

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Кузбасский государственный технический университет  
имени Т. Ф. Горбачева»

Г. В. ПИНИГИНА  
И. В. КОНДРИНА

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Кемерово 2017

УДК 005.53:159.9(075.8)  
ББК 88.4  
ББК ю956.6я73+У291.212.1я73

Рецензенты:

Доцент кафедры гуманитарно-правовых дисциплин ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный сельскохозяйственный институт» кандидат педагогических наук Л. А. Степанова

Кафедра психологии образования ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет» (зав. кафедрой Н. И. Коротченко)

Пинигина, Г. В. **Социально-психологические аспекты организационно-управленческой деятельности** : учеб. пособие / Г. В. Пинигина, И. В. Кондрина ; КузГТУ. – Кемерово, 2017. – 126 с.  
ISBN 978-5-906888-88-4

Подготовлено в соответствии с рабочей программой по курсу «Социально-психологические аспекты организационно-управленческой деятельности».

Освещены основные проблемы, с которыми столкнется выпускник технического вуза при осуществлении организационно-управленческой деятельности.

Предназначено для студентов технических направлений и специальностей.

Печатается по решению редакционно-издательского совета КузГТУ.

УДК 005.53:159.9(075.8)  
ББК ю956.6я73+У291.212.1я73  
ББК 88.4

© Пинигина Г. В., Кондрина И. В.,  
2017

ISBN 978-5-906888-88-4

© КузГТУ, 2017

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Модернизация образовательной системы профессионального образования в нашей стране отражена в федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования (ФГОС ВО), разработанных на основе компетентностного подхода. Стандарты дают возможность вузам самим наполнять содержанием дисциплины, опираясь на требования к конечному результату обучения. Требования потребителей в настоящее время формулируются не в системе «знаний» работников, а в терминах «способов деятельности», из чего следует вывод, что компетентностный подход есть попытка привести качество образования, в том числе и высшего технического, в соответствие с требованиями рынка труда.

Требования к конечному результату обучения выпускника технического направления представлены в образовательных стандартах перечнем общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций. Изучив эти требования, мы выделили компетенции, на формирование которых окажут влияние психологические знания, умения, навыки. Среди них оказались и *междисциплинарные*, то есть на их формирование будут оказывать влияние и другие дисциплины, например, *«владение культурой мышления; способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения»*. Но в формировании компетенции *«быть готовым к кооперации с коллегами, работе в коллективе»*, *«быть готовым вести переговоры, устанавливать контакты, урегулировать конфликты»*; *«быть готовым к публичным выступлениям, аргументации, ведению дискуссии и полемики»* психологические знания, умения и навыки **доминантны**.

Содержание подготовки студента должно отражать содержание основных видов его будущей профессиональной деятельности. Организационно-управленческая деятельность предусмотрена в образовательных стандартах подготовки студентов всех технических направлений, поэтому содержание психологической подготовки студента, по нашему мнению, должно соответствовать содержанию социально-психологического аспекта организационно-управленческой деятельности, в основе которого лежит челове-

ский фактор. Руководителю даже самого низшего звена придется: организовывать, направлять, координировать деятельность коллектива; стимулировать, оценивать и контролировать работу членов коллектива; побуждать членов коллектива к самообразованию, самосовершенствованию; налаживать взаимодействие между различными подразделениями; заботиться о психологическом климате в коллективе; предупреждать и разрешать конфликты; проводить собрания, совещания; стимулировать и принимать участие в инновационных разработках; аргументировать и обосновывать управленческие решения. Сформированность выделенных нами компетенций будет свидетельствовать о готовности выпускника к выполнению перечисленных выше служебных обязанностей.

Для формирования выделенных нами компетенций выпускник технического вуза должен:

- **знать** индивидуальные психологические особенности личности; психологические аспекты общения; условия совместимости людей; что влияет на психологический климат коллектива; способы предупреждения и разрешения конфликтов в коллективе; способы воспитательного воздействия на человека; основные этапы делового общения; что приносит успех в публичном выступлении; основные правила ведения дискуссии, полемики;

- **уметь** слушать; высказывать свою точку зрения, не обидев собеседника; владеть своими эмоциями; убеждать; оценивать и контролировать других;

- **владеть** культурой человеческих взаимоотношений; приемами, обеспечивающими успех в общении.

В предлагаемом учебном пособии приведена соответствующая психологическая информация. Самостоятельное решение конкретных управленческих ситуаций будет способствовать формированию умений и навыков, необходимых для выполнения социально-психологического аспекта организационно-управленческой деятельности.

Успеха вам в подготовке к работе с людьми, и в том числе в качестве руководителя!

## Глава 1. КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ

### 1.1. Человеческий фактор

Культуру управления определяет, прежде всего, учет руководителем человеческого фактора. В мировой психолого-управленческой литературе термин «человеческий фактор» прописался очень давно и по времени и пространству заселяет ее ничуть не меньше, чем такие его понятийные собратья, как «человеческие отношения», «стиль руководства» или «психологический климат».

Подобно любому другому термину, «человеческий фактор» нуждается в расшифровке. Каков контекст его употребления?

Ответ прост: речь в данном случае идет о человеке, включенном в организационный процесс в многообразии его природных и социально-психологических характеристик. Последние, однако, берутся не сами по себе, а с учетом их влияния на организационный процесс, управленческую деятельность.

Роль человеческого фактора во всех сферах деятельности трудно переоценить. Еще в 1936 г. известный американский специалист по управлению Дейл Карнеги в своей книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» [10] отмечал, что даже в такой технической области, как инженерное дело, около 15 % финансового успеха, достигнутого специалистом, следует отнести за счет чисто технических знаний и около 85 % – за счет его искусства в человеческой инженерии, за счет личных особенностей его характера и способности руководить людьми.

Западные специалисты по теории управления утверждают, что учет человеческого фактора повышает производительность труда на 25–30 %. К сожалению, мы очень долго спокойно относились к зарубежному опыту в вопросах управления, особенно в его социально-психологическом аспекте. Может быть поэтому иногда руководители, и особенно молодые, сталкиваются с серьезными трудностями, решая связанные с этим вопросы. В последние годы в нашей стране появилось немало интересных публикаций по психологическим проблемам управления. В итоге сложилась благоприятная ситуация для систематизации этой информации.

Первейшая задача руководителя коллектива – **УЧЕСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР**. Как это понимать? Согласно мировому стандарту учесть человеческий фактор – **ЭТО ЗНАЧИТ УЧЕСТЬ ВСЕ, ЧТО МОЖЕТ ИСПОРТИТЬ НАСТРОЕНИЕ ЧЕЛОВЕКУ ОТ МОМЕНТА ПРИХОДА ЕГО НА РАБОТУ ДО ЕЕ ОКОНЧАНИЯ**. Почему именно настроение? Да потому, **ЧТО НАСТРОЕНИЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ ВСЮ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА**. Этот тезис не требует доказательств и обоснований, он очевиден. Хотите, чтобы подчиненный работал с полной отдачей сил, творчески? Позаботьтесь о его настроении.

Приведем несколько примеров.

Учитывать человеческий фактор необходимо уже при выборе человеком профессии, в силу этого каждое предприятие должно иметь профессиограммы на все рабочие места. Профессиограммы содержат описание содержания и условий труда, а главное, психологических требований, то есть перечень определенных личностных свойств, наличие которых позволит быстро овладеть данным видом деятельности. Изучая профессиограммы, человек мог бы выбрать профессию, соответствующую его индивидуальным особенностям.

*Интересно работать только тогда, когда есть максимальное соответствие профессиональных способностей профессиональным требованиям.* Если это условие выполнить – человек будет испытывать радость от самого процесса труда. К сожалению, в этой области нам нечем похвастаться.

Устройство человека на работу по мировым стандартам не должно превышать 72 часов. В противном случае у будущего работника возникает чувство неудовлетворенности. Практика показывает, что этот временной интервал можно значительно сократить. Почему бы, например, не сделать так: в 8 часов будущий работник находится в отделе кадров. Его провожают в соседнюю комнату, состоящую из нескольких кабин. В одной из них он сдает анализы, в следующей фотографируется на пропуск, в следующей проходит инструктаж и т. д. Затем в 12 часов его ведут в столовую данного предприятия и кормят бесплатно, потому что пока этот человек – гость предприятия. Думаете – мелочи, а спросите рабочего через некоторое время, что ему больше всего запомнилось в день приема на работу, и он отметит этот факт. *Нет мелочей при учете человеческого фактора.* После обеда устраивающегося знакомят с рабочим

местом, представляют ему членов коллектива, в который он вливается. Коллективу рассказывают о новичке. К 14 часам анализы готовы, и его принимает врач, находящийся здесь же. Готовы фотографии, и в 15 часов в отделе кадров устраивающемуся объявляют, что он уже не гость, а сотрудник данного предприятия. При этом вручается пропуск и «памятка», где содержится минимальная информация, необходимая в период адаптации. «Памятка» такого формата, что ее всегда можно иметь при себе. День приема на работу оставил у рабочего праздничное **НАСТРОЕНИЕ**, кроме того, произошел первый взнос в копилку формирования **ЖЕЛАНИЯ** работать на данном предприятии. Мы же знаем, что есть только один способ заставить человека что-либо сделать. Нужно, чтобы он этого захотел.

Рабочее **НАСТРОЕНИЕ** начинается с проходной, может быть поэтому, согласно мировым стандартам, проходная должна быть самым красивым местом на предприятии. Здесь в проходной сотрудник должен увидеть историю своего предприятия, его значимость в стране, роль на мировом рынке: регулярно получать информацию о достижениях и промахах его фирмы. Чего добиваемся этим? Чувства **СОПРИЧАСТНОСТИ** ко всему происходящему на предприятии. Вот еще одна капля в копилку формирования **ЖЕЛАНИЯ** сделать все, что зависит лично от него, для достижения общего успеха.

Большая редкость, чтобы рабочий жил рядом с предприятием. По данным промышленных социологов на адаптацию рабочего, который шел до работы пешком, уходит 7,5 минуты, а в случае использования транспорта 22,5 минуты. Понимая сложность жилищной проблемы, обратим внимание на следующий факт. Нервный стресс, боязнь опоздать на работу ежедневно держат рабочего в напряжении. Промышленные социологи подсчитали, что сопутствующие потери времени в 2–3 раза больше, чем само опоздание. Можно ли учесть в данной проблеме человеческий фактор? Конечно, а пульсирующий график? Если по непредвиденной причине рабочий опоздает на несколько минут, у него не испортится **НАСТРОЕНИЕ**, он все равно отработает положенную недельную нагрузку. Хочется заметить, почему бы не позаимствовать опыт «гибких смен», «материнских смен» хотя бы для женщин, имеющих детей. Если содержание работы позволяет, то разрешить им начи-

нать рабочий день позже, сдвинуть время обеденного перерыва. Основное условие – отработать положенную недельную нагрузку.

Итак, рабочий в бытовке. По мировым стандартам спецодежда должна находиться в шкафу, в котором в течение суток поддерживается температура 40 градусов, влажность 30 %. В самой бытовке температура должна быть 22 градуса. Почему? Рабочий достает спецодежду, кладет ее на стул, раздевается, начинает надевать спецодежду. За время, пока он раздевался при названной комнатной температуре, спецодежда остынет на 4 градуса, то есть до 36 градусов. Вы все поняли? Ему приятно надеть одежду, температура которой равна температуре тела. Его **НАСТРОЕНИЕ** не испортилось. С 1913 года за рубежом применяется социально-психологический метод «Белая ворона». Что это значит? Спецодежда в каждом подразделении предприятия своего цвета. Почему? Об этом чуть позже.

По мировым стандартам время, отводимое на обед, должно равняться 40 минутам. Пять минут отводится на дорогу пешком до пищеблока, 20 минут – на прием пищи. 5 минут – обратно до рабочего места и 10 минут – на отдых. Причем, столики должны быть уже накрыты, рабочий не должен стоять в очереди с подносом. Если по каким-то причинам задержался, то через некоторое время почувствует себя «белой вороной». Вы поняли почему? Вокруг рабочие уже в спецовках другого цвета. Это в лучшем случае, а в худшем столик с остатками обеда «уйдет» от рабочего, так как через несколько минут он должен «вернуться» накрытым для рабочих следующей смены. Если не учесть человеческий фактор в данном аспекте, то **НАСТРОЕНИЕ** рабочего начнет падать задолго до обеда при мысли о том, где и что он будет обедать.

После обеда у рабочих раздваивается мышление, особенно у женщин. Если не учесть этот факт, то производительность труда и качество работы начнет падать. Поэтому необходим бытовой сервис. Необходим «стол заказов». На многих фирмах Запада рабочим раздаются карточки трех цветов. На карточке желтого цвета рабочий пишет заказ на день; зеленого – на неделю; красного – на месяц. Карточку рабочий оставляет на проходной при входе, а при выходе получает сверток. Денег не нужно, вычтут из зарплаты. Нужно ли убеждать, как положительно влияет учет человеческого фактора в таком аспекте на **НАСТРОЕНИЕ** всего коллектива. Проигрывает ли предприятие, вынужденное содержать людей для выполнения заказов рабочих? Нет, оно выигрывает за счет качества работы и высо-

кой производительности труда, которые всегда сопутствуют хорошему социально-психологическому климату в коллективе.

Предприятие не должно экономить на человеческом факторе. Что будет с нашим руководителем, выдавшим денежное вознаграждение за рационализаторское предложение, которое не несет в себе экономического эффекта? Он будет наказан. А в Японии выдача премии за неэффективные рационализаторские предложения носит повсеместный характер. Фирма обязана в течение 48 часов вознаградить рабочего, внесшего предложение. Японцы считают, что «получить ценный металл без отходов и шлаков невозможно». Вознаграждения выдаются в торжественной обстановке, для выполнения этого ритуала фирма держит красивых девушек. Малая сумма, полученная рабочим, говорит о том, что его предложение неэффективно, но фирма благодарит за заботу о ее интересах и ждет новых идей. В результате в Японии 80 % рабочих – рационализаторы и изобретатели.

По мировым стандартам руководитель должен приходить на работу на 10 минут раньше подчиненных. В каком аспекте учтен человеческий фактор? Это требование избавляет руководителя от возможности опоздать, а значит он всегда имеет моральное право сделать замечание подчиненному в случае его опоздания на работу. Прозвенел звонок, оповещающий начало трудовой смены. Руководитель в течение 5–7 минут не должен выходить из кабинета. Это время дается на адаптацию сотрудников. Затем руководитель должен выйти и первым поздороваться с сотрудниками, при этом поздравить сотрудников с событиями, знаменательными в их жизни. В случае очень знаменательного события вручить подарок. Информацию руководитель получает от социологической службы, в обязанности которой входит выяснение желаний сотрудников, чтобы не испортить им *НАСТРОЕНИЕ* подарками. Подарки за счет предприятий. Как учтен человеческий фактор? Предприятие высказывает уважение к своему сотруднику. Безусловно, это вызывает только положительные эмоции. Отдача от работы сотрудников оправдывает расходы предприятия по содержанию социологов.

Жизнь невозможно описать. Приведенных примеров вполне достаточно, чтобы активизировать мысль в плане поиска резерва, заложенного в человеческом факторе, который признается сегодня решающим в деле интенсификации производства. Очевидно только одно, что без психологической подготовленности руководителя

вряд ли поиск увенчается успехом. В условиях рыночной экономики предприятие все больше отходит от рационализма и вынуждено заботиться о гибкости оргструктуры, идти в сторону децентрализации управления. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании, а руководители-предприниматели оказываются нужнее технократов.

## 1.2. Стиль работы и авторитет руководителя

Следует сказать, что изучение стиля руководства ведется психологами уже более полувека. Так что исследователями накоплен к настоящему времени немалый эмпирический материал по этой проблеме.

Стиль руководства – типичная для руководителя система приемов деятельности, используемая в работе с людьми. Стиль руководства проявляется и в манере руководителя говорить, слушать других людей, и в том, как он организует подготовку, принятие и реализацию решений. О нем можно судить и по тому, как организованы личное рабочее место руководителя и труд возглавляемого им коллектива. Изучение стиля руководства и само возникновение этого понятия связаны прежде всего с именем выдающегося немецкого психолога К. Левина. В 30-е годы вместе с группой своих сотрудников он провел в США, куда вынужден был эмигрировать из фашистской Германии, серию экспериментов, в ходе которых выявил три ставших классическими стиля руководства: *авторитарный, демократический, либеральный*. В чем же различия между ними?

**АВТОРИТАРНЫЙ** (директивный) стиль руководства характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя. Он единолично принимает решения, жестко определяет всю деятельность подчиненных, не давая им возможности проявить инициативу. Подчиненные должны лишь исполнять то, что им приказано, при этом они получают минимум необходимой информации. Контроль за их деятельностью целиком основан на силе власти руководителя. Он обычно ориентирован на решение чисто производственных задач. Не доверяет подчиненным, пресекает всякую критику в свой адрес.

Руководитель, придерживающийся **ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО** стиля, децентрализует свою управленческую власть. Он консультируется с подчиненными, которые также принимают участие в выработке решений и получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. Практикуется делегирование функций и полномочий от руководителя подчиненным. Инициатива с их стороны всячески стимулируется. Деятельность подчиненных контролируется не только властью руководителя, но и посредством сил, имеющихся в коллективе (его активной частью).

**ЛИБЕРАЛЬНЫЙ** (попустительский) стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных.

Руководитель выступает в роли посредника при осуществлении контактов между занятыми в производстве группами людей, обеспечивая своих подчиненных информацией и материалами, необходимыми для выполнения работы. Обычно дела он пускает на самотек, действует, когда оказывают давление – либо сверху, либо снизу. Консервативен. Никогда не критикует начальство, удобен в качестве подчиненного. Склонен воздействовать уговариванием, налаживанием личных контактов. Критику выслушивает, соглашается с ней, но ничего не предпринимает. Как правило, из числа подчиненных выдвигаются один-два человека, которые фактически управляют группой и «спасают» дело. В некоторых ситуациях (творческий коллектив, творческие периоды в работе группы) такой стиль может оказаться оптимальным, но в течение непродолжительного времени.

Стиль руководства определяется многими факторами: *социально-историческими, моральными качествами руководителя, его психологическими особенностями, конкретной ситуацией* и т. д. На стиле руководства сказывается вся личность, ее установки и отношения, в особенности ее характер. Само собой понятно, что нельзя абсолютизировать психологию личности и игнорировать другие влияния. На стиле руководства отражается и требование времени, школа, которую проходит в своем становлении руководитель. Вот почему могут быть два руководителя с приблизительно одинаковыми характерами, но проявляющие различные стили работы и, наоборот, при идентичности стилей имеющие различные характеры.

