в позицию В4, то он потерял к вам интерес или даже перешел во враждебную позицию. Шансы на успех переговоров в этом случае минимальны.

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

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

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

в) привлечение посредника, который:

– идет лишь на ограниченные уступки в связи с недостатком полномочий; – знает еще до начала переговоров, как далеко он может пойти на уступки; – должен выяснить, насколько твердую позицию занимает противоположная сторона; г) привлечение агента – профессионального негодяя, который владеет всеми тонкостями тактических приемов его вознаграждение зависит от размера выторгованной им (продажной цены); д) публичные заявления. При наличии открытого блефа (партнеру по переговорам трудно что-либо противопоставить) строгое придерживание принципа или курса. Принципы довольно легко создаются, но оппоненту очень трудно ними бороться;

ж) ссылка на прецедент;

з) вступление в сговор с оппонентом против третьей стороны;

и) упрямство, упорное настаивание на своей позиции без всяких уступок, если известно о зависимости оппонента;

к) ссылка на наличие другой, альтернативной возможности, на наличие других предложений;

л) затяжка времени:

– откладывание переговоров;

– ссылка на якобы имеющиеся неясности;

– необходимость предварительной консультации со специалистами;

– переход к другой теме;

– пускать пыль в глаза, рассказывать длинные истории; м) угроза или имитация угрозы, также являющейся формой блефа;

н) ссылка на отсутствие твердых гарантий:

– нет возможности для контроля выполнить принятые договоренности;

– нет возможности использовать какие-либо санкции в случае нарушения договора;

– нельзя исключить возможность надувательства;

– нет возможности принимать ответные меры.

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

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

2) «мягкая уступчивость» (мягкий подход), направленная на избегание конфронтации и приводящая к компромиссному решению (при обоюдной уступчивости) либо к выигрышу «жесткого» участника. Сторонники «жесткого» подхода (Ж) ставят перед собой цель «победить» любой ценой, требуют от другой стороны уступок, не доверяя партнерам по переговорам, угрожают им, ищут то решение, которое максимально выгодно для самих себя. Сторонники «мягкого» подхода (М) ставят цель достичь «соглашения», поэтому делают уступки для развития отношений, вносят предложения, допускают односторонние потери для достижения согласия, стараются быть дружелюбными, доверяют партнерам, ищут то решение, на которое «пойдут» партнеры по переговорам. Возможны следующие исходы: Ж + Ж = разрыв, конфронтация, реже капитуляция; Ж + М = выигрыш Ж; М + М = компромиссное решение. Это все разновидности позиционного торга, и чем более участники защищают свои позиции, тем сильнее с ней связываются, тем труднее им изменить свою первоначальную позицию, срабатывает «гонор, спасение своего лица», и достижение согласия становится все менее вероятным, поскольку позиционный торг психологически превращается в состязание воли, чтобы заставить другую сторону изменить свою позицию.

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

1. Признайте наличие конфликта, очертите конфликт как «Наша проблема».
2. Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров: отделить людей от проблемы, т. е. придерживаться мягкого, дружелюбного, уважительного курса в отношениях с людьми, но стоять на твердой платформе при решении проблемы.
3. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях, поскольку цель переговоров должна состоять в удовлетворении подспудных интересов участников. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего действительно хочет та или иная сторона, поэтому главное внимание следует обращать не на позиции участников, а на анализ общих интересов.
4. Проанализируйте, какие интересы наиболее важны, в чем объективные препятствия, отделите их от субъективных противодействий воли и желаний участников.
5. Старайтесь разработать взаимовыгодные варианты, которые бы учитывали общие интересы и примиряли несовпадающие интересы. Разработайте многоплановые варианты выбора в ходе дискуссии и выдвижения альтернативных идей решения проблемы, но отодвиньте решение на более поздний срок.
6. Осуществите поиск объективно справедливого или взаимоприемлемого критерия, нормы решения проблемы, чтобы соглашение отражало какие-то справедливые, объективные нормы, критерии (например, рыночные цены, экспертное мнение, законы, обычаи и т.п.), а не зависело от одной воли или каприза каждой стороны. Главное – пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли, и уступать доводам, а не давлению.
7. Добейтесь соглашения и воплощайте план в жизнь. При соблюдении указанных правил возможно осуществление переговоров «без поражений».

15.1.3. Деловые совещания

В деловом совещании могут участвовать 7-9, максимум 12 человек, большее количество участников уже может снижать эффективность работы. Тема обсуждения

должна быть заранее определена, чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады. Имеет значение пространственное расположение участников в форме «круглого стола» для активизации взаимодействия.