**Авторитарные** руководители – это в большинстве случаев властные люди, обладающие большим упорством и настойчивостью. Вместе с тем они самолюбивы и с повышенным чувством престижа. Среди авторитарных встречаются люди неуравновешенные, вспыльчивые, склонные к увлечению и субъективизму в оценках. Наблюдения показывают, что такие люди, особенно в период возбуждения, не терпят возражений, замечаний и склонны к проявлению резкости в обращении. Очевидно, что тяготеют к авторитарному стилю руководства и люди с болезненным тщеславием и эгоистическим складом личности. Иногда авторитарность служит маской профессиональной некомпетентности или неспособности личности к руководящей деятельности. Нельзя отрицать и то, что высокий авторитет и постоянное преклонение перед деятелем иногда может служить причиной формирования авторитарного типа руководителя.

Таким образом, нет однозначной корреляции между авторитарностью и каким-то одним психическим свойством личности. Могут быть различные комбинации свойств, определяющие этот стиль деятельности. Вот почему в каждом конкретном случае требуется выяснить источники авторитарности.

Что касается *демократического* руководителя, то его психология ясна. Это человек, который любит дело и любит людей, которыми руководит. Доброта характера и ответственное отношение к делу служат предпосылкой требовательности к людям и уважительного к ним отношения. Личности демократического руководителя чуждо тщеславие, хотя он и не лишен уверенности в себе. Духовное богатство, обилие знаний и творческих возможностей позволяют такому руководителю щедро делиться с людьми, которыми он руководит. Демократические руководители отличаются также гибкостью мышления, а отсюда и находчивостью.

Что касается *либерального* руководителя, то можно считать одной из причин такого отношения к делу поглощение своими делами и забвение коллективных обязанностей, недостаточность сознания своего долга перед коллективом. Среди либеральных встречаются люди добродушные, а вместе с тем нерешительные и мягкотелые. Они предпочитают собственную ответственность перекладывать на плечи помощников, боятся совершить ошибку в оценке людей. Бывают либеральные и другой природы – это люди равнодушные ко всему: и к коллективу, и к его делам; они ленивы, и для

них дороже всего свой покой, им «тяжело» и распоряжаться, и контролировать, и заботиться о других. Эти люди не карьеристы. Они готовы уступить свое место любому, так как занимают его случайно, по ошибке. Кому-то показалось, что человек покладист, скромн, не вступает в пререкания с вышестоящими руководителями, следовательно, он вполне подходит для руководства нижестоящей организацией, а в результате получается «ничто» для дела.

Следует отметить, что в чистом виде тот или иной стиль руководства в каком-то конкретном эпизоде организационной жизни может себя и не обнаружить, он обусловлен рядом социально-психологических факторов, которые с неизбежностью приходится иметь в виду руководителю, а именно: специфику наличной ситуации, своеобразие решаемых задач, квалификацию и сработанность членов коллектива, их личностные особенности и так далее.

Совершенно очевидно, например, что ситуации, характеризующиеся экстремальностью условий, даже от очень демократичного руководителя потребуют жесткости в управлении группой. В то же время спокойное течение событий способно побудить и самого отъявленного автократа к более «мягким» формам руководства. Ясно также, что для управления людьми, имеющими высокую квалификацию, большой опыт совместной работы и достаточный уровень сплочения, потребуются иные методы и формы управления, нежели в том случае, когда руководитель взаимодействует с людьми, чьи индивидуальные и групповые показатели носят диаметрально противоположный характер.

Конечно, демократический стиль руководства чаще всего приводит организацию к успеху и процветанию: в большей степени отвечает интересам человека и производства. Содержание этого понятия раскрывается, детализируется в приводимых ниже рекомендациях.

Научитесь управлять собой в любых условиях. Будьте приветливы, вежливы. Улыбайтесь людям. Стремитесь поддерживать хорошее настроение и у себя, и у окружающих. Придя на работу, приветствуйте своих коллег. Дайте им понять, что вы рады с ними начать новый рабочий день, что они могут рассчитывать на вашу помощь и поддержку. Обращение к подчиненным на «Вы» – необходимый инструмент для поддержания нормальных служебных отношений и трудовой дисциплины. Проявляйте максимум доброжелательности к участникам совещаний: люди приходят для того, что-

бы выработать управленческие решения, в которых, в первую очередь, заинтересован руководитель. Научитесь терпеливо слушать других, не отвергайте высказанные предложения только потому, что вы с ними не согласны, дайте высказаться другим, поощряйте активность участников совещания. В любых ситуациях сохраняйте самообладание, будьте вежливы. Отдавая поручения подчиненным, помните, что подчиненные лучше воспринимают поручения в форме «прошу», чем «приказываю». Старайтесь вместо повелительного наклонения чаще употреблять согласительное («Я был бы Вам очень признателен, если бы Вы...»). Не унижайте достоинство людей, не допускайте перерастания критики в элементарную ссору. Не преследуйте за критику снизу. Будьте самокритичны – это только укрепит ваш авторитет. Цените самостоятельных людей, избегайте навязчивых услуг подхалимов. Не злоупотребляйте правом единоначалия, чаще советуйтесь с коллегами.

Важнейшим субъективным условием успешной деятельности руководителя является его личный авторитет. Применительно к управлению под *авторитетом личности* понимается то влияние, которое она (личность) оказывает на людей, то признание, которым она пользуется среди них. Авторитет выступает как своеобразный вид общественных отношений, как сложившееся отношение между руководителем и подчиненными. Авторитет руководителя оказывает непосредственное влияние на состояние всех отношений в коллективе, на взаимоотношения между его членами.

Бесспорно, что на авторитет руководителя влияет его *имидж*. Руководитель на виду у людей. Они сверяют его дела с тем, что происходит в стране. К каждому руководителю предъявляются повышенные требования по соблюдению единства слова и дела, в противном случае он может потерять доверие коллектива.

Управленческая деятельность требует от тех, кто ею занимается, постоянного анализа состояния дел, творческого применения знаний и опыта, разносторонних способностей. Наивен тот, кто думает, что управлять – сплошное удовольствие. Увы! Это постоянное напряжение, обусловленное трудностями работы с людьми и непроходящая душевная озабоченность тем, чтобы оправдать доверие людей.

Даже при самых обширных знаниях и опыте жизни, при наличии таких качеств, как трудолюбие, добросовестность и др., чтобы

быть руководителем, нужны талант, незаурядность мышления и умение видеть в каждом работнике его индивидуальность.

Руководитель должен быть незаурядной личностью. Талант руководителя – особый сгусток способностей. Это прежде всего дар общения, умение создать условия для раскрытия личностного потенциала работников.

Обществу нужен нравственно надежный руководитель, озабоченный духовным самосовершенствованием. Поскольку успех работы руководителя определяется умением работать с людьми, увлекать их целями коллектива, предметом особого внимания должны быть человековедческие знания, к которым относятся фундаментальные и прикладные гуманитарные знания. Повышение гуманитарной культуры хозяйственных кадров – важное условие проявления творческого потенциала управления. Гуманитарное образование развивает интеллект личности. У Ф. М. Достоевского есть высказывание, суть которого состоит в том, что гуманитарная развитость облегчает человеку успешное освоение любой профессии. Значение систематического и разностороннего гуманитарного образования трудно переоценить.

Руководитель призван быть человековедом с большой буквы. В тактичном общении с людьми, в умении вдохновлять их на служение обществу проявляется его гуманизм. К этому постулату не однажды обращались многие известные мыслители. Так, Луций Анней Сенека предпринял попытку обрисовать контуры особой науки – психагогики, которая, по его мнению, представляет собой свод специальных знаний по искусству руководства душой человека. Прошло много веков с той поры, а такую науку так и не удалось создать. Но за это время появился ряд научных дисциплин, имеющих прямое отношение к искусству руководства.

Назовем такие научные дисциплины, как физиология и психология, медицина и социология, этика, педагогика, экология, ораторское мастерство и сценическая режиссура.

Наряду с философией, политэкономической и правовой подготовкой многие сведения из названных дисциплин необходимы в управленческой деятельности. Опираясь на них, можно создать научно обоснованную «технология» общения с людьми, разработать и освоить эффективные методы убеждающего и внушающего воздействия на их сознание.

Практика показывает, что те руководители, которые гуманитарно образованны, наиболее удачливы в своем деле: они способны увлекать людей личным примером, пользуются авторитетом, у них хорошо отлажена обратная связь с подчиненными благодаря умелому использованию методов социологического и социально-психологического сбора информации, они хорошо ориентированы в общественном мнении трудового коллектива, знают его «болевы» точки, владеют факторами, оказывающими влияние на настроение людей. Им лучше дается организация индивидуальной работы с людьми, они знают, что хотят, и делают то, о чем говорят, им поэтому и больше доверяют. Можно сказать, что такие руководители владеют психагогией.

Кому многое доверено, с того много и спрашивается. Но справедлив ли такой односторонний подход? Разве деятельность руководителя не зависит от отношения его подчиненных к своим служебным правам и обязанностям, от проявления ими профессионального честолюбия и творческого настроя? В условиях качественного обновления нашего общества остро встает вопрос о важности глубокого осознания каждым работником своего общественного долга, о нравственной недопустимости не откликаться на доверие, которое ему оказывают общество и коллектив.

Для подобного альянса руководителя и подчиненных нужна их новая взаимосвязь. Увы, но сегодня даже многие незаурядные руководители еще не осознали этой социальной потребности в качественной перестройке традиционно сложившихся управленческих отношений. Конечно, управление немислимо без строжайшей исполнительской дисциплины, без права руководителя «ставить точки» при принятии деловых решений. Однако при всем этом в условиях хозяйственного расчета и демократизации общественной жизни, роста культурно-образовательного уровня людей их подчинение воле руководителя должно носить осознанно-добровольческий характер, с правом иметь свою точку зрения, при гарантированности справедливого ее восприятия. *Вера каждого подчиненного в руководителя и уважение личного достоинства каждым руководителем – основа построения современных управленческих отношений.*

Для достижения таких отношений недостаточно высокой профессиональной квалификации. Необходимы условия, при которых ярко проявляются внутренняя культура руководителя, его служебная деловитость и нравственная сила. В этой связи отметим, что гу-

манитарная образованность как бы аранжирует проявление всех лично-деловых качеств руководителя, углубляет в нем потребность к обширным знаниям и самостоятельному мышлению. Когда все это зримо выступает в повседневных поступках руководителя, то по-настоящему привлекательным становится для людей его **имидж** [27].

Психологически восприятие руководителя подчиненными связано первоначально с их оценкой общественного престижа его должности. Чем больше объем должностных полномочий, экономических возможностей, которыми обладает руководитель, тем сильнее психологический эффект, который его должность оказывает на людей. Схематично взаимосвязь **престижа должности и личного авторитета** можно представить в виде весов: на одной чаше – престиж должности, а на другой – авторитет личности руководителя. Равновесие весов свидетельствует о правильном соотношении престижа должности и действий руководителя по утверждению своего авторитета. Когда чаша весов, где находится престиж должности, превышает чашу весов, где находится авторитет личности руководителя, то налицо его несоответствие занимаемой должности. Если же наоборот: личный авторитет руководителя перевешивает престиж его должности, то это свидетельствует о наличии у него управленческого запаса прочности, возможности повышения его в должности.

*Доверие людей – морально-психологическая основа авторитета.* Бесспорно, руководителю свойственны все чувства людские, но он не имеет права их показывать. Не имеет права показывать симпатии и антипатии подчиненным. Поступая иначе, руководитель сам формирует в коллективе зависть, ревность, недоброжелательность. В своих отношениях он должен руководствоваться прежде всего деловыми отношениями. Ничто так не вредит авторитету руководителя, как невнимание к людям, высокомерие. *Руководитель не имеет права нервничать, это «привилегия» подчиненных.*

Необходимо помнить, что никакая должность сама по себе не дает руководителю авторитета. Хочешь быть авторитетным – будь **требовательным к себе, будь образцом дисциплинированности, ответственности и добросовестности!**

### 1.3. Законы и принципы управленческого общения

Деятельность руководителя – это постоянное общение с коллективом. Многообразны формы общения. Специфической формой общения выступает *управленческое общение*. Исторически оно возникло тогда, когда сложилась общественная потребность производства в таком виде деятельности, как управление. В процессе управленческого общения осуществляется взаимодействие руководителей с людьми, обмен информацией в целях согласования их действий. Оно – необходимое условие организации производства, решения общественно значимых задач. *Управленческое общение – составной элемент управленческой культуры*. Основное содержание культуры управленческого общения раскрыто в тезисе: руководитель должен не только иметь связь с массами, он должен стремиться стоять близко к ним, знать их нужды и настроения, прислушиваться к их мнению, создавать обстановку доверия друг к другу, формировать чувства откровенности, искренности и простоты. Все это будет способствовать появлению в коллективе желания помогать руководителю овладеть делом.

Мы будем говорить о служебном общении руководителя с подчиненными. Руководитель вступает в управленческое общение с подчиненным, чтобы:

- отдать распоряжения, указания, что-либо порекомендовать, посоветовать;
- получить «обратную» (контрольную) информацию от подчиненного о выполнении задания;
- дать оценку выполнения задания подчиненным.

К ведущим функциям управленческого общения отнесем *выдачу распорядительной информации, получение обратной информации и выдачу оценочной информации*.

Руководитель обязан соблюдать *законы* управленческого общения. Первый закон можно сформулировать так: *любое распоряжение руководителя должно быть представлено в форме просьбы*. А подчиненный должен знать, что *любая просьба начальника для подчиненного – приказ*. Причем желательно избегать в просьбе употребление слов «я хочу», «мне нужно» и т. д. Подчиненный, безусловно, понимает, что вы просите для дела, но наличие «я», «мне» создает впечатление, что это «личная» просьба. Представьте такую ситуацию: вы просите подчиненного: «Я хочу, чтобы Вы

сделали отчет к...». Вашего подчиненного, когда он вышел из кабинета, спрашивают коллеги, что вы от него хотели. Он отвечает: «Ему нужно...». Он ответил так, как думал. А думал он не о том, что ваша просьба продиктована потребностью общества (дела, производства), а о том, что это нужно руководителю. Произошла неосознаваемая подчиненным трансформация слов «я хочу» в «ему надо». Такова психология людей.

Второй закон управленческого общения гласит: *понять – это не значит принять*. Понимание является необходимым, но недостаточным условием для выполнения вашего распоряжения. Очень важно, чтобы подчиненный был *согласен* с вашим распоряжением, это вызовет у него *желание* исполнить его. Поэтому дружеский совет: в конце своей просьбы задавать не традиционный вопрос – *понял?*, а другой – *согласен?* И если ваш подчиненный не принял вашу позицию из-за того, что она расходится с какими-то его принципиальными взглядами, то ваше дальнейшее убеждение следует направить *только на устранение этого рассогласования*. Психология людей такова, что они с большим желанием делают то, что не противоречит их взглядам и что ведет к удовлетворению каких-либо их потребностей.

Попробуйте провести эксперимент. Возьмите в руки чистый лист бумаги – страницу из обычной ученической тетради и, обращаясь к каждому члену своего коллектива в отдельности, задайте вопрос: «Вы согласны со мной, что это (покажите чистый лист бумаги) – белое?» Большинство сотрудников ответят: «Да, согласен». Но обязательно найдутся два-три сотрудника, которые ответят, что они не согласны (в клеточку, с голубизной, с желтизной и т. д.). И вы можете начать с ними «спор на ровном месте». Ключом к объяснению спора на ровном месте является неприятие ими вас как личности, то есть был принят не текст сообщения, а *личность сообщавшего*. Отсюда вытекает третий закон управленческого общения: *при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение*.

Как следствие этого закона, можно сформулировать профессиональное кредо руководителя: **Я ЗНАЮ, ЧТО РАСПОЛАГАТЬ К СЕБЕ ПОДЧИНЕННЫХ – МОЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ, СЛУЖЕБНАЯ ОБЯЗАННОСТЬ**. Как это сделать? На работе у вас всегда должно быть доброжелательное вы-

ражение лица, открытая улыбка; обращаясь к подчиненному, вы всегда будете называть его по имени (либо по имени и отчеству); при каждом удобном случае будете говорить подчиненным «золотые слова» (комплимент); тон разговора у вас всегда будет только дружеским; не будете забывать хвалить и подчеркивать значимость вклада каждого сотрудника в общее дело и обязательно найдете хотя бы несколько минут в неделю, чтобы с каждым побеседовать о его личных проблемах в целях оказания помощи или хотя бы просто участия и сочувствия.

Использование вами этих приемов на практике можно сравнить с лотереей в том плане, что чем чаще вы будете их применять, тем больше шансов «выиграть», достичь цели. Только в отличие от обычной лотереи эта лотерея беспроигрышная! Поясним на примере. Допустим, вам *подарили* лотерейный билет. Завтра розыгрыш. У вас есть шанс выиграть по этому билету? Есть. Можете ли вы не выиграть? Да. А можете ли вы завтра оказаться в проигрыше? Нет. Ибо билет вам достался *бесплатно!* Так и с этими приемами. Применяя их в процессе общения с подчиненными, вы имеете шанс выиграть. Вы можете и не выиграть. Но проиграть, применяя эти приемы, вы не сможете. Ибо используя их, вы ничего не теряете.

Культуру управления определяет и умелое соблюдение руководителем *принципов управленческого общения.*

Руководитель ОБЯЗАН:

1) создавать условия, при которых работники получают возможность активно мыслить, проявлять инициативу, нести полноту ответственности за порученное дело. Руководитель, умеющий раскрыть личностный потенциал подчиненных, пользуется у них наибольшим доверием. Кроме того, это имеет и экономическое значение, т. к. за счет усиления эффекта самовыражения работников можно значительно повысить производительность труда;

2) четко определять должностную компетенцию (задачи, обязанности) каждого работника. Давать указания конкретно и создавать условия, необходимые для их выполнения. Нельзя перегружать подчиненных. Иначе добросовестный работник может оказаться в сложном положении. Но нельзя и давать задания, не соответствующие квалификации работника, т. е. ниже его квалификации. Это унижает человека;

3) оказывать доверие работникам, проявлять искренний интерес к их точке зрения, к критическим замечаниям. Подчиненный

может быть более компетентен в каких-то вопросах. Руководитель должен это понимать и не пренебрегать советами подчиненных;

4) рационально использовать свое рабочее время, распределяя его в строгом соответствии с теми задачами, решением которых нужно заниматься.

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся проблемы, связанные с использованием времени. Многие из них одинаково проявляются как на работе, так и в личной жизни. И это понятно, ведь в том и случае речь идет об одном и том же человеке. Если мы не экономно относимся к своему рабочему времени, то очень часто столь же небрежно обращаемся и со своим свободным временем. И наоборот. Первой из этих проблем является спешка. Психологи говорят в шутку, что кульминацией спешки является такое положение, когда времени хватает только на то, чтобы успеть расположить дела в порядке их срочности и важности. Постоянно спешащий человек не может сосредоточиться, остановиться и глубоко вникнуть в стоящую перед ним задачу. Ему кажется, что он все время должен спешить, стремительно идти вперед. Некоторым пребывание в постоянной спешке даже нравится. Она, подобно наркотикам, впитывается в кровь таких людей, и они без нее уже не могут жить. Одурманенных спешкой работников можно довольно часто встретить на предприятиях и в учреждениях. Однако при длительной работе в условиях спешки может возникнуть опасность умственного переутомления со всеми негативными последствиями. Возникает плохое настроение, недовольство собой и окружением. Спешка приводит к тому, что руководитель будет заниматься не своими делами. Невладение правильно использовать время часто приводит к суетливости, последствия которой могут быть весьма неприятными. Если суетлив руководитель, то он может внести сумятицу в работу всего руководимого им коллектива. В таком случае руководитель – плохой пример для подчиненных. Нехватка времени в рамках нормального рабочего дня приводит к тому, что руководителю приходится часто набивать свой портфель бумагами и продолжать работу дома. Для рядовых работников эта проблема проявляется, как правило, в виде постоянных сверхурочных работ. При частом повторении подобная ситуация выливается в умственную и физическую усталость работающих.

К основным причинам, создающим дефицит рабочего времени у руководителя, специалисты по теории управления относят *бес-*

*плановость работы; слабую мотивированность труда; неумение работать с секретарем*, от которого во многом зависит использование рабочего времени руководителем, и *пренебрежение методом делегирования*, который является пятым принципом управленческого общения;

5) пользоваться методом делегирования. Делегирование полномочий представляет собой процесс наделения руководителем подчиненных определенной свободой действий посредством передачи им своих полномочий в решении тех или иных вопросов. Сила руководства, утверждают западные специалисты по управлению, заключается в способности использовать творчески силы других. Руководитель не должен брать на себя работу, которую способен выполнить его подчиненный. Чем большее число людей будет представлять руководителя, чем большее число лиц будет обладать правом принимать решения от его имени, тем больший объем работы он сможет выполнить, ибо один человек может выполнить работу только одного человека;

б) умело владеть методами стимулирования. К основным методам стимулирования относятся **ОЦЕНКА** деятельности работника, **НАКАЗАНИЕ**, **ПООЩРЕНИЕ**, **КОНТРОЛЬ**.

Руководителю постоянно приходится оценивать деятельность подчиненных. В силу общественной природы люди нуждаются в признании их дел и их личности, особенно со стороны руководителя. Оценка вызывает у человека соответствующие эмоции: радость, гордость, печаль, огорчение, злобу и т. д. Эти эмоции переходят в настроение, окрашивающее всю деятельность человека. Более того, оценка коллектива и руководителя внушает соответствующую самооценку. И, наконец, оценка личности со стороны руководителя влияет на ее авторитет в коллективе. Особенно значима для личности оценка, если она выносится публично или от имени коллектива. *Самые положительные эмоции у людей вызывает публичная похвала, самая отрицательная реакция вызывается публичным иронизированием.* Что же касается выговора наедине, то большая часть людей реагирует на него положительно. Как психологи, так и выдающиеся писатели подчеркивают, что отрицательная оценка, если она часто повторяется, ведет к тяжелым последствиям. Помните, что если в отношении с людьми вы часто подчеркиваете их недостатки, вы никогда не сделаете людей лучшими. Психологи рекомендуют даже обращаться с людьми лучше, чем того они заслуживают. Ко-

нечно, бывает необходимость давать и отрицательную оценку деятельности подчиненных. Она оказывает положительное влияние в том случае, когда вынесена с полным основанием и тактично, с учетом ситуации и состояния человека, его индивидуальных особенностей. Но самое тяжелое состояние для человека, когда его никак не оценивают. Человек нуждается в оценке своей деятельности.

**НАКАЗАНИЕ** должно производиться с учетом его последствий, а последствия определяются не только мерой наказания, но и характером наказуемого. Наказание, даже справедливое, может тяжело ранить. Это имеет место, когда поступок совершен впервые, а тем более при неблагоприятно сложившихся обстоятельствах. Интересно, на наш взгляд, предложенная тактика проведения беседы наказания А. Ю. Панасюка. Позволим себе привести ее целиком. Напомним лишь, что ваша тактика при наказании – чтобы подчиненный принял вашу позицию как по отношению к данному проступку, так и по отношению к мере наказания. Чтобы *принял*, а не только *понял*. Поэтому, прежде чем наказывать, «приготовьте» эмоциональный фон для принятия ваших слов. Таким фоном являются не отрицательные, а положительные эмоции человека. И только затем приступайте к собственно неприятной для него части разговора. Психологическая наука обнаружила интересный феномен в памяти людей: *они лучше всего запоминают начало и конец разговора*. Отсюда важен вывод: *начало разговора создает фон* для основной его части, или установку, а *концовка разговора* оставляет в памяти *отношение к этому разговору*. Предлагаем взять на вооружение эту особенность восприятия людьми информации [24].

**ПООЩРЕНИЯ**, как правило, необходимо делать публично. Это благоприятно действует как на награждаемого, так и на коллектив, если оно справедливо. Если руководитель будет незаслуженно раздавать награждения, то авторитет его быстро упадет, а в коллективе возникнут конфликты.

**КОНТРОЛЬ** является стимулом активности личности и коллектива. Руководитель должен проследить, КОГО проверяют, КОГДА проверяют, КТО проверяет. И мера контроля важна. Редкий контроль расхолаживает, частый раздражает, отсутствие контроля недопустимо. Коллектив, где высокий самоконтроль, не нуждается в контроле. Результаты контроля должны быть достоянием коллектива. Не забудьте начать доклад о результатах контроля с положительного, затем замечания и опять в заключение положительное!;

7) соблюдать культуру человеческих взаимоотношений.

Культура человеческих взаимоотношений строится на соблюдении этики общения, т. е. свода правил обращения с людьми, без соблюдения которых вряд ли может быть успех в управленческой деятельности.

В целях формирования у читателя культуры человеческих взаимоотношений остановимся на некоторых психологических аспектах общения.

Психологи утверждают, что **ЧЕЛОВЕК ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА КАК МУЗЫКАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ**. Какую струну в нем *задеваешь*, та тебе и *откликается* – это основа всей азбуки общения, *главный психологический ключ ко всем человеческим взаимоотношениям*. К сожалению, чаще мы поступаем иначе. На вас плохо посмотрели, «не так» ответили, и корень зла вы ищете в ком? Конечно же, чаще не в себе. Встаньте на другую платформу: **вы** виноваты в том, что на вас «плохо» посмотрели; **вы** «не так» спросили; **вы** «не так» попросили, то есть **вы не ту струну (клавишу) задели**. В реальной жизни очень часто мы, как безграмотные музыканты, «бренчим» друг на друге, нажимаем вслепую чужие *«психологические клавиши»*, даже не подозревая об этом, а потом злимся на их режущие звуки. Отчего это происходит? Да все потому, что мы психологически безграмотны. Чтобы правильно общаться, понимать друг друга, мы должны знать, что определяет *индивидуальность личности* (индивидуальные психологические клавиши), что свойственно всем нам и «срабатывает» в процессе общения (общие психологические клавиши).

Приведем перечень общих психологических клавиш, нажатие которых, на наш взгляд, позволяет вызывать положительные эмоции у собеседника, а следовательно, располагать его к себе. Попытаемся раскрыть психологический механизм происходящего [23]. *Общие психологические клавиши – это определенные потребности, удовлетворение которых в процессе общения вызывает положительные эмоции*. Выражение «*нажать психологическую клавишу*», в нашем понимании, *адекватно применению вами психологического приема, воздействующего на сферу бессознательного, в форме сигнала, вызывающего положительное отношение человека к его источнику, то есть к вам*. Возможно, ознакомившись с тем, что будет изложено ниже, вы отметите, что всегда и везде в общении поступали именно так. Прекрасно, продолжайте в том же духе.

Прием *«добрая улыбка, приятное выражение лица»*. Большинство людей искренне и по-доброму улыбаются своим друзьям, а не врагам. Поэтому если в процессе общения мы видим у собеседника доброе и приятное выражение лица, то воспринимаем это как сигнал: «Я – ваш друг». Друг обеспечивает защищенность, то есть удовлетворяет одну из важнейших человеческих потребностей. *Удовлетворение потребности в защищенности* вызывает положительные эмоции, возникает расположенность к их источнику.

Прием *«имя собственное»*. Имя, присвоенное данной личности, сопровождает ее от первых дней жизни и до последних. Имя и *личность* неразделимы. Когда к человеку обращаются, не называя его по имени, – это «обезличенное» обращение. В этом случае говорящего интересует человек не как *личность*, а лишь как носитель определенных служебных функций. Когда же к человеку обращаются и при этом произносят его имя, а имя – символ личности, то таким образом показывают внимание к данной личности. Внимание к личности – это и утверждение данной личности, то есть происходит *удовлетворение потребности утвердиться как личность*. Естественно, это вызывает положительные эмоции, и, как следствие, возникает расположенность к их источнику.

Прием *«дружеский тон»*. Начинайте любой разговор с дружеского тона. Истина, что каплей меда поймаешь больше мух, чем галлоном желчи, стара и бесспорна. Так и с людьми. Если вы хотите привлечь кого-нибудь на свою сторону, сначала убедите его, что являетесь его искренним деловым партнером. Это будет той каплей меда, которая привлечет его сердце, и это, что бы вы ни говорили, наиболее верный путь к его разуму. Вспомним басню Эзопа. «Поспорили солнце и ветер. Ветер сказал: «Я докажу, что я сильнее. Видишь там старика в плаще? Бьюсь об заклад, что я смогу заставить его снять плащ скорее, чем ты». Солнце спряталось за тучу, а ветер начал дуть все сильнее и сильнее, пока не превратился почти в ураган. Но чем сильнее он дул, тем крепче закутывался старик в свой плащ. Наконец ветер стих и прекратился, и тогда солнце выглянуло из-за тучи и ласково улыбнулось путнику. Путник повеселел и снял плащ. И солнце сказала ветру, что ласка и дружелюбие всегда сильнее ярости и силы». Дружеский тон *удовлетворяет* одну из первейших человеческих потребностей, а именно в *уважительном к себе отношении*. Потеря уважения для человека равно-

сильна гражданской смерти. Нажимая на клавишу «*я уважаю вас*», мы вызываем у собеседника положительные эмоции, нравимся ему.

Прием «*золотые слова*» (комплимент). Compliments – это слова, чуть-чуть преувеличивающие положительные качества человека. Хотелось бы начать описание этого приема с традиционного: «Вспомните, как однажды...» Но, к сожалению, в нашей повседневной практике мы не так много слышим комплиментов. И все-таки напрягите свою память, и, может быть, вы вспомните, когда однажды один хороший человек сделал вам комплимент, то есть чуть-чуть преувеличил ваши действительные достоинства. Вам было тогда приятно? Подавляющее большинство людей отвечают на такой вопрос утвердительно. Действительно, в этом случае у человека, как правило, возникают положительные эмоции. Почему? Ведь мы осознаем, что сказанное – преувеличение, потому что в основе механизма действия комплиментов лежит *психологический феномен внушения*.

Если человек услышал, допустим сто раз, что у него «золотые» руки и просто ему пока не везет, он поверит в это; если услышит пятьдесят раз – тоже поверит, но несколько слабее; если десять раз – вера в то, что у него «золотые» руки, будет, но еще слабее, а если один раз – еще слабее, но все же будет! Врачи прекрасно знают, что легче всего поддается внушению тот, кто этого хочет, и легче всего можно внушить то, о чем человек мечтает. В эффе́кте внушения происходит как бы «заочное» удовлетворение этой мечты, этого желания, этой *потребности в совершенствовании* какой-то своей черты. Фактически потребность при этом не будет полностью удовлетворяться, но реальным будет ощущение ее удовлетворения, возникновение на этой почве положительных эмоций.

Целесообразно остановиться на правилах применения «золотых слов».

1. Compliment должен отражать положительные и только положительные качества данного человека. Следует избегать двойного смысла. Например, «Слушая Ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь Вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!» Ну и что? Данное качество у человека считать положительным или отрицательным?

2. Отражаемое в комплименте положительное качество должно иметь *небольшое преувеличение*. Необходимо помнить, что все мы имеем самооценку.

3. Никогда не делайте комплимент человеку по качеству, которое (и он в этом уверен!) у него сформировано на высоком уровне. Например, человек, у которого действительно феноменальная память (и эти слова прочно укрепились в его сознании), вдруг слышит в свой адрес такие слова: «Я поражаюсь тому, как вы сразу запомнили номер телефона! У вас блестящая память!» Это не комплимент, а банальность. Последствие может быть отрицательным.

4. Человек вовсе не стремится к совершенствованию данного своего качества. Более того, считает, что было бы плохо, если бы оно – это положительное качество – было выражено у него сильнее, чем есть. Будет большой ошибкой, если вы сделаете ему комплимент именно по этому качеству.

5. Помните, комплимент должен констатировать, то есть утверждать наличие данного качества, а не содержать рекомендации по его улучшению. Казалось бы, правило очевидное. Но иногда на просьбу написать комплимент, например, соседу, студенты пишут: «Тебе следует быть активнее!» и тому подобное.

7. Комплимент не должен содержать «приправ». Например, «Руки у тебя действительно «золотые», а вот язык твой – враг твой!».

Прием *«на поле собеседника»*. Следует отчетливо представлять себе, что каждый человек может быть поглощен собственными проблемами и интересами в тот момент, когда начинается ваша встреча, а вам необходимо привлечь его внимание *к вашим* проблемам и включить его в решение интересующих *вас* задач. Если контакт начинать непосредственно с того, что волнует вас (вам кажется, что так можно сэкономить время), то ваш собеседник, благосклонно кивая головой и автоматически повторяя «гм-гм» или «так-так», может вовсе не переключить своего внимания на ваши проблемы. Поэтому не следует удивляться, что он забыл свои обещания (он их и не запоминал) еще до того, как покинул место встречи. Сэкономили ли вы время, взяв быка за рога? Для того чтобы избежать подобных результатов, нужно начать встречу «на поле собеседника» – с учетом, прежде всего, его, а не ваших интересов. Тем самым вы дадите ему понять, что проявляете участие (а может быть сочувствие). *Потребность в участии, сочувствии* проявляется у всех нас в раннем детстве и красной ниточкой проходит через всю жизнь человека. Вы замечали когда-нибудь, как ведет себя упавший

ребенок? Он смотрит вокруг. Если никто не видит, то встает и идет дальше. Но, заметив чей-то взгляд, он начинает плакать. Что требует ребенок? Сочувствия, участия. Интересный пример приводит Д. Карнеги в своей книге «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей». В течение трех лет мистер Юрок был импресарио Ф. Шаляпина – одного из величайших басов. Шаляпин был вечной проблемой. Например, Шаляпин звонит Юроку в полдень того дня, когда он должен петь, и заявляет: «Сол, я ужасно себя чувствую. Мое горло как рубленый шницель. Я не могу выступать сегодня вечером». Что делает м-р Юрок? Он мчится в отель к Шаляпину, насквозь пропитанный сочувствием. «Как жаль, – сетует он, – какая жалость, какая досада! Мой бедный друг! Конечно, Вы не можете петь. Я сейчас же расторгну контракт. Правда, это обойдется Вам в пару тысяч долларов, но это пустяки по сравнению с Вашей репутацией». Шаляпин вздыхает и говорит: «Может Вы заглянете еще ко мне попозже? Приходите в пять, посмотрим, как я буду себя чувствовать». В пять вечера м-р Юрок опять врывается в отель, затопля Шаляпина волнами сочувствия. Снова он настаивает на расторжении контракта. И снова Шаляпин вздыхает и говорит: «Может Вы зайдете еще раз. Может позже мне станет лучше?» Вечером великий бас соглашается петь, однако при условии, что м-р Юрок выйдет на сцену и предупредит, что у Шаляпина сильная простуда и он не в голосе. М-р Юрок лжет, обещая выполнить это условие. Он знает, что Шаляпин в голосе, и единственно, в чем он нуждается, – это в простом человеческом участии. Эта потребность вынуждает людей рассказывать подробно о своих болезнях, несчастьях. Жалость к самому себе в связи с горестями, действительными или воображаемыми, – это в той или иной степени чувство, испытываемое каждым.

Вы поняли, чего добьетесь, применяя удачно прием «на поле собеседника»? Да, совершенно верно, у собеседника произойдет *удовлетворение потребности в участии (сочувствии)*, что вызовет у него *положительные эмоции* и, как следствие, расположенность к их источнику, то есть к вам.

Как срабатывает этот прием в деловом общении, подтверждает следующий пример. Приведем целиком выдержку из книги Д. Карнеги. «...Передо мной лежит письмо Эдварда Л. Чалифа, активиста бойскаутского движения: «Однажды у меня возникла нужда в чьей-

нибудь благосклонной поддержке, – пишет он. – В Европе должен был состояться международный слет бойскаутов, и я решил попросить президента крупной корпорации оплатить расходы на поездку одного из моих мальчиков. Перед посещением этого джентльмена мне довелось услышать о том, что он однажды выписал чек на миллион долларов, и после того, как он был погашен, повесил его в рамке у себя в кабинете. И первое, что я сделал, войдя в его кабинет, – это попросил разрешения посмотреть этот уникальный чек. Он показал мне его с явным удовольствием. Я выразил свое восхищение и попросил рассказать мне все обстоятельства того, как был выписан этот чек». Вы заметили, что мистер Чалиф начал разговор не с бойскаутского движения и не с их слета в Европе, – НЕ С ТОГО, ЧТО НУЖНО БЫЛО ЕМУ. Он начал разговор на тему, принадлежащую кругу интересов его собеседника. И результаты не замедлили сказаться. Продолжим письмо. «Некоторое время спустя мой собеседник заметил: «Да, кстати, о чем вы хотели поговорить со мной?» Я объяснил ему. Он не только немедленно дал согласие на то, о чем я просил, но даже более того. Он послал пятерых мальчиков и меня вместе с ними. Я полагаю, что если бы мне не удалось узнать о теме, столь близкой его сердцу и способной мгновенно вызывать у него теплые чувства, мне было бы в десять раз труднее».