Ведущий совещания вначале должен высказать надежду, что совещание будет носить деловой и конструктивный характер, в течение совещания следить за регламентом, «удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекая «малоактивных», останавливая «словоохотливых», определяя порядок предоставления слов, задавая необходимые вопросы, осуществляя парафразирование и подведение промежуточных итогов, давая заключительный комментарий проведенного совещания. Следует помнить, что деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций, а не личностных особенностей того, кто ее высказал, причем рекомендуется соблюдать правило: отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различие разных позиций и подходов к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы. В случае, если вы попали под огонь критики, полезно перевести атаку на себя в атаку на проблему: «Я рад, что вас волнует тот же вопрос и вы пытаетесь найти наилучшее решение...» Главное – не победить в споре, а продвинуться в решении проблемы. Важно отнестись к своей позиции не как к единственно возможной и единственно верной, а суметь понять и даже принять иное мнение, быть проницаемым для иного мнения. В целях снятия пассивности участников могут применяться высказывания по кругу или метод «мозгового штурма». При конфликте мнений могут быть две формы: конкурентно-соревновательная и кооперативно-сотрудничающая. В целях ослабления враждебности при конкуренции мнений могут создаваться согласительные комиссии или группы, включающие участников с противоположными взглядами, которые должны определить пункты, в которых их мнения сходятся, найти пункты в чужой позиции, которые нравятся или могут быть полезными для оптимального решения проблемы.

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

Различные формы поведения участников на собрании:

а) конструктивная роль:

- проявление инициативы,
- (повторное) изложение проблемы,
- внесение предложений,
- запросы об информации, мнениях, мыслях,
- сообщение информации, мнений, идей,
- выявление связей между имеющимися данными,
- оценка проблемы;

б) способствование ходу собрания:

- поддержка, стимулирование выступающих,
- «расчистка пути»,
- формулировка и контроль за соблюдением установленных в группе правил,
- организация группового процесса и формирование общественного сознания,

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

При проведении делового совещания выполняются три этапа:

1) Этап – постановка вопроса:

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

2) Этап – формирование мнения о путях решения вопроса:

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

3) Этап – принятие решения:

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

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

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

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

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

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

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

6. Не говорите с оцениваемым о других работниках.

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

15.1.4. Деловые дискуссии

Дискуссия – процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций

участников (мнений участников по сути решаемой проблемы). Выделяют этапы деловой дискуссии:

- 1) вступление в контакт;
- 2) постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии);
- 3) уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников;
- 4) выдвижение альтернативных вариантов;
- 5) конфронтация участников;
- 6) обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства;
- 7) установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10 – помогать группе прийти к согласованному мнению;

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

При публичном выступлении могут возникать типичные затруднения:

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

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

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

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

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

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

7 – *проблема выхода из контакта* (сумбурность и незавершенность выступления, плохое окончание и неудачный выход из разговора).

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

1) наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме (сложность в том, что, опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это);

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

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

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

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

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

Во время выступления эпизодически оценивайте себя «со стороны», свой тон, позу, жесты, наличие «слов-паразитов», расслабляйте «мышечные зажимы». Во избежание досадных недоразумений четко оговорите значение употребляемых терминов, не следует рассчитывать, что вас должны понимать «с полуслова», учитывайте степень подготовленности аудитории в обсуждаемом вопросе. Для того чтобы подать информацию наглядно и ярко, прибегайте к простым житейским примерам, конкретным фактам, даже общеизвестным поговоркам, притчам.

Правила, которые помогут вам убедить собеседника

Первое правило (правило Гомера)

Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – средние – один самый

сильный (слабыми аргументами вообще не пользуйтесь, они приносят вред, а не пользу). Сила (слабость) аргументов должна определяться не с точки зрения выступающего, а с точки зрения лица, принимающего решение.

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

1. *Сильные аргументы*

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

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

2. *Слабые аргументы*

Они вызывают сомнения оппонентов, клиентов, сотрудников. К таким аргументам относятся:

- умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм – прием для разрушения логики мышления, применяется чаще всего в юморе. Например: «Вода? Я пил ее однажды. Она не утоляет жажды»);
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

3. *Несостоятельные аргументы*

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

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения, измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные из фиктивных документов;
- выдаваемые авансом посулы и обещания;
- ложные заявления и показания;
- подлог и фальсификация того, о чем говорится. Итак, вот рекомендации, которые помогут сделать речь убедительнее:

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

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

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

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

5. Точнее соизмеряйте темп аргументации с особенностями темперамента партнера.

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

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

Законы аргументации и убеждения

1. *Закон встраивания (внедрения)*. Аргументы следует встраивать в логику рассуждений партнера, а не вбивать (ломая ее), не излагать их параллельно.

2. *Закон общности языка мышления*. Если хотите, чтобы вас слышали, говорите на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента.

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

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

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

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

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

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

9. *Закон постепенности*. Не стремитесь быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенными, но последовательными шагами.

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

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

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

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

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

Диагноз 2. Он охватывает мелочи (второстепенные факты), не затрагивая основного тезиса.

Рецепт. Спросите, не забыл ли он цель разговора, свою собственную цель. Верните его к спорной проблеме.

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

Рецепт. Предусмотрите заранее возражения соперника, изучите их мотивы, позиции для того, чтобы: а) указать собеседнику на его уход от спорного вопроса, б) спросить его, какую мысль он доказывал, в) попросить высказать отношение к твоей аргументации.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Второе правило (правило Сократа)

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

Третье правило (правило Паскаля)

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

Четвертое правило

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

Пятое правило

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

Шестое правило

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

Седьмое правило

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

Восьмое правило

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

Девятое правило

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

Десятое правило

Будьте хорошим слушателем, чтобы понять ход мыслей собеседника.