Прием *«терпеливый слушатель»*. Специалисты по теории управления утверждают, что исключительное внимание к говорящему с вами – вот что важно и нужно в деловых контактах. Результаты обследования множества людей, включая и деловых, указывают на то, что навыками слушать обладают немногие. ***Неумение слушать является основной причиной неэффективного общения.***

Иногда это может оказаться опасным и даже роковым. И. Атватер приводит выражение: «Разговор – это соревнование, в котором первого, кто задержит дыхание, объявляют собеседником» [1]. Мы не слушаем, потому что ошибочно думаем, что слушать – значит просто не говорить. Слушание – активный процесс, требующий внимания к тому, о чем идет речь. Поэтому оно требует постоянных усилий и сосредоточенности на предмете беседы. Мы не слушаем потому, что слишком поглощены своими заботами, еще и потому, что не умеем и не хотим. Различают два термина: СЛЫШАТЬ И СЛУШАТЬ. Слышим мы в результате автоматической реакции органов чувств. А СЛУШАНИЕ – волевой процесс. Прежде

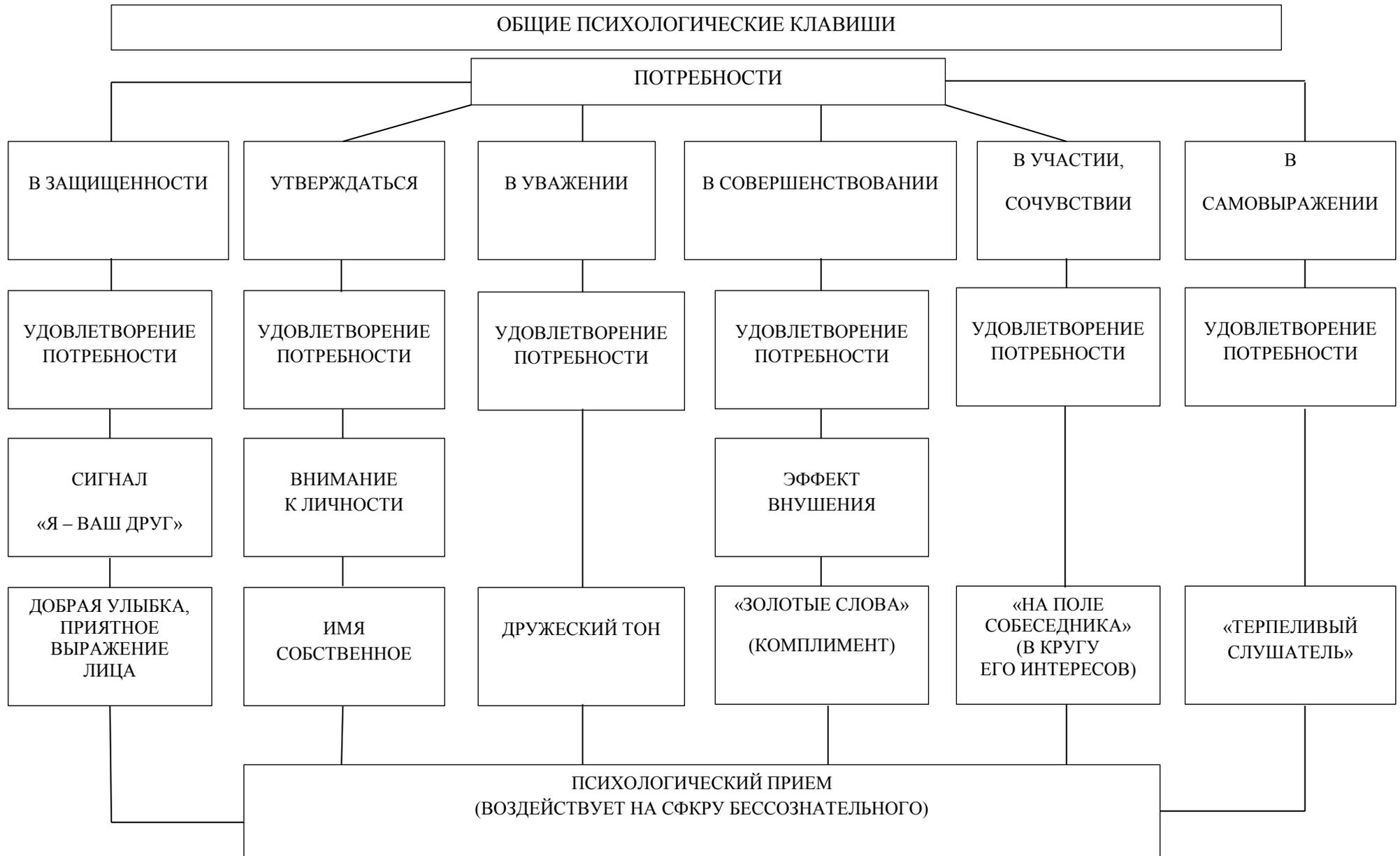
всего, надо хотеть слушать! Проведите эксперимент. Подойдите к человеку и скажите ему что-нибудь приятное. Если он сидит к вам спиной, тотчас же повернется, подастся вперед, установит с вами визуальный контакт. Психологи такое слушание называют «всем телом». Учитесь слушать «всем телом». Слушать и воспринимать означает не отвлекаться, поддерживать постоянное внимание, устойчивый визуальный контакт и использовать позу как средство общения. Ваша поза должна говорить: «Я весь – внимание». Если вы принимаете посетителя у себя в кабинете, ни в коем случае не отвечайте на телефонные звонки. Переведите телефон на секретаря. Научиться слушать – это значит научиться технике общения. Отсылаем читателя к книге И. Атватера, которая является полезной книгой именно по технике общения.

Психологический механизм приема «терпеливый слушатель» крайне прост. У собеседника, видящего перед собой внимательного слушателя, возникает желание говорить, то есть происходит *удовлетворение потребности в самовыражении*. Это, естественно, ведет к образованию у него *положительных эмоций*. А поскольку фактическим источником этих эмоций явились вы, то они и будут вам «возвращены» в виде небольшого усиления симпатии к вам.

Все рассматриваемые выше приемы вызывают *удовлетворение* еще одной человеческой потребности, а именно *потребности в значимости*. Кто из нас не хочет быть значимым в семье, среди друзей, среди коллег? Следует помнить, однако, что чем ниже социальный статус человека, тем выше его потребность в значимости.

Все выше изложенное попытаемся представить схемой (см. ниже). На наш взгляд, это служит основой общих правил обращения с людьми.

# Психологический механизм приемов



На базе «общих психологических клавиш» сформулируем «общие правила обращения с людьми». Будем рады и за тех, кому знакомство с общими правилами обращения с людьми покажется полезным и своевременным напоминанием о том, о чем вы, конечно, знаете, но по каким-то причинам забыли.

**СТАРАЙТЕСЬ В ЧЕЛОВЕКЕ ПРЕЖДЕ ВСЕГО НАЙТИ ХОРОШЕЕ. ИСКРЕННЕ ВОСХИЩАЙТЕСЬ И ХВАЛИТЕ ЗА ХОРОШЕЕ.** Не путайте искреннее восхищение с лестью. Лесть фальшива и эгоистична, она всегда заметна, ее трудно спутать с искренним восхищением. Подумаем, как мы чаще всего поступаем? Когда нам что-нибудь не нравится, мы считаем *своим долгом* сказать об этом человеку, а когда нравится – молчим. Почему? Может потому, что так воспитаны? Например, во Франции юношей в школе учат выражать свое восхищение женщине по поводу ее платья, шляпки, прически и прочего. Вряд ли миллионы французов поступают неправильно. Есть над чем подумать. Мы не приучены говорить хорошее. Можете сегодня провести эксперимент. Подойдите к знакомому человеку и скажите что-нибудь приятное. Посмотрите внимательно в его глаза. Что вы увидите? Да, вопрос, немой вопрос. А может быть и услышите: «Что надо?».

Уместно, по нашему мнению, остановиться и на проблеме «говорить в глаза правду». Психологи предостерегают нас, напоминают, что правда включает в себя и свое *восприятие*. Прежде чем говорить человеку правду, стоит подумать, как она будет воспринята. Говорящий правду берет на себя страшную тройную ответственность: и за саму правду, и за себя, и за того, кому он ее сообщает. Необходимо знать и помнить, что в сферах для человека сверх значимых неискаженное восприятие действительности практически невозможно. Нельзя резать больной палец, не убедившись, что под ножом нет заодно и головы.

Лучше оставить человека при его иллюзиях, чем, разрушив их, не дать взамен истины и тем ввергнуть в иллюзии худшие. Возможность сказать человеку правду прямо пропорциональна степени его духовного развития, равно как и состоянию здоровья души на данный момент.

**ПОМНИТЕ, *развить в человеке все то хорошее, что в нем заложено, можно только одобрением и поощрением.*** Перехвалить человека нельзя. Похвала как наркотик, чем больше хвалят, тем больше хочется. А вот к отрицательной оценке человек привы-

кает мгновенно и больше не реагирует на нее. Теперь ясно, почему критика дает малый эффект? Первая реакция у любого нормального человека – *защитить самого себя*. Что происходит с ним в момент критики? Человек вас слышит, но *не слушает*, поэтому в семейной жизни, в общении с друзьями откажитесь от критики, а при деловых встречах, прежде чем критиковать, поставьте себя в эту же ситуацию, подумайте, а как бы поступили вы? И помните слова Конфуция: *«Не выражайте недовольство по поводу того, что на крыше соседа снег, когда ваше крыльцо не вычищено»*. Д. Карнеги приводит слова американского психолога У. Джеймса: «По сравнению с тем, какими нам следует быть, мы пробудились лишь наполовину. Мы используем только малую часть наших физических и умственных ресурсов. Иначе говоря, человеческий индивидуум живет до сих пор, не выходя за пределы своих минимальных возможностей. Он обладает разнообразными способностями, которым обычно не находит применения. Одна из таких способностей, которую вы, вероятно, не используете в полной мере, – магическая способность похвалой побуждать людей к реализации их скрытых возможностей». **ХВАЛИТЕ ЧЕЛОВЕКА ЗА КАЖДЫЙ ДАЖЕ САМЫЙ СКРОМНЫЙ ЕГО УСПЕХ, И БУДЬТЕ ПРИ ЭТОМ ИСКРЕННИ В СВОЕМ ПРИЗНАНИИ И ЩЕДРЫ В ПОХВАЛАХ.**

*Создайте человеку хорошее имя, чтобы он стал жить в соответствии с ним.* Этому нас учат и психологи, и писатели. В своей книге одна актриса парижского театра описывает удивительную трансформацию скромной бельгийской Золушки. Она пишет: «Мне приносила еду служанка. Она была почти уродом, косоглазая, жалкая. Однажды, когда она принесла тарелку макарон, держа ее своими красными руками, я сказала ей: «Мария, вы не представляете себе, какие сокровища скрываются в вас». Привыкнув сдерживать свои эмоции, Мария переждала несколько мгновений, не решаясь рискнуть малейшим движением. Затем она поставила тарелку на стол, вздохнула и разумно ответила: «Я никогда бы не могла этому поверить, мадам». Она не выразила сомнения, она не задала ни одного вопроса. Она просто вернулась на кухню, повторила там то, что я ей сказала, – и такова сила веры – никто не стал насмехаться над ней. С этого дня к ней стали относиться даже с некоторым уважением. Но наиболее любопытная перемена произошла в самой скромной Марии. Поверив в то, что она является вместилищем невиданных сокровищ, девушка стала так тщательно ухаживать за со-

бой, что ее юность, казалось, расцвела и скрыла ее непривлекательность. Через два месяца, когда я уезжала, она сообщила мне, что выходит замуж за племянника хозяина отеля. Короткая фраза изменила всю ее жизнь» [8].

В реальной жизни у нас часто возникает необходимость сделать человеку замечание. Желательно при этом не нанести ему обиду, учитывая потребности в значимости и уважении, свойственные каждому. Поэтому, *если вы должны указать человеку на ошибку, начинайте с похвалы*. Всегда легче выслушивать неприятные вещи после того, как нас за что-нибудь похвалят. Помогает ли это в деловых контактах? Рассмотрим только один пример, приведенный в книге Д. Карнеги. «ВООК КАМПАНИ» обязалась по контракту построить и оборудовать к определенному сроку большое административное здание в Филадельфии. Все шло по плану, здание было почти закончено, когда неожиданно субподрядчик, изготавливавший бронзовые украшения для фасада, заявил, что он не сможет сдать заказ в срок. Потрясающие убытки. Вся работа задерживается! Междугородние переговоры ни к чему не привели. В Нью-Йорк был послан представитель компании м-р Гоу. «Вы знаете, что вы единственный человек в Бруклине с такой фамилией?» – спросил м-р Гоу, войдя в кабинет президента. Тот был удивлен: «Нет, я не знал этого». «Да, – сказал м-р Гоу, – когда я сошел с поезда сегодня утром и заглянул в телефонную книгу, чтобы узнать ваш адрес, то обнаружил, что вы единственный человек с такой фамилией в бруклинской телефонной книге». Президент стал с интересом разглядывать телефонную книгу. Затем он с гордостью рассказал о своих предках, вышедших из Голландии, пригласил м-ра Гоу посмотреть его фабрику. М-р Гоу похвалил фабрику президента. После осмотра президент пригласил м-ра Гоу на ленч. При этом в разговоре ни слова пока не сказано м-ром Гоу о цели приезда. После ленча президент сказал: «Теперь перейдем к делу. Я знал, естественно, зачем вы приехали, но не ожидал, что наша встреча окажется такой приятной. Вы можете возвращаться в Филадельфию с моим обещанием, что заказ будет изготовлен и доставлен, даже если другие будут задержаны». М-р Гоу добился своего, даже не прося об этом. Случилось бы это, если бы Гоу воспользовался методом «молотка и динамита», обычно применяемого в таких случаях? Конечно же, нет.

**Обращая внимание людей на их ошибки, делайте это в косвенной форме.** Обходя однажды один из подчиненных ему сталелитейных заводов, Чарльз Шваб увидел группу курящих рабочих. Прямо над их головами висело объявление с надписью: «Курить воспрещается». Мог ли Шваб указать на объявление и спросить: «Вы что, читать не умеете?» О нет, кто угодно, только не Шваб. Он подошел к рабочим, вручил каждому по сигарете и сказал: «Мне бы хотелось, ребята, чтобы вы выкурили их на свежем воздухе». Что сделал Шваб? Замечание в косвенной форме. Можно ли не симпатизировать такому управляющему? [8] Можно привести еще один пример. На вас кто-то кричит. Дождавшись, когда он замолчит, вы говорите: «Если вы будете говорить *тише*, я постараюсь вас понять». Что вы сделали? Вы не только сделали замечание в косвенной форме, но и проявили участие, сказав: «Я постараюсь вас понять».

Если вы хотите сказать что-то плохое, **начните с собственных ошибок.** Гораздо легче выслушать перечисление собственных ошибок, если делающий замечание начинает со скромного признания, что сам он тоже далеко не безгрешен. **Проявляйте сочувствие к мыслям и желаниям других.** Почаще употребляйте фразу: «Я вас понимаю. Будь я на вашем месте, несомненно, испытывал бы то же самое». Что вы сказали этой фразой? Проявили сочувствие и ничуть не солгали. Вы же не были на его месте, откуда вам было знать, что вы чувствовали бы? Поэтому у вас есть все основания предполагать, что вы чувствовали бы то же самое.

Вспомните народную мудрость: **«Можно пригнать коня на водопой, но пить его не заставишь».** Все мы знаем, что существует только один способ **заставить** человека **сделать** что-либо. Необходимо вызвать **заинтересованность** в этом деле. Однако в реальной жизни мы допускаем ошибку, когда мучительно ищем ответ на вопрос: КАК БЫ МНЕ ЗАСТАВИТЬ ЕГО СДЕЛАТЬ ТАК? Попробуйте изменить формулировку вопроса: КАК БЫ МНЕ ЗАСТАВИТЬ ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА ЗАХОТЕТЬ СДЕЛАТЬ ИМЕННО ТАК? Задав этот вопрос, задайте еще один: ЧЕГО ХОЧЕТ ЭТОТ ЧЕЛОВЕК В ДАННЫЙ МОМЕНТ БОЛЬШЕ ВСЕГО? И увяжите его и свое желание. Только тогда вы добьетесь успеха. Дейл Карнеги приводит интересный пример на этот случай. «...в один прекрасный день фермер с сыном пытались загнать в хлев теленка. Но они допустили общую для всех ошибку, думая только о том, чего хотели

они. Фермер толкал, а его сын тянул. Но теленок делал как раз то же самое, что и они: думал только о том, чего хотел он. Он упирался своими крепкими ногами и наотрез отказывался расстаться с пастбищем. Горничная видела их затруднительное положение. Она не изучала психологию, но обладала просто здравым смыслом. Подумав о том, чего хочет теленок, она сунула ему в рот свой палец и спокойно отвела его в хлев».

И, пожалуй, самый главный совет: *давайте людям то, что хотели бы получить для себя*, поступайте с людьми так, как хотели бы, чтобы они поступали с вами. Всегда и везде. Коротенькие фразы, такие как: «Простите за беспокойство», «Не будете ли вы так добры...», «Не будете ли так любезны...», «Не угодно ли вам...», «Благодарю вас» – эти маленькие любезности подобно маслу смазывают шестеренки монотонно работающего механизма ежедневной жизни и, кроме того, являются признаками хорошего воспитания.

Учитывая возрастную категорию читателя, считаем необходимым познакомить его с довольно простой, доступной пониманию неспециалиста концепцией осознания людьми своих скрытых психологических игр, выдвинутой американским психотерапевтом Э. Берном. Основная его идея в том, что в *каждом* из нас есть начала трех состояний: «Дитя» – Д; «Родитель» – Р и «Взрослый» – В. Каждое из этих состояний может определять поведение индивида.

**РОДИТЕЛЬ** – это огромное собрание в мозгу записей неоспоримых или запечатлевшихся внешних событий, воспринятых человеком в его первые годы. Этот период, который мы грубо ограничили *первыми пятью годами* жизни, предшествует социальному рождению индивидуума.

Все наблюдаемые ребенком действия родителей и все сказанное ими и услышанное ребенком записывается в «компьютер» под именем Родитель. Сведения, собранные в Родителе, были восприняты и записаны «непосредственно», без проверки. В этом возрасте ребенок еще не мог корректировать или объяснять. Поэтому при враждующих и ссорящихся родителях их борьба записывалась вместе со всем ужасом, испытываемым ребенком, на глазах которого почти уничтожали друг друга две личности, от которых зависело его выживание. Не мог ребенок включить в эту запись причинно-следственные связи.

В коллекцию Родителя записываются все наставления и правила, которые ребенок слышал от своих родителей и *видел* в их образе жизни. В этом хранилище записей имеются тысячи «нет», «нельзя»... Позднее приходят более сложные высказывания: «Помни, сынок, где бы ты в мире не оказался, ты всегда... никогда не лги, оплачивай свои счета, мой за собой посуду...». Независимо от того, хороши или плохи эти правила в свете разумной этики, важным элементом является то, что они записываются как истина из надежного источника, представляемого людьми в «шесть футов высотой», и в то время, когда это важно для ребенка «ростом в два фута», чтобы угождать и повиноваться им. Это постоянная запись. Личность не может стереть ее. Это доступно для проигрывания, воспроизведения на протяжении всей жизни. Такое проигрывание является сильным влиянием в течение всей жизни, это определяет *нормы и правила поведения личности*.

Другая характерная черта Родителя – постоянная противоречивость записанного. Родитель говорит одно, а делает другое. Родители говорят «не лги», но сами говорят неправду. Они говорят детям, что курить вредно для здоровья, а сами курят... Так как эти данные вызывают замешательство и страх, ребенок защищает себя тем, что *прекращает* запись.

Запись информации Родителя полезно рассматривать как что-то подобное записи стереофонического звука. Там имеются *две* дорожки, которые в случае *гармонии* производят прекрасный эффект при их *совместном* проигрывании. Если они не гармоничны, звуковой эффект неприятен, и запись отставляют в сторону и проигрывают очень редко, если вообще проигрывают. Родитель или подавляется или, в крайнем случае, совсем *блокируется*. Другой способ описания этого феномена – сравнить его с алгебраическим уравнением: плюс, умноженный на минус, равняется минусу. Не имеет значения, насколько велик был плюс (например, «хорошая» мама) и насколько мал был минус («плохой» папа). Результат всегда даст минус – ослабленный, дезинтегрированный Родитель.

Является ли Родитель ненужным бременем или благодеянием, зависит от его соответствия *настоящему*, от того, был ли он *пересмотрен и приведен* в соответствие Взрослым.

Имеются также для Родителя другие источники, кроме физических родителей. Трехлетний малыш, проводящий много часов в день перед телевизором, записывает все, что он видит, программы,

которые он смотрит, «преподают» ему концепции жизни. Если он смотрит программы, демонстрирующие ожесточение, насилие, – это будет записано в Родителе как дозволенное. Особенно если родители с удовольствием тоже смотрят это. Малыш получает двойную санкцию – телевизора и людей, и он допускает, что получил позволение к насилию, при условии, что соберет требуемое количество несправедливостей. Многие из переживаний, полученных через старших братьев и сестер, также записываются в Родителе.

В «компьютер» **ДИТЯ** записывают внутренние события, *реакции* маленькой личности на то, что она видит и слышит. Дитя – это *эмоционально-непосредственное* начало. Накопление информации в «компьютере» Дитя происходит на бессознательном уровне. Поскольку маленькая личность не имеет словаря во время наиболее критического из ее ранних переживаний, то большая часть ее реакций проявляется в ее чувствах. Недовольный взгляд, обращенный в его направлении, может только вызвать чувства, пополняющие его хранилище *негативными* данными о самом себе. Имеется также и светлая сторона! В Дитя записаны бесчисленные грандиозные восторженные переживания маленькой личности: первое питье воды из садового шланга, первое поглаживание мягкой шерсти котенка... Однако наблюдения убеждают, что чувство неблагополучия значительно превосходит хорошие чувства. Очевидно, каждый из нас имеет неблагополучное Дитя.

**ВЗРОСЛЫЙ** является компьютером по обработке данных из трех источников: Родителя, Дитя и информации, которую накопил и накапливает Взрослый (информация зрелого сознания). Взрослый, проверяющий данные Родителя, может появиться в раннем возрасте. Больше защищен тот ребенок, который выясняет, что большая часть данных Родителя верна: «они говорили правду!» Важно подчеркнуть, что проверка данных компонента Родителя не стирает записей благополучия, сделанных в компоненте Дитя в первые годы.

Тем же образом, каким Взрослый пересматривает данные Родителя, чтобы определить, что там правильно, а что нет, он приводит в порядок сведения компонента Дитя, чтобы установить, какие чувства уместно выражать. Взрослый компонент выражает эмоции, соответствующие случаю. Функции Взрослого в пересмотре информации Родителя и Дитя имеют отношение к данным, извлеченным из настоящей реальности.

Другая функция Взрослого состоит в вероятностной оценке. Способность к вероятностной оценке можно увеличивать сознательным усилием. Как мускулы тела, так и Взрослый компонент растет и увеличивает эффективность благодаря тренировке и использованию. Если благодаря вероятностной оценке Взрослый проявляет бдительность относительно возможной беды, он может разработать решение, чтобы встретить беду, если она придет.

Познакомившись с теорией Э. Берна о трех эго-состояниях, можно сделать для себя некоторые выводы:

- не вторгайся в зону Д других дальше, чем это диктуют обстоятельства, так как всегда, когда мы затрагиваем Д у других, следует эмоциональное возбуждение. От него никуда не уйти, и в обращении со словами, «острыми, как лезвие ножа» (Шиллер), требуется большая осторожность;

- ты выиграл, если в зоне Д твоего собеседника вошло солнце (удалось расположить к себе). Если завоевал Д другого – получишь доброжелательного собеседника. Заденешь, травмируешь словом Д другого – и тогда собеседник превратится в твоего врага, так как уязвленное Д не забывает своего обидчика и мстит ему долго, иногда всю жизнь, и делает это тайно;

- уважай Р в других (не поучай...);

- говори на языке собеседника! Интеллектуальный контакт завязывается на том уровне, на котором находится собеседник (не задевай В у других).

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что значит учесть «человеческий фактор»?
2. Что влияет на стиль управления?
3. Законы управленческого общения.
4. Профессиональное кредо руководителя.
5. Принципы управленческого общения.
6. Главный психологический ключ ко всем человеческим взаимоотношениям.
7. Вы общаетесь с собеседником. Что вы должны сделать либо сказать, чтобы:
  - у вашего собеседника возникло ощущение защищенности;
  - ваш собеседник понял, что он для вас личность;

- ваш собеседник не сомневался, что вы его уважаете;
- ваш собеседник удовлетворил свою потребность в значимости?

8. Вы не согласны с собеседником, как возразить ему, чтобы он не обиделся?

9. Как сказать человеку неприятные вещи не обидев его?

10. Какая фраза вызывает спор?

11. Что значит одержать победу в споре?

12. Почему критика не эффективна?

13. В ваши функциональные обязанности входит контроль за деятельностью членов коллектива. Как при этом будете учитывать индивидуальные особенности членов коллектива?

14. В ваши функциональные обязанности входит оценка деятельности членов коллектива. Как будете учитывать их индивидуальные особенности?

## **Глава 2. ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕХА В ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **2.1. Психология принятия решений**

Руководителю в своей деятельности приходится часто принимать решения. Эффективные решения – залог существования и процветания всякого предприятия. *Управленческое решение* – выбор определенного курса действий из возможных вариантов (альтернатив).

Психологи утверждают, что можно научиться искусству принятия решений.

#### ***Попробуем!***

Процесс подготовки и принятия решения включает следующие основные этапы:

- ***постановка проблемы;***
- ***выявление альтернатив;***
- ***выбор оптимального варианта;***
- ***реализация решения;***
- ***контроль результатов.***

### ***Постановка проблемы***

Сначала проведите поиск подтверждения того, что данную проблему вообще нужно решать. Возможно, окажется, что ваш случай удовлетворяет прогнозу Питера: ***затратьте достаточно времени на поиск дополнительных подтверждений возникшей необходимости, и никакой необходимости не останется.*** Например, организовав помощь голодающим, не торопитесь завершить процесс изучения проблемы необходимости этой помощи, и, в конце концов, выяснится, что никакой нужды в этой помощи уже нет!

В более сложных случаях применяйте *Закон Отсрочки Паркинсона*. Допустим, на принятие решения требуется два дня, и более позднее решение не имеет смысла: «поезд уйдет». Если вы сумеете доказать, что для принятия грамотного, взвешенного решения вам нужна минимум неделя, проблема принятия решения снимется вообще.

А, разведясь с Б, хочет, чтобы дочь осталась на его попечении (ей 17 лет), но в отделе опеки ему говорят: «Пока дело решится, Ваша дочь станет совершеннолетней».

А узнает от торговца бытовой техникой Б, что требуемую газонокосилку можно получить через полгода (то есть к декабрю).

Все эти простейшие примеры демонстрируют Закон отсрочки в действии.

***Прежде чем вникать в детали, постарайтесь лучше представить проблему в целом.*** Когда беретесь за чтение трудной книги, не пытайтесь сразу же пробиться сквозь текст «от корки до корки». Сначала изучите оглавление, предисловие и введение, посмотрите названия отдельных глав и разделов, таблицы, рисунки и схемы. Все это значительно облегчает понимание книги.

Начните с предварительной формулировки проблемы. Соберите все необходимые данные для уточнения постановки проблемы. Попробуйте разбить ее на части, на этапы. Изложите проблему письменно – если не сможете, значит, вы ее не понимаете.

### ***Выявление альтернатив***

Если вы хорошо проработали постановку проблемы, то почти наверняка у вас уже есть возможные решения. Теперь основная ваша задача – обеспечить полноту набора возможных альтернатив. Хорошо помогает «мозговой штурм».

## *Выбор оптимального варианта*

### *Реализация и контроль принятого решения*

Собственно в реализации и контроле принятых решений заключается основное содержание повседневной деятельности руководителя.

#### *Характерные ошибки при принятии решений:*

- отодвигать решения до тех пор, пока на подготовку не останется времени (необдуманнные решения);
- закрывать глаза на возможные последствия решения или вообще не думать о них (слепые решения);
- в качестве критерия ориентироваться только на себя и собственную выгоду и не беспокоиться о других (эгоцентрические решения);
- решать только по вдохновению (гениальные решения);
- решать на основании симпатий, настроений, отбрасывая всякие рациональные соображения (эмоциональные решения);
- считать себя непогрешимым и отказываться от советов других лиц (самодовольные решения);
- не желать учиться на ранее принятых решениях, совершать одни и те же ошибки (упрямые решения).

Наиболее известной характерной чертой японских организаций является групповой метод принятия решений. Результаты убедительно показывают, что этот метод приводит к творческим решениям и более эффективному их претворению в жизнь, чем решения, принятые отдельным лицом.

Когда в японской организации требуется принять важное решение, каждый, кого могут коснуться последствия этого решения, участвует в его принятии. Создается группа из трех человек, которая должна выслушать мнение всех; и в тех случаях, когда в результате проект решения подвергается значительному изменению, группа снова связывается со всеми участниками. И этот процесс длится до тех пор, пока не достигается полное согласие. На принятие решений, таким образом, требуется много времени, но когда решение уже принято, все, кого касаются его последствия, обязательно будут его поддерживать.

Американцы говорят: «Для принятия решений японцам требуется вечность».

Японцы говорят: «Американцы подписывают контракт или принимают решения без промедления, но попробуйте заставить их выполнить – на это им требуется вечность».

Характерная черта процесса принятия решений в Японии – преднамеренная неопределенность, кто и за какие решения несет ответственность. Американцы говорят: «Мы считаем, что они удобно устроились: никто не знает, кто за что отвечает, а они совершенно точно знают, что каждый из них несет полную ответственность за все задачи, и разделяют эту ответственность все сообща».

## 2.2. Ведение совещаний

Известно, что 90 % плодотворных идей возникает при контакте мнений и, по-видимому, этим объясняется распространенность *совещаний*. *Совещание* – коллективная форма поиска решения. Совещание, как правило, может иметь две цели:

- обмен информацией;
- решение проблем.

Первую цель можно реализовать другим путем (приказы, инструкции, письма, служебные записки) и поэтому не стоит увлекаться совещаниями.

Руководитель, склонный к самостоятельному принятию решений, может допустить две ошибки:

- принять не самое оптимальное, а может быть и неудачное решение;
- ухудшить морально-психологический климат в коллективе из-за «отсечения» сотрудников от участия в управлении.

Массовый характер совещаний породил свои проблемы. Главная, пожалуй, – это большие затраты времени на их проведение. Кроме того, можно утверждать, что совещания – один из самых дорогостоящих видов служебной деятельности. Это обусловлено следующими причинами: совещаются обычно руководители, то есть самые высокооплачиваемые работники, и большинство ЧП случается во время отсутствия руководителя на рабочем месте.

Другая проблема состоит в том, что зачастую совещания являются неэффективными. Чтобы совещание прошло эффективно, необходима тщательная его подготовка.

### ***Подготовка совещания***

Определить и сформулировать тему, цель и повестку.

*Тема совещания* – это предмет обсуждения. Тема должна быть сформулирована четко и так, чтобы заинтересовать каждого участника. Например, вместо «Рост затрат в прошлом году» лучше «Что сделать, чтобы снизить наши затраты?». Тогда каждый участник понимает, что от него ждут вклада в решение общей задачи.

*Цель совещания* – это описание требуемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы (варианты целей: предварительный обмен мнениями; подготовка рекомендаций для принятия решения; принятие решения по вопросу и так далее).

*Повестка совещания* – это письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и включающий в себя:

- тему совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где будет проходить совещание;
- фамилии докладчиков, содокладчиков;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами.

### ***Круг участников***

Оптимальное число участников совещания – 5–7 человек. Увеличение числа приглашенных резко снижает средний коэффициент участия присутствующих, одновременно удлиняя совещание.

Лучше всего, когда при разнородной повестке совещания состав его участников является переменным: лицам, чьи вопросы обсуждены, разрешается покидать совещание, а другие участники, чей вопрос не первый, приглашаются на соответствующее время.

Некоторых сотрудников можно «держать на телефонном расстоянии», то есть вместо того, чтобы приглашать кого-либо на всякий случай, его просят находиться на своем рабочем месте безотлучно в указанный интервал времени, чтобы при необходимости вызвать или получить справку по телефону.

Желательно, чтобы в число участников совещания входили люди, способные в ходе коллективной мыслительной деятельности выполнить роли «эксперта», «генератора идей», «критика».

### ***Время и продолжительность совещания***

Прежде всего совещания должны планироваться заранее, то есть входить в план работы предприятия. Внеплановые совещания выбивают из ритма работу предприятия.

Целесообразно совещание проводить в первой половине дня: 10–12 часов. Не более 1 или 1,5 часа. Оповещать за несколько дней, минимум за неделю.

### ***Проведение совещания***

Главная цель ведущего совещание – **НАЙТИ ПО ВСЕМ ВОПРОСАМ ПОВЕСТКИ ДНЯ ОПТИМАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ ЗА МИНИМАЛЬНОЕ ВРЕМЯ.**

Порядок выступлений должен быть такой, при котором их *очередность будет обратной авторитету и положению выступающего*, тогда над участниками с более низким статусом не будет довлеть уже высказанное суждение более авторитетных коллег.

Каждый участник должен высказаться (это возможно при малом количестве участников). Если участник ни разу не высказался, нужен ли он на совещании?

Ведущему необходимо следить, чтобы не было отклонений в выступлениях от повестки, за тоном выступающего, насколько корректно выступление. Установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже – те, что сидят рядом. Ведущий, зная характеры приглашенных, должен это учесть при посадке участников. Одна из задач ведущего – согласовать и следить за соблюдением регламента выступающих. Чтобы не злоупотреблять вниманием слушателей, издревле применялись специальные приемы; например, в некоторых племенах выступающий должен был стоять на одной ноге и поэтому старался говорить покороче. В датском парламенте устроено специальное приспособление, поднимающее трибуну все выше и выше по мере того, как оратор продолжает речь по истечении отведенного ему времени. В помощь докладчику можно ставить песочные часы.

Через 40–50 минут работы необходимо делать перерыв. По ходу совещания следует вести протокол. Решение по каждому вопросу

доводить до согласованной письменной формулировки, с указанием срока и ответственного за его выполнение.

***Правила поведения участника:***

- представляйте себя, выступая;
- говорите «я» вместо «мы»;
- задавая вопрос, объясните, зачем его задаете, что он значит для вас;
- в высказываниях будьте самим собой;
- считаете, что нужно помолчать, – помолчите;
- воздерживайтесь от интерпретации чужих мыслей, высказывайте собственную позицию;
- старайтесь не делать неоправданных обобщений;
- говорите не о поступках и мыслях других, а о вашем восприятии этих поступков и мыслей, т.е. формулируйте суждения на языке «Я – сообщений»; а не «Вы – сообщений». Вместо «Вы вот тут ошиблись» гораздо лучше сказать: «Мне показалось, что туда-то вкралась ошибка»;
- учитесь публично выступать.

**2.3. Что приносит успех в публичном выступлении**

Опросы людей, которым часто приходится выступать публично, показали, что их волнуют следующие проблемы:

- как избавиться от волнения;
- научиться думать выступая;
- говорить уверенно и непринужденно перед аудиторией любого масштаба.

Д. Карнеги [10] уверяет нас, что этому можно научиться, и дает соответствующие советы.

1. Подготовка, прежде всего подготовка! Хорошо подготовленная речь – на девять десятых произнесенная речь. Многие совершают роковую ошибку, не удосуживаясь подготовить свою речь. Как можно рассчитывать на то, что удастся преодолеть страх и нервозность, если идти в бой с отсыревшим порохом и холостыми патронами? Совершенная подготовка изгоняет страх. Что значит совершенная подготовка? Готовиться – это значит думать, вынашивать мысли, вспоминать, отбирать те из них, которые вас особенно

привлекают, отшлифовывать их, располагать в определенном порядке, создавать своего рода мозаику. Речь должна вызреть. Этим методом пользовались почти все ораторы, имевшие успех. В процессе подготовки изучайте свою аудиторию. Подумайте о нуждах, о пожеланиях слушателей. Порой это обеспечивает половину успеха.

2. Хороший доклад – это тот, за которым стоит много резервного материала, значительно больше, чем оратор имел возможность использовать. Готовясь к выступлению, подберите сто мыслей и отбросьте из них девяносто.

3. Обязательно должен быть план выступления. Не рискуйте выступать, не обдумав выступления, даже имея большой запас знаний по этому вопросу. Ни один здравомыслящий человек не начнет строить дом, не имея проекта. Как же можно начать выступление, не имея хотя бы приблизительного плана или тезисов? Выступление – это путешествие, маршрут которого должен быть нанесен на карту. Оратор, который не знает, куда он идет, обычно приходит неизвестно куда.

4. Не читайте по бумажке, не заучивайте речь. Повторяю, делайте записи во время подготовки – подробные, обширные. Возможно, вы пожелаете обратиться к ним, когда станете репетировать свою речь. Возможно, вы будете чувствовать себя лучше, если они будут лежать у вас в кармане, когда вы предстанете перед аудиторией, они должны быть аварийными инструментами, которыми пользуются лишь в случае катастрофы. В руках может быть только план выступления.

5. Если можно показать – покажите! Нервы, ведущие от глаз к мозгу, в двадцать раз толще, чем те, которые ведут от уха к мозгу. Делайте на доске схемы, записывайте на доске то, что необходимо, на ваш взгляд, запомнить слушателям! Помните, существует три естественных закона запоминания:

- впечатление;
- повторение;
- ассоциации.