Одиннадцатое правило

Проверяйте, правильно ли вы понимаете собеседника.

Двенадцатое правило

Избегайте слов, действий, могущих привести к конфликту.

Тринадцатое правило

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

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

1. Вовлеченность, интерес.

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

Усиливающееся внимание к партнеру и душевная активность в этом направлении: движение вперед головы и верхней части тела, т. е. наклон к партнеру, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, увеличивающийся темп движений, так сказать, «активная» посадка на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног или ступней, открытая жестикуляция рук и кистей (усмешка), ускоряющаяся речь и жестикуляция рук и кистей.

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

Наступившая готовность к активным действиям, воля к душевной работе: резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает

отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла позиции в свободную, прямую посадку.

2. Отвлечение из-за убывающего интереса.

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

Бесцельное, пассивное состояние: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы, «закрытая» поза рук и кистей, замедленный темп движений, смена активного участия в разговоре какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней, то же – в демонстративно-ленивой позе, например, партнер барабанит пальцами по столу, наклон набок головы и (или) верхней части тела, неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование; замедляющаяся скорость речи и жестикация.

3. Внутреннее беспокойство, неуверенность, сомнение, недоверие.

Внутреннее беспокойство, наступившая нервозность, нервное напряжение: продолжающиеся ритмические движения пальцев, ног, ступней или рук, часто с очень малой амплитудой (тогда беспокойство и напряжение еще негативного рода), ритмически нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье по сиденью взад-вперед, неравномерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т.п., прищуривание).

4. Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления.

Взгляд вдаль при известной расслабленности, руки, заложенные за спину, медленное потирание лба стирающим движением, приоткрытые пальцы касаются рта, при этом взгляд в неопределенное пространство, закрытые на несколько мгновений глаза, язык проводится вдоль края губ, малоподвижная, но относительно богатая мимика при неактивной установке.

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

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

Удивление, нежелание, возбуждение, гнев, ярость: более или менее сильное напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, оскаливание зубов, «гримаса протеста, ошеломления», стискивание челюстей, неуместные сильные и монотонные движения, покраснения, повышение громкости голоса.

Решительность, готовность к борьбе, агрессивность: сильное напряжение (стоя – приподнимание вверх, сидя – в напряженной готовности вскочить), руки резко и напряженно засовываются в карманы с последующей напряженностью в плечевом поясе, кисти рук сжимаются в кулаки, вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнута закрытый или сжатый рот.

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

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

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

15.2. Организация специальных событий

Специальные события (*special events*) – это мероприятия, проводимые компанией в целях привлечения внимания общественности к самой компании, ее деятельности и продуктам. Спецсобытия призваны нарушить рутинный и привычный ход жизни в самой компании и окружающей ее среде, стать событием для целевых групп общественности.

Успешное спецсобытие требует подготовки более серьезной, чем это обычно предполагается зрителями, участниками и приглашенными. Важно четко определить цель спецсобытия, согласовать ее со всеми заинтересованными сторонами и довести до сведения всех участников подготовки мероприятия. Это помогает избежать разнонаправленности действий и достичь принципиальной скоординированности усилий. Подготовка спецсобытия предполагает определение круга участников и их ролей, состава приглашенных, разработку детальной программы и сценария, расписанного по минутам. Все возможные варианты отклонений от сценария необходимо предусмотреть заранее. События не должны выходить из-под контроля. Экспромтов и сюрпризов для организаторов спецмероприятия не должно существовать, – их следует оставить только для публики.

Мероприятия, имеющие значение для общественности более широкой, чем сами участники, предполагается освещать в СМИ. Важно подготовить необходимые условия для работы журналистов: стулья, розетки для аппаратуры, средства связи – иногда пресс-офисы с телефоном, факсом, компьютером, напитки и закуски. Отсутствие условий для своей работы на объекте журналисты воспринимают как пренебрежение конкретным СМИ, общественным мнением и потому освещение события может получить негативный оттенок.

Основными спецсобытиями, организация которых относится к компетенции ПР, являются: церемонии открытия, приемы, презентации, конференции, дни открытых дверей, круглые столы, выставки.

15.2.1. Церемонии открытия

Церемонии открытия знаменуют собой начало нового бизнеса, становление новой услуги компании, – а именно открытие новой страницы в жизни компании.

Церемония открытия нового корпуса производственных мощностей, нового завода направлена на укрепление имиджа, улучшение репутации компании среди инвесторов, акционеров, дистрибьюторов, потребителей. Демонстрация современного оборудования и последних технологий косвенно свидетельствует о возможностях обеспечения высокого качества продуктов. Демонстрация хороших условий работы помогает привлечь лучшие кадры. Кроме того, церемония открытия способствует укреплению корпоративного духа и лояльности занятых. Улучшаются отношения с местной общественностью, поскольку в районе создаются новые рабочие места. Официальное открытие нового магазина направлено на привлечение новых покупателей и партнеров.