Используйте их в своем выступлении.

6. В каждом выступлении есть нечто, помимо слов, – и это нечто имеет значение. *Это отпечаток индивидуальности.* Дело не столько в том, что вы говорите, сколько в том, как вы это говорите, поэтому тщательно следите за манерой изложения. Что такое мане-

ра выступления? Это: – *ощущение контакта с аудиторией*. Многие ораторы игнорируют своих слушателей, смотрят поверх их голов или на пол. Они как будто бы говорят сами с собой. Такое поведение убивает беседу, оно также убивает публичное выступление. Слушатели должны чувствовать, что некое послание идет непосредственно из головы и сердца оратора к их сознанию и к их сердцам;

– *естественность*. Современная аудитория – будь то пятнадцать человек на деловом совещании или тысяча человек под тентом – хочет, чтобы оратор говорил так же просто, как в личной беседе, и вообще в такой же манере, но не с такой же силой, иначе его вряд ли расслышат.

Вы должны говорить с такой естественностью, что вашим слушателям и в голову не приходит, как тщательно вы готовились. Хорошее окно не привлекает внимания, оно только пропускает свет. Таков и хороший оратор.

Он так естествен, что его слушатели не замечают его манеры говорить, они замечают только предмет, о котором идет речь. Единственный в мире способ приобрести эту естественность – практика. Выберите кого-нибудь в аудитории, кого-нибудь сидящего сзади, человека с самой заурядной внешностью, какого только сможете найти, и говорите, обращаясь к нему. Забудьте о том, что в помещении присутствуют другие люди. **БЕСЕДУЙТЕ** с этим человеком. Представьте себе, что он задал вам вопрос, и вам бы пришлось отвечать ему, это немедленно и неизбежно заставило бы вас говорить в тоне личной беседы, более естественно, более просто. Поэтому вообразите себе, что именно так оно и есть;

– *в выступление нужно вкладывать душу*. Подлинная эмоциональная искренность поможет больше, чем всевозможные правила на свете.

**ЛИЧНОСТЬ**, если не считать подготовки к выступлению, пожалуй, является наиболее важным фактором в публичных выступлениях.

Поэтому соблюдайте правила:

- выступайте всегда отдохнувшим;
- ешьте умеренно перед выступлением;
- не делайте ничего, что могло бы подавить вашу энергию (она обладает магнетическим свойством; люди скапливаются вокруг энергетического оратора, как дикие гуси вокруг поля озимой пшеницы);

- одевайтесь опрятно и изящно;
- улыбайтесь, это говорит о том, что вы рады видеть их (подобное порождает подобное);
- соберите слушателей вместе, если они разбросаны по разным местам большой аудитории;
- не садитесь за стол (слушатели хотят видеть вас);
- не вставайте на возвышение, за кафедру (находитесь на одном уровне со своей аудиторией, и пусть они видят вас во весь рост);
- позади выступающего не должно быть никого! (Это будет отвлекать внимание слушателей);
- лицом к слушателям должен быть только оратор!

Речь делится на три части: *вступление*, *собственно речь* и *заключение*. Начало выступления представляет наибольшую трудность, но в то же время оно является исключительно важным, ибо в этот момент ум слушателей свеж и на него сравнительно легко произвести впечатление.

Начало выступления нужно тщательно готовить. Оно должно быть кратким и состоять не более чем из одного или двух предложений. Часто можно обойтись без него, тогда приступайте сразу к сути.

Не начинайте выступление ни с юмора, ни с извинений, ни слишком формально. Оно должно быть естественным, свободным.

Концовка речи действительно является ее самым стратегически важным элементом. То, что сказано в конце, слушатели, скорее всего, будут дольше помнить. Вот семь вариантов концовок:

- резюмировать, вновь повторить и кратко изложить основные положения, которые вы затрагивали в выступлении;
- призвать к действию;
- сделать слушателям комплимент;
- вызвать смех;
- процитировать подходящие поэтические строки;
- использовать цитату из Библии;
- создать кульминацию.

Подготовьте хорошее начало и хороший конец выступления и сделайте так, чтобы они были связаны друг с другом. Всегда прекращайте свое выступление прежде, чем ваши слушатели захотят этого. Помните, что после пика популярности очень скоро наступает пресыщение.

## ***Сила слова***

Наблюдая за поведением домашних животных, мы можем заметить, что они по-разному реагируют на команды. Бывает, дают одну и ту же команду два человека – команду одного животное выполняет, а на команду другого не реагирует. Из этого можно сделать вывод, что не в слове самом по себе побуждающая сила нашей речи. Слово живет в колебаниях звуков, таким образом пробуждается его душа. ***Наш голос – это рельсы, по которым наши мысли добираются до сознания и подсознания окружающих.*** Поэтому темой нашего разговора станет голос как фактор успеха ***выступления.***

Говорение – это протекающий бессознательно процесс. ***Голос*** исходит изнутри организма человека и поэтому раскрывает его суть.

Особенно это заметно при разговоре по телефону. Мы не видим собеседника, мы только слышим его голос и сразу же узнаем его настроение.

По оттенкам голоса человека можно узнать лучше, чем по почерку. Кто принимает тон разговора за что-то внешнее, тот ошибается. Тон теснейшим образом связан с внутренним состоянием индивидуума. Внутренний беспорядок выдает себя в дисгармонии голоса. У осторожного человека вкрадчивый голос, у боязливого в голосе чувствуется страх. У человека, любящего шутить, – дурашливый голос. У влюбленного – ласковый. У храброго – голос мужественный. У человека, полного сил и энергии, – бодрый. У уравновешенного – спокойный. Голос обнаруживает качества человека.

Человек, который работает над своим голосом, работает над сущностью своей личности. Человек, изменяющий свой голос, изменяет и структуру своего характера. Культура, богатство личности облагораживают голос. Гармонизация идет изнутри наружу, и затем гармонизация звуков воздействует вновь на внутреннюю сущность. Внешнее и внутреннее находятся во взаимодействии. Поэтому воспитание духа неразрывно связано ***с воспитанием речи.***

## **2.4. Я вас слушаю...**

Неумение слушать является основной причиной неэффективного общения, поскольку именно оно приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам. Иногда это может оказаться опасным и даже роковым. Вот почему разговор об умении слушать начнем о неуме-

нии это делать. Еще и потому, что результаты обследований множества людей указывают на это неумение.

Как удачно выразился психолог И. Атватер, «разговор – это соревнование, в котором первого, кто задержит дыхание, объявляют собеседником». Молодая женщина, узнавшая о том, что большинство людей не слушают друг друга, решила проверить это на практике. Во время коктейля она сказала своей собеседнице бодрым светским тоном: «Между прочим, уходя из дома, я пристрелила своего мужа». «О, на самом деле! – последовал ответ. – Как тебе повезло, дорогая!» [1]. Подобное случается в нашем повседневном общении.

### *Так почему же мы не слушаем?*

Мы не слушаем потому, что:

- ошибочно думаем, что слушать – значит просто не говорить;
- поглощены сами собой, своими переживаниями;
- не хотим;
- судим, оцениваем то, что слышим (скорость умственной деятельности в 4 раза выше скорости речи);
- *не умеем слушать!*

Слушание – тяжелый труд, и этому можно научиться. *Слушать и воспринимать* означает не отвлекаться, поддерживать постоянное внимание, устойчивый визуальный контакт и использовать позу как средство общения.

Устойчивое внимание при общении помогает устранить все, что может отвлекать внимание. Если вы беседуете в многолюдном месте, отойдите в сторону. Если разговор происходит дома, выключите телевизор и другие звукоизвлекающие приборы. Принимая посетителя в кабинете, не снимайте телефонной трубки (переведите все звонки на секретаря). Направленное внимание повышает способность воспринимать речь уже тем, что вызывает в мозгу «волны ожидания», которые и повышают готовность услышать, что скажет собеседник.

Устойчивый визуальный контакт с говорящим не только показывает заинтересованность, но также вдохновляет собеседника продолжать речь, что в свою очередь помогает слушать его еще внимательнее. В работах по психологии можно часто встретить такую мысль: о собеседнике, который смотрит в глаза, создается благоприятное впечатление. Конечно, здесь нельзя переусердствовать, пристальный взгляд может поставить говорящего в неловкое поло-

жение. Постоянно следящий взгляд может быть истолкован как враждебность, особенно в напряженных ситуациях. Идеальным является взаимное стремление к контакту, который был бы естественным и приятным для обеих сторон.

Немаловажную роль для установления контакта и общения играет положительный язык поз и жестов. Когда собеседник немного наклонился вперед и одобрительно смотрит на вас, он как бы говорит тем самым: «Я весь – внимание». Если же он небрежно развалился в кресле, то он явно не заинтересован в общении. Поза говорит и об отношении к собеседнику и к теме разговора. Если собеседник малоподвижен, да и к тому же еще не смотрит на говорящего, то, скорее всего, он уже давно думает о другом или просто «ушел в себя».

### ***Стили слушания***

В стиле слушания отражается наша личность, характер, интересы, положение, пол и возраст. Умение слушать требует гибкости при выборе стиля с учетом собеседника и обстановки, в которой происходит общение. Итак, ваш слушатель может быть:

- категоричным («это – хорошо» или «это – плохо»);
- рассудительным («Вы говорите это, чтобы я почувствовал себя виноватым» или «Теперь мне понятно, почему вы это сказали»);
- сочувствующим (быстро соглашается или выражает сочувствие примерно так: «Вы абсолютно правы» или «Я вам сочувствую»);
- аналитическим (склонен задавать вопросы или требовать конкретного примера).

А каков стиль слушания у вас? Спросите об этом своих друзей! Их оценка может оказаться для вас неожиданной.

Как вы считаете, стиль слушания определяется служебным положением говорящего и слушающего? Попробуйте охарактеризовать детали.

Анализ магнитофонных записей разговоров позволил установить существенные различия в поведении мужчин и женщин. Когда разговаривают двое мужчин или две женщины, то они перебивают друг друга примерно одинаково часто. Но когда разговаривают мужчина и женщина, то мужчина перебивает женщину почти в 2 раза чаще. Мужчина обычно слушает внимательно только 10–15 се-

кунд. Затем он начинает слушать самого себя и искать, что бы добавить к предмету беседы. Психологи считают, что слушать самого себя – привычка чисто мужская, которая закрепляется путем тренировки в уточнении существа разговора и приобретении навыков решения проблем. Поэтому мужчина прекращает слушать и сосредотачивается на том, как бы прервать разговор. В результате мужчины склонны слишком быстро давать готовые ответы. Женщина, слушая собеседника, скорее увидит его как личность, поймет чувства говорящего. Женщина реже перебивает собеседника.

Но это вовсе не означает, что все мужчины некорректные слушатели, как и то, что все женщины – слушатели душевные и отзывчивые. Это далеко не так. Скажется положение, характер, стиль слушания.

Можно ли изменить свою манеру слушания? Да, можно, нужно только захотеть! И тренировка! Где? Везде: и на работе, и в повседневном общении.

### ***Нерефлексивное слушание***

Простым методом сохранения заинтересованности и внимания в процессе устного общения является метод нерефлексивного слушания.

Нерефлексивное слушание состоит в умении внимательно **молчать**, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Такое восприятие можно назвать пассивным условно. Это – активный процесс, требующий физического и психологического внимания.

Наиболее употребительные минимальные ответы при нерефлексивном слушании, которые:

ПОМОГАЮТ	МЕШАЮТ
В общении	
«Да?» «Продолжайте, продолжайте». «Это интересно». «Понимаю». «Приятно это слышать». «Можно ли поподробнее?»	«Это почему же?» «Приведите мне хотя бы на это причины». «Почему бы и нет?» «Ну, не может быть, чтоб так уж плохо». «Ну, давайте же».

Посмотрим на конкретном примере.

Отсутствие приемов нерефлексивного слушания	Приемы нерефлексивного слушания
<p>Подчиненный: Но послушайте! Это задание явно не мое! Это уже слишком!</p> <p>Руководитель: Почему Вы всегда жалуетесь? А?</p>	<p>Подчиненный: Но послушайте! Это задание явно не мое! Это уже слишком!</p> <p>Руководитель: Да?!</p>
<p>Подчиненный: Позвольте, это же несправедливо. Мне всегда дают какие-то особые задания.</p> <p>Руководитель: Да, да! Всем известно, что Вы перегружены. А теперь идите и работайте!</p>	<p>Подчиненный: Да-да! У меня и так масса горящих дел по моей основной работе.</p> <p>Руководитель: Это как так?</p>
	<p>Подчиненный: Вы же знаете, что два наших постоянных поставщика прекратили выполнение заказов. Это создало дополнительную работу. Я уже несколько дней работаю до ночи. Поэтому я думаю, что не могу справиться с новым поручением.</p> <p>Руководитель: Да-да. Понимаю вас...</p>
<p><b>РЕЗЮМЕ</b></p> <p>Такой обмен эмоциональными репликами может мгновенно перейти в конфликт. Руководитель не стремится понять, почему подчиненный бурно возражает. Руководитель ошибочно принимает жалобу подчиненного за вызов его авторитету.</p>	<p><b>РЕЗЮМЕ</b></p> <p>Применение руководителем приема нерефлексивного слушания в начале разговора позволяет выявить причину жалобы. Изменит ли руководитель свое решение – вопрос другой, важно, что собеседники придут к лучшему <b>взаимопониманию</b>.</p>

Ситуации, в которых полезно нерефлексивное слушание:

- собеседник горит желанием высказать свое отношение к чему-либо или выразить свою точку зрения;
- собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы;

- собеседник испытывает трудности в выражении своих забот проблем;

- собеседник сдерживает эмоции в беседе с человеком, занимающим более высокое положение.

Ситуации, в которых использование приемов нерефлексивного слушания едва ли оправдано:

- недостаточность и отсутствие желания у собеседника говорить;

- нерефлексивное слушание ошибочно истолковывается говорящим как согласие слушать, когда оно таковым не является (когда мы слушаем собеседника, чтобы понять его мнение или чувства, в то же время не согласны с тем, что слышим, иногда лучше всего высказать это честно и открыто);

- говорящий стремится получить более активную поддержку или одобрение;

- когда оно противоречит интересам собеседника и мешает его самовыражению.

Преимущества нерефлексивного слушания превосходят его недостатки. Но опыт и здравый смысл определяют уместность использования нерефлексивного слушания в конкретной ситуации.

Если приемы нерефлексивного слушания недостаточны, можно прибегнуть к приемам рефлексивного слушания, которые мы сейчас рассмотрим.

### ***Рефлексивное слушание***

Рефлексивное слушание является объективной обратной связью с говорящим, используемой в качестве контроля точности восприятия услышанного. Иногда эти приемы называют «активным слушанием». Рефлексивное слушание помогает нам добиваться большей точности понимания собеседника.

Умение слушать рефлексивно необходимо для эффективного общения в силу некоторых причин:

- многозначность большинства слов;

- «закодированность» значения большинства сообщений (очень часто подбираем слова, боясь обидеть; хитрим и действуем с оглядкой, поэтому часто не удается выразить мысль так, чтобы слушающий ее правильно понял);

- трудность открытого самовыражения (мешают принятые условности и потребность в одобрении).

Остановимся на некоторых приемах рефлексивного слушания.

### ***Выяснение***

Выяснение – это обращение к говорящему за уточнением. И хотя нет готовых рецептов, которые следует применить для выяснения, могут быть полезными следующие ключевые фразы:

«Не повторите ли Вы еще раз?»

«Я не понимаю, что Вы имеете в виду?»

«Я не понял».

«Что Вы имеете в виду?»

«Не объясните ли Вы это?»

### ***Перефразирование***

Перефразировать – значит сформулировать ту же мысль иначе. Можно начать следующими словами:

«Как я понял Вас ...»

«Как я понимаю, Вы говорите...»

«По Вашему мнению...»

«Вы думаете...»

«Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь, но...»

«Другими словами, Вы считаете...»

При перефразировании важно выбирать только существенные, главные моменты сообщения. Важно также уметь выразить чужую мысль своими словами. Буквальное повторение слов собеседника является большой помехой в беседе.

### ***Отражение чувств***

Здесь акцент делается не на содержание сообщения, как при перефразировании, а на отражение слушающим чувств, выраженных говорящим, его установок и эмоционального состояния.

Восточная мудрость гласит: «Слушай, что говорят люди, но понимай, что они чувствуют».

Отражая чувства собеседника, мы показываем ему, что понимаем его состояние, поэтому ответы следует формулировать, насколько это возможно, словами. Для облегчения рефлексивного отражения чувств можно пользоваться определенными фразами, например:

«Мне кажется, что Вы чувствуете...»

«Вероятно, Вы чувствуете...»

«Не чувствуете ли Вы себя несколько...»

Понять чувства собеседника можно различными путями. Во-первых, следует обращать внимание на употребляемые им слова, отражающие чувства, например, печаль, гнев, радость и так далее. Такие слова являются ключевыми.

Во-вторых, нужно следить за невербальными средствами общения, а именно: за выражением лица, интонацией, позой, жестами и перемещением собеседника (то есть отходит ли говорящий от собеседника или подходит к нему).

В-третьих, следует представить, что бы вы чувствовали на месте говорящего.

И наконец, следует понять общий контекст общения, причины обращения собеседника именно к вам. Это часто помогает определить выражаемые чувства.

### ***Резюмирование***

Резюмирующие ответы подытоживают основные идеи и чувства говорящего. Этот прием применим в продолжительных беседах. Резюме следует формулировать своими словами, но типичными вступительными фразами могут быть следующие:

«То, что Вы в данный момент сказали, может означать...»

«Ваши основные идеями, как я понял, являются...»

«Если теперь подытожить сказанное Вами, то...»

Резюмирование особенно уместно в ситуациях, возникающих при обсуждении разногласий, урегулировании конфликтов, рассмотрении претензий или в таких ситуациях, где необходимо решать какие-либо проблемы. Оно также полезно при проведении заседаний различных рабочих и комиссий, во время которых длительное обсуждение какого-нибудь вопроса может чрезмерно осложниться или даже зайти в тупик. Резюмирование также полезно в конце телефонного разговора, особенно если разговор касается разных вопросов или предусматривает какое-либо действие со стороны слушающего.

Целесообразно напомнить читателю, что главное все же в процессе общения – это установка. Какой она должна быть? Это – разумное отношение к человеку, постоянная готовность выслушать точку зрения других и стремление учитывать ее в собственной деятельности.

Для эффективного слушания необходимы следующие установки: одобрение, самоодобрение и эмпатия.

Одобрение – это готовность выслушать другого. Одобрение обычно можно сравнить с симпатией и теплотой, что выражается улыбкой или голосом. Одобрительная установка со стороны слушающего создает обстановку свободы и непринужденности. Как ни парадоксально, но чем меньше мы судим говорящего, тем больше он становится самокритичным, выражая свои мысли и чувства более открыто и честно, чем тогда, когда он чувствует над собой строгий контроль.