Необходимость в публичности, или позитивной известности, делает участие в церемонии открытия значимым не только для бизнеса, но и для политиков, государственных должностных лиц и неприбыльных организаций. Открывая новый корпус университета, делового центра, новую школу, больницу, политик или представитель администрации города усиливает позитивные стороны своего имиджа, что обеспечивает ему дополнительную поддержку на выборах. Представители открываемых школ или больниц могут быть заинтересованы в церемонии открытия с участием представителей городской администрации, поскольку она создает им новые возможности известить общественность о своих достижениях или нуждах. Официальное открытие медицинского или образовательного учреждения часто

обнарудует серьезную общественную проблему и служит стартом для развертывания фандрайзинговой деятельности – сбора средств на решение социально-значимой проблемы или задачи.

Церемония открытия может быть полезной не только для заводов, магазинов, ресторанов, отелей, но и для определенных типов офисных помещений, складов, транспортных станций и кораблей. Аналогом мероприятия открытия служит торжественный полет, вояж или автопробег по новому маршруту.

Выбор персоны, лично открывающей объект, предполагает несколько альтернатив. Это может быть мэр города, министр или представитель городской администрации, министр или представитель ведомства, курирующего сферу деятельности объекта, парламентарий, известный спортсмен, артист, общественный деятель. Критериями выбора служат – общественная значимость, доступность, заинтересованность, а также цена – для артистов или спортсменов. Общественный статус персоны прямо пропорционально влияет на интерес СМИ к церемонии. Участие в церемонии мэра может обеспечить больше шансов для широкого и подробного освещения события СМИ, чем участие менее известного депутата. Чем выше статус приглашенных лиц, тем выше интерес СМИ к церемонии, тем более широко она будет освещена. Однако, чем выше статус персоны, тем больше необходимость обеспечить ей замену на случай занятости. И чем более высокопоставлена персона и прочие приглашенные, тем выше затраты на проведение мероприятия – потому что растут затраты на обслуживание охраны и сопровождающих – на размещение, питание и перевозки.

Если со стороны официальных лиц не ожидается заинтересованности в участии в церемонии, следует ориентироваться на хорошо известных людей из спорта или индустрии развлечений. Для церемонии открытия нового магазина такие персоны весьма уместны, их участие способно обеспечить отражение события в местных газетах. В небольших городах и поселках участие прессы в таком случае более вероятно, если вообще возможно.

В отличие от официальных лиц, люди из спорта и сферы развлечений ожидают оплаты своего участия. В Великобритании цена может составлять от одной до нескольких тысяч фунтов стерлингов. За эти деньги персона может появиться на церемонии, провозгласить открытие объекта и сразу исчезнуть.

Другие персоны, и не обязательно более дорогостоящие, способны при этом провести день на объекте среди гостей и потребителей, раздавая автографы и беседа с сотрудниками.

Нередко официальное открытие состоится уже после фактического открытия объекта. Интересы бизнеса могут требовать начала функционирования объекта до того, как торжественная церемония открытия с участием почетных гостей и официальных лиц может быть проведена. В таком случае объявляются две даты – дата фактического открытия с небольшой церемонией, и «официальное открытие с визитом или общественным мероприятием».

Для проведения церемонии составляется программа и сценарий. Готовятся пресс-релизы и бэкграундеры – фоновая информация для медиа – история компании, профили главных управляющих. В материалах для прессы дается характеристика открываемого объекта – нового подразделения/продукта/услуги/товара/магазина. Обеспечивается присутствие фотографа – на случай, если фотограф из СМИ не придет или упустит интересный кадр. Извещение-приглашение в СМИ следует сделать как для журналиста или редактора отдела новостей, так и для фоторепортера. Важно определить специальные места для журналистов и создать им условия для работы.

15.2.2. Презентации

Презентация – самостоятельная акция, которая может сочетаться с приемом. Презентация – это представление фирмы, лица, продукта аудитории. Так, презентация фирмы может проводиться 1) по случаю открытия или создания фирмы, 2) ежегодно, например, презентация, демонстрирующая новые достижения и результаты работы компании, ее новое лицо, 3) при выходе на новые рынки, например, презентация фирмы в стране создания филиала, подразделения или представительства.

Проведение презентации включает этапы:

1. Определение цели (или целей и их приоритетов): привлечение новых клиентов; формирование имиджа в деловой среде; привлечение новых партнеров, – поставщиков, потребителей, инвесторов, рекрутирование новых занятых, улучшение отношений с местной общественностью и/или администрацией.

2. Генерирование идеи (основного замысла) презентации и ее концептуализация; определение места и сроков проведения, состава участников – хозяев и приглашенных; примерного бюджета.

Лучше проводить презентации после обеда – в 15 часов. Длительность – 1,5-2 часа. После окончания – коктейль или фуршет продолжительностью 1-2 часа. Приглашенным обычно рассылаются специальные приглашения с информацией, позволяющей гостю оценить целесообразность своего присутствия. В приглашении следует указать место, время (от и до) проведения презентации, программу, состав участников и гостей, а также ориентиры и способы достижения места проведения (станции метро, маршруты транспорта).

3. Разработка сценария (программы). Открывает и ведет программу должностное лицо фирмы, представляющее ее собственной персоной. Это может быть руководитель службы ПР, или службы маркетинга. Ведущий должен уметь хорошо говорить, иметь хорошую дикцию и уметь вести себя публично. Возможный сценарий может строиться по следующей **схеме**:

а) ведущий представляет руководителей фирмы присутствующим, и наоборот, – присутствующих отдельных наиболее интересных лиц всем остальным,

б) показывается видеофильм длительностью 7–12 минут с сюжетами, отражающими инновационность, общественную значимость, актуальность, оригинальность, творческую / технологическую / научную / художественную новизну объекта презентации,

в) ведущий просит представителей фирмы сделать краткие сообщения (по 2-5 минут) по вопросам, потенциально интересным для присутствующих, показать (желательно в действии) продукцию фирмы, – если не в реальном воплощении, то в макете, на диапозитивах/ пленках с помощью проектора, другой демонстрационный материал,

г) представители компании-хозяйки отвечают на вопросы присутствующих,

д) слово представляется гостям для выступления с замечаниями, комментариями, пожеланиями и поздравлениями,

е) приглашенным вручаются сувениры, рекламные листки, памятки, значки,

ж) коктейль/банкет/фуршет, а также развлекательная, менее формальная часть, позволяющая приглашенным возможность установления контактов с представителями компании-хозяйки и друг с другом, неформального обмена информацией. Установление таких контактов для многих участников может быть одной из основных целей посещения презентации. Это следует использовать и организаторам: пригласив интересных персон, можно рассчитывать на приход ряда других нужных компании людей. Наиболее широкие возможности для контактов обеспечивает проведение приема «стоя», когда участники могут свободно перемещаться и общаться друг с другом. Прием с рассадкой ограничивает контакты участника соседом слева и соседом справа на длительный период, что препятствует широкому и свободному общению участников.

15.2.3. Конференции

Конференции предоставляют возможность продвижения своих идей, продуктов организациям, чьи представители делают доклады на заседаниях. Конференции могут быть внутренними – т.е. для собственных занятых компании, или внешними – ориентированными на внешнюю аудиторию. Конференция может быть научной, практической, политической или синтезировать два и более аспектов. Назначение, тематическая направленность и название конференции обычно определяют характер проведения и содержание обсуждаемых проблем.

Ядром конференции являются выступления авторитетов в сфере интересов собравшихся. Это могут быть достаточно известные ученые, топ-менеджеры ведущих в отрасли компаний, известные руководители госаппарата. Кроме того, с докладами выступают и другие участники – менее известные, но имеющие материалы, интересные для собравшихся.

Спикеры, или докладчики должны быть подготовлены с тем, чтобы их доклады были содержательными и впечатляющими. Следует избегать банальностей, напыщенности, скуки и чрезмерной длительности докладов. Аудитория обычно не склонна воспринимать доклады, звучащие более 20 минут. Для некоторых аудиторий и это много. Уровень интеллекта слушателей, наличие и качество синхронного перевода, уровень восприятия иностранного языка определяют оптимальную длительность докладов. Слайды, видео и пленки/транспарантки, проектируемые на экран существенно улучшают восприятие речи.

По материалам конференции, имеющей интерес более широкой аудитории, издаются сборники текстов тезисов докладов, сведения об участниках.

Конференции, собирающие десятки и более сотни человек, требуют многомесячной подготовки. Подготовка к международным конференциям, проводимым на базе американских университетов, нередко начинается за год до ее начала. Потенциальным участникам рассылается извещение, содержащее тему, цели конференции, место проведения, примерную программу, ключевых спикеров, условия участия, включая цены. За несколько месяцев до начала конференции организаторы по полученным заявкам отбирают участников. После этого формируется окончательная программа, где расписан весь ход мероприятия (с указанием дней, часов, залов и докладчиков) – общие и секционные заседания с кофе-брейками, телемосты, завтраки, ланчи, обеды, приемы и, возможно, посещения лабораторий, заводов, компаний. За несколько недель все участники должны получить программу конференции.

Конференции, представляющие интерес для общественности, нередко освещаются в СМИ. Важно помнить, что журналист может быть абсолютно не знаком с организацией, проводящей конференцию, с тематическим профилем и составом участников и при этом должен быстро подготовить материал в печать, передать сообщение по телефону. Поэтому организаторам следует заранее подготовить и вручить журналистам медиа-кит, содержащий 1) бэкграундер, или общую информацию об организации (точное название, профиль деятельности, краткая история, структура, список должностных лиц, фотографии фасада и пр.), 2) программу конференции, 3) список участников с и их краткой характеристикой, 4) тезисы наиболее важных и интересных докладов, 5) текст пресс-релиза. Организация связи (возможно, мини-пресс-офиса), питания и прочих условий для журналиста – элементарная вежливость организаторов в отношении к его работе. На крупных конференциях журналистам необходимы специальные комнаты со средствами связи, где можно брать интервью, желательно с телевизором, показывающим ход заседаний в нескольких залах. Журналиста следует не только пригласить заранее и встретить, но и ориентировать его, сопровождать, показывая, где развиваются наиболее интересные события.