Вероятно, единственной и самой важной причиной трудности в одобрении других является отсутствие внутреннего согласия с самим собой, внутреннего одобрения. Чем больше мы приходим к внутреннему согласию с собой, тем охотнее мы одобряем других. В этом случае одобрять не значит не видеть своих недостатков, но относиться к себе непредвзято. Понимание собственных недостатков, страхов и неудач дает нам возможность более разумно относиться к таким же недостаткам у других.

Эмпатия, или сопереживание, означает понимание чувств другого человека, выражает понимание этих чувств в соответствии с его внутренними переживаниями. Эмпатия – это чуткость к другим. Эмпатическое слушание необходимо в ситуациях с высоким эмоциональным напряжением, как, например, при разрешении конфликтов между людьми, решении проблем или проведении переговоров. Эмпатия является, вероятно, единственной и самой важной установкой для совершенствования нашего умения слушать и улучшения деловых отношений.

## **2.5. Система управления своей работой**

В одном из исследований по проблеме управления отмечается, что 72 % руководителей не могут найти для себя достаточного количества времени для обдумывания задач и планирования [20], поэтому остановимся на проблеме использования рабочего времени. Управление своей работой необходимо начать с четкого определения должностных обязанностей. Существенным является и то, каковы зоны ответственности. Под зонами ответственности понимаются те окончательные результаты, достижение которых предусматрива-

ется данной должностью. Таких зон ответственности у одного человека обычно 3–5.

Их можно представить следующим образом:

- управление деятельностью;
- управление внешними связями;
- управление людьми;
- совершенствование управления деятельностью, людьми и связями с другими организациями;
- собственно «делание работы».

Взаимосвязь между предназначением должности руководителя, зонами его ответственности и ключевыми результатами представим схемой:



Круг полномочий руководителя следует рассматривать отдельно в части каждой зоны ответственности. Он должен знать, каковы его полномочия в плане принятия решений и предложений, особенно с точки зрения достижения результатов. В части полномочий по принятию решений должны быть указаны вопросы, которые не могут быть делегированы другим.

Каждому руководителю, кроме того, полезно знать, за что и перед кем он отвечает, кто и за что является ответственным перед ним самим, по каким вопросам и с кем он должен сотрудничать. Круг должностных обязанностей руководителя должен быть определен таким образом, чтобы он не стеснял деятельности и не связывал его выполнением только рутинных работ.

После определения ключевых результатов и цели руководитель составляет для себя индивидуальную программу *мероприятий* для выполнения поставленных перед ним задач. На этом этапе в управлении по результатам часто возникает кризисный момент. Такая программа остается или вовсе не составленной, или же она составляется небрежно. Цель без программы мероприятий для ее достижения – это пустая мечта. Цель отвечает на вопрос «что?», а программа мероприятий – на вопрос «как?». Цель – это мысленная деятельность для достижения результата, а мероприятие – это практическое действие.

После определения необходимых для достижения цели мероприятий необходимо выяснить, сколько времени потребуется для их выполнения. Это является очень существенным моментом при планировании индивидуальной работы. Срок выполнения определяется с максимальной точностью, какая только возможна в момент составления плана.

Когда руководитель окончательно определит мероприятия и уточнит календарь времени, то готовый индивидуальный план полезно вывесить перед глазами, скажем, на стене рабочего кабинета.

Недельный план является уточнением общего плана, детальным распределением имеющихся ресурсов. В каждую пятницу, во второй половине дня, рекомендуется определять задания на следующую неделю и вносить их в календарь или вписывать в специальный бланк. Лучше всего использовать для этой цели еженедельники с тем, чтобы все задания на неделю поместились на одной страничке. Здесь можно проставить время, необходимое для выполнения заданий, и останется еще достаточно места для пометок.

При составлении недельного плана можно придерживаться следующих проверенных на практике принципов:

– не загружайте свой рабочий день больше чем на 60 %, поскольку каждый день вам приходится заниматься и непредвиденными заранее делами;

- если в вашем подразделении проводятся еженедельные совещания, то не забудьте записать в календаре время их проведения;
- не забывайте о своем индивидуальном плане работы и переносите из него запланированные на соответствующую неделю задания в еженедельник, отведя для их выполнения необходимое время;
- проверьте по еженедельнику, какие дополнительные работы вам предстоит сделать на данной неделе и потребуют ли они время на подготовку;
- выделите и сгруппируйте отдельно так называемые мелкие работы.

На основе недельных планов рекомендуется составлять ежедневные планы, особенно в тех случаях, когда нет ясности о предстоящих работах на соответствующий день. При этом рекомендуется соблюдать следующие принципы:

- возьмите себе за правило выполнять определенные задания в течение рабочего дня до конца;
- несмотря ни на какую спешку, начинайте свой рабочий день со спокойного обдумывания в течение 10–15 минут предстоящих в этот день работ;
- если у вас есть секретарь, то начинайте рабочий день с совещания с ним;
- определите последовательность выполнения работ;
- если есть возможность, то выполните сначала самое трудное задание дня. После этого другие задания выполняются как бы сами по себе;
- ни в коем случае не поддавайтесь соблазну «сначала убрать с дороги всякую мелочь»;
- начинайте свой рабочий день с просмотра почты, так как она может содержать что-либо срочное;
- если только возможно, используйте час в первой половине дня работы «за закрытыми дверями»;
- при выполнении каждого задания вычеркните его из плана работы на день. Приятно сознавать, что сделано что-то полезное;
- проверьте перед началом работы, все ли задания предыдущего дня выполнены;
- чтобы дела не «зависали», в первую очередь закончите работу, оставшуюся незаконченной вчера.

А. Б. Осборн сказал: «После того, когда Вы научитесь организовывать свой труд, все остальное, чему Вам предстоит научиться в области управления, будет казаться детской забавой».

Даже самые хорошие планы иногда оказываются несостоятельными.

Не расстраивайтесь напрасно по этому поводу. В таком случае вам необходимо быстро и гибко приспособиться и составить план работы, исходя из сложившейся ситуации.

Сколько пропадает драгоценного рабочего времени из-за различных остановок? Каждому из вас приходится во время выполнения важной работы отрываться от нее и отвечать на телефонные звонки. Далее напрашивается вопрос, есть ли особое право или привилегии у лиц, «забегающих на минутку» в ваш рабочий кабинет и так далее.

Каждый из вас время от времени нуждается в уединении для того, чтобы спокойно поработать. В соответствии с одним из исследований руководителей беспокоят в среднем через 5–10 минут. Работа же, требующая сосредоточения, занимает обычно более продолжительные отрезки времени. Если у вас под рукой такая работа, то старайтесь выполнить ее в один прием.

Телефон, конечно, является важным помощником в работе, но он же часто является и причиной неоправданных остановок в работе. Так называемый «телефонный терроризм» не должен пожирать ни вашего времени, ни времени других людей, находящихся в помещении.

Если у вас есть секретарь, то научите его пользоваться следующей фразой: «Мой начальник в настоящее время занят. Желаете ли Вы, чтобы я доложила о Вас или попросила его позвонить Вам?» Эта фраза сулит следующие выгоды:

- услышав такой ответ, звонящий еще раз взвесит, попросить начальника к телефону или нет;

- только самые важные звонки смогут прервать работу руководителя;

- начальник сам может выбрать для ответного звонка наиболее подходящее для него время;

- начальник сможет подготовиться к ответному звонку.

Секретарь может ответить и так: «Сейчас посмотрю, можно ли его прервать». После этого он может пройти к начальнику, расска-

зять ему суть дела и получить ответ. Такой перерыв в работе мешает меньше, чем ввязывание в длительный телефонный разговор.

Постарайтесь сгруппировать все необходимые телефонные звонки. Требуйте от секретаря ведения книги телефонных разговоров, в которой имеются графы для важнейших сведений (имя и фамилия звонившего или кому надо позвонить, фирма или учреждение, номер телефона и краткое описание существа дела). Не тратьте время на соединение с кем-то по телефону, этим должен заниматься секретарь. Не забывайте, что на другом конце провода тоже есть секретарь, через которого вам придется прорываться много времени. Научитесь говорить кратко. Избегайте формальностей, излагайте суть дела сразу.

Вторым из факторов помех является дверь в кабинет руководителя. При необходимости следует обеспечить, чтобы ее понапрасну не открывали.

Если у вас есть секретарь, а дверь снабжена огнями, установите следующие правила:

- если горит свет, то к вам может заходить только секретарь, поскольку в его обязанности входит и напоминание начальнику о различных мероприятиях;

- если свет не горит, то к вам могут проходить прямые подчиненные;

- все остальные посетители проходят к вам только с разрешения секретаря.

Договоритесь с секретарем о том, чтобы никто без его ведома не мог проникнуть в ваш кабинет. Если кто-то все же будет пытаться прорваться к вам, то секретарь должен спокойно спросить, не может ли он чем помочь. Обычно в таких случаях спрашивают: «Ваш начальник сейчас занят?» Секретарь должен ответить: «Да, он занят. Вы хотите, чтобы я его прервала?» Такой вопрос сразу же отсеивает тех, кому не так уж и срочно надо повидать начальника. Приучите свой персонал и других посетителей к тому, чтобы они договаривались о времени приема с секретарем. Если работа позволяет, то обязательно установите часы приема.

Попросите секретаря следить за продолжительностью совещаний. Если вы, например, договорились, что совещание продлится один час, то секретарь по прошествии часа должен напомнить, что время, отведенное на совещание, кончилось. С неожиданными визитерами не стоит особенно церемониться. С ними можно говорить и

стоя. Разговор в таком случае не затянется, а приглашенный сесть посетитель, как показывает практика, может и засидеться.

Не забывайте о том, что всякие остановки в работе коварны. Они безжалостно пожирают ваше время. Когда творческая работа приостанавливается, то в таком случае, как правило, страдает ее качество и удлиняется время на ее выполнение.

### Вопросы для самопроверки

1. Каких совещаний необходимо избегать?
2. Сформулируйте повестку дня совещания.
3. В какое время лучше проводить совещание и почему?
4. На совещании планируется рассмотрение двух вопросов.

Не все участники имеют отношение ко второму вопросу. Как учтете человеческий фактор?

5. Какая самая характерная ошибка при принятии управленческого решения?

6. Что приносит успех в публичном выступлении?

## Глава 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ КОЛЛЕКТИВА

### 3.1. Что определяет психологический климат коллектива

Подобно тому, как в одном климате растение может зачахнуть, а в другом пышно цвести, так и человек может испытывать внутреннюю удовлетворенность и быть хорошим работником в одном коллективе и совершенно захиреть в другом. Когда говорим о психологическом климате в коллективе, то имеем в виду не влажность, и не материальные вещи, и не условия труда, а все в комплексе, что создает у человека *хорошее настроение*. Настроение определяет и производительность труда, и качество работы. Под психологическим климатом коллектива будем понимать *удовлетворенность межличностными взаимоотношениями*.

Проблема психологического климата коллектива волнует не только психологов, но и экономистов и медиков. Экономистов с точки зрения текучести кадров, а что же тревожит медиков? Плохой психологический климат вредно влияет на здоровье человека. Даже если человек не конфликтует, а просто испытывает каждодневную

неудовлетворенность, он находится в состоянии длительного эмоционального стресса. Медиками установлено, что это может быть причиной кожных заболеваний, язвы желудка, астмы, гипертонии. И вообще не бывает у человека страданий, на которые бы в том или ином смысле не оказывал влияние характер социально-психологического климата. Институтом терапии А. А. Мясникова было установлено, что в 80 % случаев инфаркту миокарда предшествует либо острая психологическая травма, либо длительное психологическое напряжение. Плохой психологический климат в коллективе приводит к конфликтам. Но и бесконфликтная обстановка еще не свидетель хорошего психологического климата в коллективе. Это доказано.

Решающая роль в формировании психологического климата в коллективе принадлежит *руководителю*. Именно руководитель в первую очередь влияет на эмоциональное самочувствие людей. При желании и соответствующих усилиях руководитель может создать в коллективе прекрасный психологический климат и вместе с тем ему ничего не стоит сделать жизнь сотрудников невыносимой. Примеров тому в повседневной жизни – бессчетное множество. Причем, способствуя созданию того или иного по знаку климата, руководитель выступает не столько исполнителем конкретной социальной роли, сколько носителем определенных человеческих (уже личностных) черт [15].

Результаты исследований социальных психологов подтверждают гипотезу. В 52 случаях из 100 вина за конфликт в коллективе ложится на *руководителя*; в 33 случаях работники оказались *несовместимыми* и в 15 случаях – *неправильный подбор кадров*. Кто подбирает кадры? Кто должен думать при подборе и расстановке кадров об их совместимости? Ответ очевиден – руководитель.

Остановимся на проблеме совместимости людей. *Совместимость* – оптимальное сочетание личностных свойств людей в процессе общения, способствующее успеху выполнения совместных акций. Различают совместимость идеологическую, физическую, психофизиологическую и психологическую. *Идеологическую* совместимость определяет сходство социальных установок. *Физическая* совместимость обуславливается состоянием здоровья, выносливостью, весовой категорией (в спорте) и так далее. Она очевидна, и, если работа того требует, руководитель должен учитывать ее при расстановке кадров. *Психофизиологическая* совместимость основа-

на на сходстве темпераментов и анализаторских систем (например, цветоощущение, острота звука, объем внимания и так далее). Руководитель должен знать индивидуальные особенности своих подчиненных и учитывать их во взаимосвязи с характером работы. Если работа индивидуальна, то темперамент работника не влияет на взаимоотношения с членами коллектива во время работы. При групповой работе очень важно учесть темперамент. И опять все будет зависеть от характера работы. При конвейерной работе, например, необходимо набирать людей одного темперамента, а при творческом характере групповой работы, как уже говорилось выше, лучше подобрать людей с разными темпераментами. На все случаи жизни невозможно дать рекомендаций. Знание психофизиологических особенностей подчиненных и характера работы подскажет руководителю правильное решение. Если руководитель, например, ставит двух контролеров ОТК с разным цветоощущением (профессионально важное свойство данной работы), то конфликты между ними неизбежны, а виновен руководитель. Не учел, что работа требует их совместимости по данному свойству.

Наше ежедневное общение в семье и на работе, в транспорте и на улице, со своими и чужими – это та реальность, в которой мы живем, та повседневность, о которой редко задумываемся. Это – наша жизнь, в которой порой нет времени «остановить мгновение». Хотим мы того или не хотим, но все мы испытываем подчас одни и те же чувства, все мы ранимы и уязвимы, все мы одинаково мучаемся от зла, обиды, боли, равнодушия.

Низкая культура общения и неспособность людей понять друг друга весьма болезненно проявляются в повседневных жизненных ситуациях. Все, что мы называем хамством и от чего постоянно страдаем, редко является сознательной жизненной позицией, целенаправленной стратегией отношения к людям. Чаще всего это невинное выражение невежества в сфере понимания других людей, духовной слепоты, проявляющейся в неумении выслушать и понять другого человека, выразить сочувствие и помочь ему. Для этого нужно преодолеть стандартное отношение к восприятию других людей, выработать индивидуальный эталон отношения к ним, научиться слушать, слышать и понимать окружающих.

Вряд ли кто-нибудь будет оспаривать ту мысль, что человеку, не понимающему самого себя, не следует понапрасну тратить силы на понимание психологических тонкостей взаимоотношений. Разу-

меется, каждый из нас имеет многолетний и непрерывный стаж общения с самим собой. И, казалось бы, кого, как не самого себя, человек знает настолько хорошо, что у него не так уж много оснований для сомнений в глубине и правильности этих знаний. Однако знания эти часто оказываются почерпнутыми из одного источника, а следовательно, односторонними. Если справедливо, что о других нельзя «судить по себе», то еще более справедливо, как это ни парадоксально на первый взгляд, что и о себе нельзя «судить по себе». Умение взглянуть на себя глазами окружающих имеет принципиальное значение не только для самопознания, но и для правильного понимания достоинств и недостатков, которые помогают или мешают нам понять других и быть понятыми ими. *Понять другого, понять себя и, наконец, быть понятым – такова логика человеческого взаимопонимания.*

Человек становится личностью не только и не столько под воздействием извне, сколько усилиями самовоспитания, а для этого ему необходимо самопознание. Однако чтобы увидеть в себе нечто существенное, нужно знать, что высматривать, на чем фиксировать свое внимание. Вот в этом и должна помочь психологическая информация, изложенная ниже. Предполагается, что использование этой информации поможет читателю поднять самосознание на более высокий уровень и приобрести новые возможности объективного анализа своих собственных мотивов, поступков, внутренних свойств и особенностей, а это, в свою очередь, будет способствовать пониманию психологических тонкостей человеческих взаимоотношений.

Уважаемый читатель, предлагаем Вам проанализировать следующие управленческие ситуации и найти их оптимальное решение.

Ситуация 1. Вы – руководитель отдела. Появилась вакансия. Работа потребует внимания, терпения, настойчивости, последовательности.

*Как будете выбирать из желающих занять это вакантное место?*

Ситуация 2. При приеме на работу вы допустили ошибку. На должность, где предпочтительнее был бы человек усидчивый, уравновешенный, вы приняли работника живого и очень общительного.

*В чем ваша ошибка, что вы не учли и как будете ее исправлять в процессе работы?*

Ситуация 3. Вам необходимо выдать групповое задание творческого характера.

*Как учтете индивидуальные особенности подчиненных при формировании группы?*

Ситуация 4. Работа групповая, алгоритмизированная.

*Как учтете индивидуальные особенности подчиненных при формировании группы?*

Ситуация 5. В функциональные обязанности руководителя входит оценка деятельности подчиненных.

*Как будете учитывать их индивидуальные особенности?*

Ситуация 6. В функциональные обязанности руководителя входит контроль за деятельностью подчиненных.