Конференции, – это средство поддержания связей, обсуждения и решения проблем в профессиональных, корпоративных, академических, деловых и политических сообществах. Крупные организации проводят конференции регулярно, – ежегодные собрания членов профессиональных сообществ в США – норма. В небольших компаниях собрания могут проводиться в начале или конце рабочего дня. В крупных глобальных компаниях и академических сообществах традиционные конференции дополняются теле- и видеоконференциями, конференциями в Интернет.

15.2.4. Дни открытых дверей

Дни открытых дверей могут быть открытыми для разного типа публики: для широкой публики и родственников занятых, для визита группы важных персон, сопровождаемых СМИ.

Широкая публика, как правило, – это, прежде всего, местная общественность, посещает организацию из любознательности, а сама организация стремится улучшить к себе отношение с ее стороны. Приглашение родственников, занятых в организацию на дни открытых дверей направлено на ознакомление членов семей с рабочей средой. Это знакомство снижает напряженность в семейных отношениях, когда работа требует много времени и усилий.

Подготовка дня открытых дверей предполагает разработку программы и сценария проведения этого мероприятия, назначения ведущих для общих и отдельных собраний публики по интересам.

Посещение рабочих мест публикой требует обеспечения безопасности, уборки и сопровождающих, выполняющих роль хозяев для гостей. День открытых дверей – своего рода внутренняя экспозиция организации, что предполагает подготовку стендов, указателей.

15.2.6. Круглые столы

«Круглый стол» – одна из форм генерирования и обсуждения идей, значимых для различных групп общественности. Так, например, обсуждение актуальных социально-значимых проблем может быть организовано в форме «круглого стола», участниками которого являются авторитетные представители академического сообщества, делового мира, госаппарата, общественных организаций, СМИ. Участие в «круглом столе» высших руководителей компании, спонсорство такого мероприятия и освещение его в СМИ способно расширить известность компании.

Тема и обсуждаемые вопросы планируются и объявляются заранее и участников знакомят с ними до начала заседания. Это дает возможность участникам подготовить аргументы, материалы для демонстрации, цифры и факты, что делает заседание более интересным. Число участников может составлять 6–14 человек. Таблички-идентификаторы имен и организаций облегчают процесс общения. Работу «стола» организует ведущий. Перед началом обсуждения и выступлений все участники должны коротко представиться всем присутствующим. Удобно, если очередность представления задана порядком сидящих – например, по часовой стрелке. Ведущий предлагает порядок хода обсуждения и регламент участникам, объявляет вопросы для обсуждения и корректирует ход дискуссии.

15.2.7. Выставки

Выставки и ярмарки стали одним из ведущих средств ПР во всем мире. Понятия «выставка» и «ярмарка» не всегда имеют одинаковое значение. Иногда под выставкой понимают демонстрацию достижений человека в областях науки, техники, промышленного производства, сельского хозяйства. Ярмарка – это экономическая

выставка с правом продажи товаров со стенда, и проводится она периодически. Торговый показ (*trade show*) – аналог ярмарки, собирает в одном месте в определенное время группу поставщиков, представляющих физические экспонаты своих продуктов и услуг. Мы рассматриваем преимущественно деловые, или коммерческие выставки, торговые показы.

Количество деловых торговых показов-ярмарок растет во всем мире. Так, лишь в США количество торговых показов увеличилось за 1980–1990 гг. вдвое. В 1988 г. в США более 100 тысяч фирм участвовало в 11 тысячах показов и истратили на это более 9 млрд. долл. Торговые показы составляют 22–25 % бюджета рыночного продвижения типичного американского бизнеса.

В дореволюционной России проводилось 16–17 тыс. выставок и ярмарок ежегодно. Одна из старейших в России – Нижегородская ярмарка – появилась в 1816 г., поставив этот город в один ряд с ведущими центрами мировой торговли во второй половине 19 века – Ливерпуль, Гамбург, Лондон, Париж, Петербург.

Сегодня в России несколько сотен фирм занимаются организацией выставок. Наиболее крупные из них объединились в «Союз выставок и ярмарок».

РЕЗЮМЕ

1. Деловая беседа представляет собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

2. Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Достигнуть разумного решения сложно, необходимо осуществлять сотрудничество сторон, когда происходят сближение интересов и поиск обоюдной выгоды, на основе взаимоприемлемого и взаимовыгодного варианта решения спорного вопроса.

3. В деловом совещании тема обсуждения должна быть заранее определена, чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады.

4. При проведении делового совещания выполняются три этапа: 1) этап – постановка вопроса; 2) этап – формирование мнения о путях решения вопроса; 3) этап – принятие решения.

5. Дискуссия – процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников

6. Презентация – самостоятельная акция, которая может сочетаться с приемом. Презентация – это представление фирмы, лица, продукта аудитории.

7. Церемонии открытия знаменуют собой начало нового бизнеса, становление новой услуги компании.

8. Конференции предоставляют возможность продвижения своих идей, продуктов организациям, чьи представители делают доклады на заседаниях.

9. «Круглый стол» – одна из форм генерирования и обсуждения идей, значимых для различных групп общественности.

10. Выставка – демонстрация достижений человека в областях науки, техники, промышленного производства, сельского хозяйства. Ярмарка – это экономическая выставка с правом продажи товаров со стенда, и проводится она периодически

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, Г.С. Психологические механизмы управления, и о том, как их использовать / Г.С. Абрамова. – М.: Известия, 2019. - 312 с.
2. Аширов, Д.А. Организационное поведение: учебник / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. – 360 с.
3. Берн, Э. Игры, в которые играют люди / Э. Берн. – Минск: Современный литератор, 2018. - 320 с.
4. Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: Монография / Д.Д. Вачугов. – 3-е изд., исп. и доп. – лМ. [Текст]: Высшая школа, 2019. - 192 с.
5. Весенин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Весенин. – М.: Элит, 2018, 2018. – 547 с.
6. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. - М.: Гардарики, 2019. – 538 с.
7. Глумаков, В.Н. Организационное поведение: Монография / В.Н. Глумаков. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2018. – 256 с.
8. Добраев, В.Л. Организационное поведение / В.Л. Добраев. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2019. – 320 с.
9. Егорова, Т.И. Основы менеджмента: краткий курс / Т.И. Егорова. – М.: Ижевск, 2019. – 133 с.
10. Каппони, В. Сам себе психолог / В. Каппони, Т. Новак. – СПб.: Питер, 2019. – 224 с.
11. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказать влияние на людей / Д. Карнеги. – М., 2018. – 630 с.
12. Карташова, Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА, 2018, 2018. – 220 с.
13. Каунт, Д. Организуй себя / под ред. И.В. Андреевой – СПб.: Издательский дом «Нева», 2018. – 254 с.
14. Книшева Е.Н. Менеджмент: Монография / Е.Н. Книшева. – М.: ФОРУМ-ИНФРА, 2018. – 302 с.
15. Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю. Сетевое взаимодействие как фактор инновационного развития организаций высшего профессионального образования//Д.Н. Корнеев,Н.Ю. Корнеева//Сетевое взаимодействие как форма реализации государственной политики в образовании: сб.: Всероссийской научно-практической конференции.-Челябинск: 2015. С. 51 -58.
16. Salamatov A.A., Gnatyshina E.A., Uvarina N.V., Korneev D.N., Korneeva N.Y. (2017), Developing professionally significant qualities of competitive vocational training teachers: dynamics of the process. Espacios Publ. Vol. 38. 40, 34.
17. Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю. Фандрайзинг как аддендум эффективной инновационной деятельности профессиональной образовательной организации//Вестник учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию. 2015. Вып. 1. С. 152-162.
18. Гнатышина, Е.А. Инновационные процессы в образовании [Текст]: коллективная монография / Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева, А.А. Лоскутов, А.А. Саламатов, Н.В. Уварина. - Челябинск: Цицеро, 2016. - 210 с.

19. Корнеева Н. Ю., Корнеев Д. Н., Лоскутов А. А., Уварина Н. В. Технология модульного обучения как инструмент созидания индивидуальной образовательной траектории обучающегося. / Н. Ю. Корнеева, Д. Н. Корнеев, А. А. Лоскутов, Н. В. Уварина // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. - 2016. - С.49-53.
20. Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Саламатов А.А. Инклюзивная компетентность педагога профессионального обучения: от идеи к диссеминации педагогического опыта Современные наукоемкие технологии. 2016. № 5-1. С. 116-120.
21. Корнеев, Д.Н., Роль педагогической инноватики в подготовке конкурентоспособного выпускника. /Корнеев Д.Н.//Вестник Южно-Уральского университета. Серия: Образование. Педагогические науки № 36 (255)/2011
22. Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Уварина Н.В. Проектирование и диффузия педагогических инноваций как методическая проблема современного непрерывного профессионального образования В сборнике: Методика профессионального образования: от теории к практике Сборник статей по итогам Всероссийской олимпиады по методике профессионального обучения. 2016. С. 60-69.
23. Кравченко, А.И. История менеджмента: Монография для студентов вузов / А.И. Кравченко. – М.: Академический Проект, 2018. – 560 с.
24. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Монография / Ю.Д. Красовский. – 2-ое изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 511 с.
25. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Монография для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент» и «Маркетинг» / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 472 с.
26. Краткий курс лекций по управленческой психологии: Монография / сост. Л.А. Иванова. – 2018.
27. Литвак, Б.Г. Практические занятия по управлению: Мастер класс / Б.Г. Литвак. – М.: Экономика, 2019. – 355 с.
28. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА, 2019. – 692 с.
29. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Изд-во: Феникс, 2018. – 480 с.
30. Менеджмент персонала: Монография / под ред. Б.И. Герасимов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2018. – 447 с.
31. Менеджмент: тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум: Монография / под ред. проф. Н.П. Беляцкого. – Минск: Книжный дом, 2019. – 224 с.
32. Менеджмент: учебник / под ред. проф. В.И. Королева. – М.: Экономист, 2019. – 432 с.
33. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 2018. – 346 с.
34. Молочников, Н.Р. Основы менеджмента: глоссарий и практикум: Монография / Н.Р. Молочников. – 3-е изд., исп. - М.: Изд-во МПСИ. – Воронеж: «МОДЭК», 2019. – 128 с.
35. Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. В.Г. Алиева. – 2-ое изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство» «Экономика», 2019. – 310 с.
36. Организация и психология управления персоналом / Г.Ф. Щекин. – 2002.

37. Попова, Т.И. Маркетинг. Теория, ситуации, тесты, деловые игры: учебно-методическое Монография / Т.И. Попова. – М.: Книга-сервис, 2018. – 112 с.
38. Практикум по курсу «Менеджмент» / под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономить, 2019. - 288 с.
39. Практическая психология управления / В. Танаев, И. Карнаух. – Изд-во: АСТ-Пресс книга, 2019.
40. Психология делового общения и управления / Л.Д. Столяренко. – Изд-во: «Феникс», 2019. – 416 с.
41. Психология личности: Монография / под ред. проф. П.Н. Ермакова, проф. В.А. Лабунской. – Издательство: Эксмо, 2018.
42. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – 2019.
43. Психология управления / Л.Д. Столяренко. – Изд-во: Феникс, 2018. – 507 с.
44. Психология управления / М.И. Станкин. – Изд-во: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
45. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – Изд-во: Педагогическое общество России, 2019. – 384 с.
46. Психология управления: Монография / А.А. Урбанович. – Изд-во: Харвест, 2018. – 640 с.
47. Психология управления: Монография / Т.С. Кабаченко. – Изд-во: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
48. Психология: экспресс-справочник: Монография / С.К. Багадирова. - Изд-во: Майкоп, 2019. – 57 с.
49. Розанова, В.А. Психология управления / В.А. Розанова. – Изд-во: Альфа-Пресс, 2018. – 384 с.
50. Современная психология труда: Монография / В.А. Толочек. – СПб.: Питер, 2019. – 479 с.
51. Социология и психология управления / Г.Л. Ильин Г.Л. – Изд-во: Академия, 2019. – 192 с.
52. Социология и психология управления / О.В. Ромашов, Л.О. Ромашова. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2019.
53. Тюнин А.И. Современное состояние проблемы непрерывного экономического образования в условиях общеобразовательной школы Монография Челябинск, 2017. 172с. ISBN: 978-5-91283-870-5
54. Тюнин А.И. Непрерывное экономическое образование в условиях общеобразовательной школы как основа сознательного выбора профессии В сборнике: региональная конкурентоспособность и образование в контексте глобальных вызовов в сборник статей Международной научно-практической конференции IV Уральского вернисажа науки и бизнеса. ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет». 2017. С. 394-399.
55. Тюнин А.И., Формирование познавательного интереса к предмету "экономика" на уроках и внеурочной деятельности учащихся /А.И. Тюнин, А.С. Юлдыбаева, Е.В. Яковлева/Фундаментальная и прикладная наука. 2016. № 1 (1). С. 52-54.
56. Тюнин А.И. Непрерывное экономическое образование основа подготовки, экономически грамотного гражданина в условиях рыночной экономики/ В сборнике: Методика профессионального образования: от теории к

практике Сборник статей по итогам Всероссийской олимпиады по методике профессионального обучения. 2016. С. 99-104.

57. Тюнин А.И. Эволюция непрерывного образования/ Профессиональный проект: идеи, технологии, результаты. 2012. № 3 (8). С. 97-103.

58. Тюнин А.И., Везубова Н.А. Дистанционные технологии подготовки специалистов наукоемких специальностей: факторы перехода на новый этап развития/ В сборнике: Проблемы энергообеспечения, информатизации и автоматизации, безопасности и природопользования в АПК Международная научно-техническая конференция. 2012. С. 148-155.

59. Тюнин А.И. Причины трудовых конфликтов /В сборнике: Фундаментальная и прикладная наука Сборник научных статей по итогам научно-исследовательской работы за 2014 год. Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Челябинский государственный педагогический университет". Челябинск, 2015. С. 225-227.

60. Тюнин А.И. Непрерывное экономическое образование основа подготовки, экономически грамотного гражданина в условиях рыночной экономики. В сборнике: Методика профессионального образования: от теории к практике Сборник статей по итогам Всероссийской олимпиады по методике профессионального обучения. 2016. С. 99-104.

61. Урбанович, А.А. Психология управления: Монография. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с.

62. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / сост., науч. ред., послесл. Р.И. Капелюшников; предисл. М.И. Левин. – М.: ГУ ВШЭ, 2018. – 672 с.

63. Чередниченко, И.П. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. – 608 с.

64. Шашина, В.П. Методика игрового общения / В.П. Шашина. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2019. – 288 с.

65. Экономическая психология / под ред. И.А. Андреевой. – СПб; Питер, 2018. – 512 с.

66. Юридическая психология: Монография. / Ю.В. Чуфаровский. – 2018. – 189 с.

Монография

**Н.В. Уварина, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев,
Н.Ю. Корнеева, Ю.В. Лысенко, А.А. Семченко**

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

ISBN 978-5-93162-301-6

Протокол № 17, пункт 25, 2020 г.

Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера»

Подписано в печать 20.02.2020 г.

Формат 60×84 1/16. Объем 25,8 уч.-изд. л

Тираж 1000 экз. Бумага типографская

Заказ №19

**Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69**