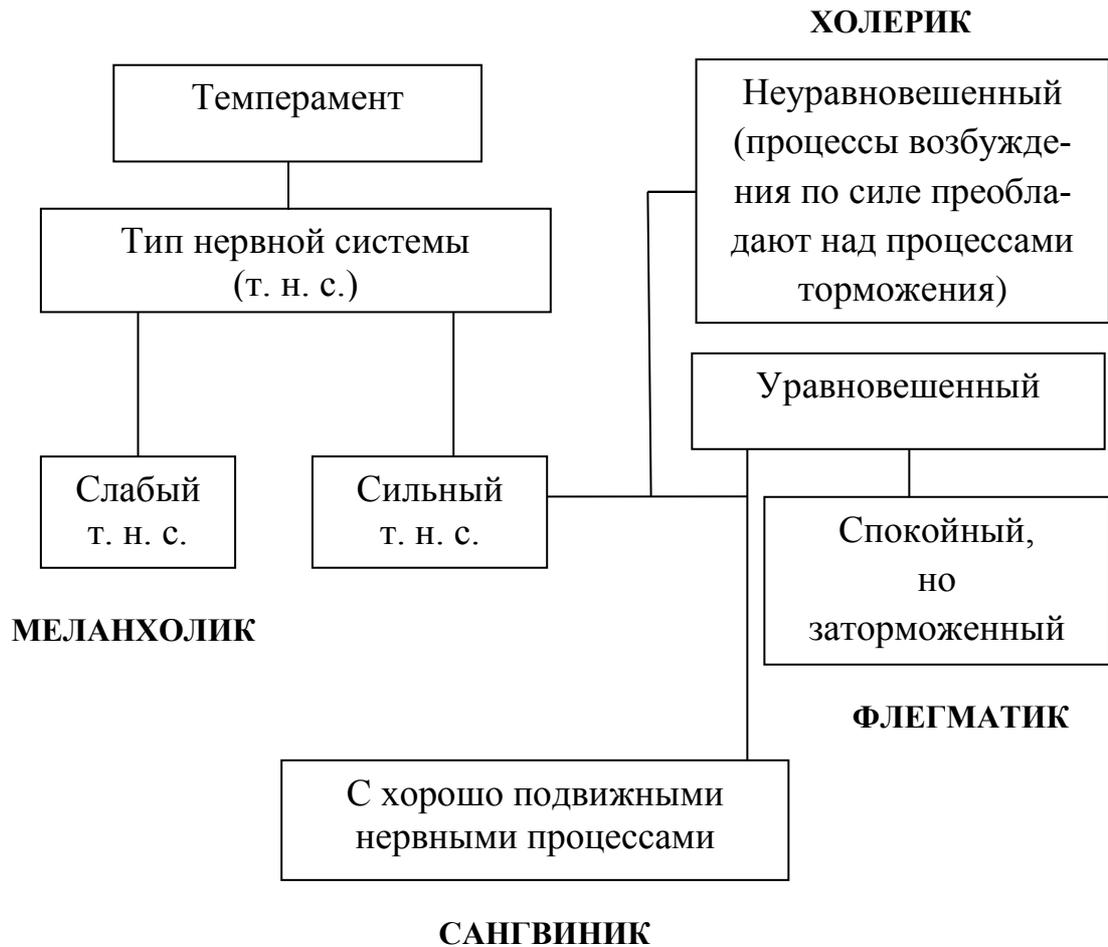
*Как будете учитывать их индивидуальные особенности?*

Ситуация 7. Вы получили достаточно высокое повышение по должности.

*Как учтете индивидуальные особенности, подбирая себе заместителя?*

Практика показывает, что почти никому и в голову не приходит применить психологические знания, которые позволяют быстро и безошибочно решить эти ситуации. Остановимся, прежде всего, на биологически обусловленных особенностях личности, потому что, зная их, мы, пусть в первом приближении, но можем ответить на вопрос «что человек может», а это уже немало.

Темперамент – биологическая, врожденная, а не приобретенная характеристика человека. По словам И. П. Павлова, «темперамент есть самая общая характеристика каждого отдельного человека, самая ОСНОВНАЯ характеристика его нервной системы, а эта последняя кладет ту или иную печать на всю деятельность данного индивида» [6].



Прежде чем перейти к рассмотрению различных видов и особенностей темперамента, сразу оговоримся, что нет лучших или худших темпераментов – каждый из них имеет свои положительные стороны, поэтому главные усилия должны быть направлены не на его исправление (что невозможно вследствие врожденности темперамента), а на разумное использование в конкретной деятельности его достоинств и нивелирование отрицательных граней.

Отметим индивидуальные особенности каждого типа темперамента.

ХОЛЕРИК	САНГВИНИК	ФЛЕГМАТИК	МЕЛАНХОЛИК
<ul style="list-style-type: none"> <li>– активный,</li> <li>– энергичный,</li> <li>– подвижный</li> </ul> <p>(при условии, что ему интересно),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– лидер,</li> <li>– вспыльчив,</li> <li>– обидчив,</li> <li>– отходчив,</li> <li>– хороший аналитический ум,</li> <li>– рационализатор,</li> <li>– изобретатель,</li> <li>– эмоционален,</li> <li>– эмоционально неустойчив,</li> <li>– общителен,</li> <li>– откровенен,</li> <li>– прямолинеен,</li> <li>– самолюбив,</li> <li>– высокая самооценка,</li> <li>– речь громкая, быстрая;</li> <li>– быстрое переключение внимания,</li> <li>– не выносит однообразия, монотонности,</li> <li>– в стрессовой ситуации не теряется</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уравновешен,</li> <li>– спокоен,</li> <li>– хорошо приспособляется к условиям внешней среды,</li> <li>– общителен,</li> <li>– легко переключается с одного вида деятельности на другой,</li> <li>– контролирует свои эмоции,</li> <li>– речь громкая, быстрая, эмоциональная;</li> <li>– в работу включается быстро и всегда доводит начатое дело до конца,</li> <li>– лидер,</li> <li>– рационализатор,</li> <li>– изобретатель,</li> <li>– надежен,</li> <li>– не выносит однообразия, монотонности,</li> <li>– в стрессовой ситуации не теряется</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ровен в поведении,</li> <li>– чужды скоропалительные решения,</li> <li>– медленно переключается с одного вида деятельности на другой,</li> <li>– долго адаптируется в новых условиях,</li> <li>– замкнут,</li> <li>– контакты с людьми затруднительны,</li> <li>– малоактивен;</li> <li>– терпелив,</li> <li>– хорошее самообладание,</li> <li>– упорен,</li> <li>– настойчив,</li> <li>– последователен,</li> <li>– предпочитает монотонный труд,</li> <li>– в работу втягивается медленно, пытается разобраться в деталях,</li> <li>– не эмоционален (лицо-маска)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышено впечатлителен,</li> <li>– эмоционален (но внутри себя, а внешне – лицо-маска),</li> <li>– отзывчив,</li> <li>– легко раним,</li> <li>– медленно осваивается с жизненными переменами,</li> <li>– болезненно переносит неудачи,</li> <li>– природная осторожность,</li> <li>– неуверенность,</li> <li>– мнителен,</li> <li>– замкнут,</li> <li>– в стрессовой ситуации заторможен,</li> <li>– внешне медлителен и вял</li> </ul>

Вы прочли краткую характеристику каждого типа темперамента и обнаружили в каждом типе особенности, присущие Вам, не так ли? Так и должно быть. Редко встречается человек одного типа темперамента (7–8 %). Некорректно ставить вопрос, какой тип темперамента лучше.

Особенно важно учесть тип темперамента при выборе профессиональной деятельности. Меланхоликам, например, противопоказана профессиональная деятельность, связанная с возможностью аварийных ситуаций, с необходимостью часто принимать ответственные самостоятельные решения. Им лучше порекомендовать выбрать профессию, связанную с повышенной внимательностью, чуткостью, принудительным ритмом (телеграфист, программист, машинистка и другие). Однако меланхоликам для успешной работы необходима спокойная обстановка, ровное отношение окружающих. Об этом должен позаботиться руководитель коллектива.

У людей холерического типа широкий спектр выбора профессиональной деятельности, лишь бы она не была монотонной и однообразной. Большого успеха они могут достичь на поприще науки. Несмотря на то, что у холерика прекрасные организаторские способности, ему лучше не садиться за руль и не пробовать себя в роли руководителя высокого ранга, так как он в силу своей неуравновешенности склонен к невротическим реакциям и заболеваниям. В момент, когда необходимо включение тормозных реакций, у него наступает фаза истощения, так как он не может остановиться в ответ на стрессы. Ему не рекомендуется роль руководителя не потому, что он НЕ МОЖЕТ, а потому, что управленческая деятельность у людей с явным преобладанием свойств холерика приводит к ранним заболеваниям гипертонией, инфарктам, инсультам. Преимущество в этом отношении имеет сангвиник. Это прирожденный лидер. Как жаль, что до сих пор мы выбираем руководителей по принципу «КТО ДОСТОИН». Возражений нет, руководитель должен быть достойным, но почему не выясняем, а МОЖЕТ ЛИ? Противопоказана управленческая деятельность ярко выраженному флегматику, даже если он очень достоин. У человека с таким типом темперамента, попавшего в эту сферу деятельности, быстро развивается невроз, более тяжелый, чем у меланхоликов. Желательно, чтобы в формуле руководителя преобладало содержание (в процентах) сангвиника и флегматика. Тогда имеем аналитический ум сангвиника, его пре-

красные организаторские способности, уравновешенность, огромную работоспособность и плюс упорство, настойчивость, последовательность флегматика. Если к этому еще прибавить знания по психологии управления, получится идеальный руководитель в плане психологической подготовленности к управленческой деятельности.

Ознакомившись с информацией о темпераменте и индивидуальных особенностях личности, зависящих от темперамента, предлагаем уважаемому читателю вернуться к решению предложенных выше управленческих ситуаций. Сейчас вы легко справитесь с их решением.

Очевидно, что, прежде чем принять решение о том, кого взять на вакантное место (ситуация 1), необходимо выявить темперамент претендентов и выбрать человека с флегматическим типом темперамента.

Ошибка при приеме на работу (ситуация 2) заключалась в том, что не был учтен *темперамент* претендента на вакантное место. Необходимо было принять человека с *флегматическим типом темперамента*, а был принят человек с ярко выраженным *холерическим типом темперамента*. Исправлять ошибку придется в процессе работы, а именно более глубокий контроль (возможно, холерику эта работа покажется неинтересной) и оценку работы проводить по результату, а не по присутствию на рабочем месте.

При выполнении творческой групповой работы (ситуация 3) необходимо, чтобы у членов группы был разный *тип темперамента*. Нужен и лидер (холерический тип), и уравновешенный, последовательный исполнитель (флегматик), и чуткий, внимательный наблюдатель (меланхолик).

При выполнении алгоритмизированного группового задания (ситуация 4) лучше, чтобы у исполнителей *типы темпераментов* были схожи.

При оценке деятельности людей (ситуация 5) необходимо, прежде всего, учесть их *тип темперамента*. Например, холерика не нужно часто хвалить, у него высокая самооценка. А вот меланхолика желательно хвалить за каждую мелочь. И недопустимо не давать никакой оценки деятельности подчиненных. Неплохо бы помнить тезис: **«Хвали публично, ругай лично!»**.

Контроль за деятельностью подчиненных (ситуация б) необходим. Бесконтрольность недопустима. При выполнении функции контроля руководителю необходимо учитывать *темперамент* подчиненного. Например, холерика и меланхолика контролировать нужно незаметно. Холерика из-за его прямолинейности и импульсивности, а меланхолика из-за его мнительности и неуверенности. Желательно руководителю при выполнении функции контроля помнить тезис: **«Контролируя, не унижай человеческое достоинство!»**.

Темперамент лежит в основе характера. В процессе производственных отношений очень важно учитывать особенности характера коллег по общению. В психологии под характером понимают совокупность индивидуально-своеобразных психических свойств, которые проявляются у личности в типичных условиях и выражаются в присущих ей способах деятельности в подобных условиях [6]. В основе характера, как было сказано выше, лежит темперамент, но характер больше социально обусловлен, так как он проявляется в отношении человека к себе, людям, обществу, труду, а отношение формируется в процессе воспитания. По словам Аристотеля: «Наш характер – это результат нашего образа жизни», то есть всю жизнь человек может и должен заниматься самосовершенствованием. Однако психологи выделяют 18–20 лет как возраст стабилизации черт характера.

Выделяют черты характера ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ (например, сообразительность, любознательность, наблюдательность, рассудительность и др.), НРАВСТВЕННЫЕ (тактичность, честность, аморальность, коллективизм, принципиальность, ответственность и др.), ВОЛЕВЫЕ (целеустремленность, самообладание, решительность, дисциплинированность, настойчивость, твердость и др.), ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ (общительность, уверенность, оптимизм, живость, эмоциональность, импульсивность и др.). Как видим, интеллектуальные черты характера обусловлены задатками, эмоциональные – свойствами темперамента, нравственные и волевые черты характера не зависят от генной программы, а только от условий воспитания. Различают характеры СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ; ЗАМКНУТЫЕ И ОБЩИТЕЛЬНЫЕ; ОБЩЕСТВЕННО НАПРАВЛЕННЫЕ И ЭГОИСТИЧЕСКИЕ; ЦЕЛЬНЫЕ И ПРОТИВОРЕЧИВЫЕ.

Характер человека проявляется во всем его поведении, походке, почерке, манере одеваться. Например, раскачивание при ходьбе – признак аккуратности, точности, иногда даже педантичности. Широкий, уверенный, твердый шаг при низком росте – высокий уровень притязаний, стремление к независимости, стремительность и энергичность, экстравертированность. Мелкий шаг высокого человека – несамостоятельность, зависимость, неуверенность, интровертированность. Слишком яркая одежда – желание обратить на себя внимание, быть в центре событий. Экстравагантность в одежде, резкое отличие от принятой моды – нежелание быть «как все», сопротивление «растворению» в общей массе. Почерк с наклоном влево также свидетельствует о нежелании быть «как все». Каллиграфический почерк подчеркивает аккуратность человека, стремление выглядеть хорошо, быть понятным окружающим. Твердость почерка – уверенность в себе, настойчивость. Мелкий почерк – бережливость.

Каждый человек предпочитает не только определенный стиль в одежде, но и цвет. Например, красному цвету отдают предпочтение люди сильные и физически здоровые, живущие сегодняшним днем и желающие получить то, что хотят, тоже сегодня. Желтый цвет обожают фантазеры, мечтатели, иногда проявляющие себя как яркие творческие личности. «Зеленые дети» беспомощны и нуждаются в материнской любви. Взрослые – консервативны. Синий цвет любят люди спокойные, уравновешенные, предпочитающие постоянство и задушевность [3].

Прежде чем дать оценку личности, необходимо провести изучение. Не имея возможности в рамках данного пособия останавливаться подробно на методах изучения личности, отошлем читателя к труду ленинградских ученых [17], по нашему мнению, наиболее доступному любому читателю.

Задача оценки индивидуальных различий между людьми постоянно возникает в практике повседневной жизни. И тогда люди пользуются методами психологии здравого смысла, то есть оценивают личностные свойства других интуитивно. На основе многочисленных исследований восприятия и понимания человека человеком ученые сделали вывод о значительной субъективности взаимных оценок и прогнозов, определили типичные ошибки суждений о людях. Когда мы наблюдаем другого человека, у нас возникают раз-

личные предположения о том, каким образом в его личности связаны отдельные свойства и как они проявляются в поведении. Довольно часто эти установленные связи ошибочны, так как в суждениях мы быстро переходим от поведения человека в одной ситуации к прогнозированию его поведения во многих других. Так мы придумываем для каждого своего рода амплуа: «рубаха-парень», «деловой человек», «злодей» и так далее. И даже потом, когда человек выйдет из придуманного нами амплуа, мы продолжаем упрямо видеть то, что хотим видеть. Стремление к согласованности привычных знаний и мнений приводит нас к тому мнению, что «плохие люди совершают плохие поступки, а хорошие люди – хорошие». Таким образом, выбрав какую-либо краску для психологического портрета, мы склонны рисовать его в белых или черных тонах, что создает, как говорят психологи, *«эффект ореола»*, который выражается в том, что «положительные герои» – положительны во всем, а «отрицательные» – отрицательны.

Второй распространенной ошибкой психологии здравого смысла при оценке личности является *«эффект ложного согласия»*, когда нарисованный психологический портрет личности приписывается и окружающим («так все говорят»), ибо мы предполагаем, что многие согласны с нами и думают об этом человеке так же. На самом деле мы ориентируемся, прежде всего, на мнения тех людей, с которыми чаще общаемся и которые имеют сходные установки.

Психологи часто отмечают *«эффект снисхождения»*, который проявляется в тенденции слишком положительно оценивать качества личности, события, поступки. Народная же мудрость гласит: «Не люби друга потаковщика, а люби встрешника».

Довольно распространена *ошибка центральной тенденции*, представляющая собой преимущественную направленность на более вероятное, так как крайние случаи поведения и личностных свойств встречаются намного реже. Так, в характеристиках появляются безликие, средние, удовлетворительные оценки деловых и личностных свойств, которые приводят к «уравниловке». А за «выглаженной» характеристикой трудно увидеть человека.

Типичная *логическая ошибка* построена на предположении тесной связи определенных свойств личности с признаками поведе-

ния. Например, молчаливость – признак ума, «в тихом омуте черти водятся».

**Ошибка контраста** определяется склонностью подчеркнуть у других противоположные себе черты. Людям застенчивым, например, все остальные кажутся более раскованными и легкими в общении, чем это есть на самом деле.

Довольно часто встречаются **ошибки первого впечатления, ошибки предубеждений**. Особенно часто обманчиво первое впечатление, которое, тем не менее, оставляет долгий след в нашем восприятии человека. Легко создать установку, но гораздо сложнее ее переделать – это показывают многие экспериментальные психологические исследования. Первое впечатление похоже на фотографические снимки, которые, как писал Ф. М. Достоевский, «чрезвычайно редко выходят похожими, и это понятно: сам оригинал, то есть каждый из нас, чрезвычайно редко бывает похож на себя. В редкие мгновения человеческого лица выражает главную черту свою, свою самую характерную мысль ... Фотография же застаёт человека, как есть, и весьма возможно, что Наполеон, в иную минуту вышел бы глупым, а Бисмарк – нежным» [9].

Чтобы понять и узнать человека, надо с ним **«пуд соли съест»**, но и это создает ошибку привыкания, когда многого не замечаешь, так как **«лицом к лицу лица не увидать»**.

Русская поговорка гласит, что **«еще большая мудрость самому себя знать»**. Выстраивая самые стройные теории личности других людей, человек сталкивается с тем, что его собственные личностные свойства не укладываются в рамках схем, и он может быть разным в разных ситуациях. Древнеиндийское **«Познай себя – и ты познаешь весь мир»** при всей своей ортодоксальности полезно, так как ориентирует человека на поиск внутренних резервов своего развития. Адекватное понимание своих психологических особенностей и особенностей других людей раскрывает перспективу приведения в соответствие компонентов «я хочу» – «я могу» – «нужно другим людям, делу».

Разобравшись с понятиями «темперамент», «характер», продолжим знакомство с понятием «совместимость людей».

**Психологическая совместимость** – это гармония (не сходство!) характеров, когда люди гармонично дополняют друг друга. **Психологическая несовместимость** – это не просто различие цен-

ностных установок, отсутствие дружеских связей, неуважение или неприязнь друг к другу. Это гораздо сложнее – это *неспособность* в критической ситуации понять друг друга. Например, рассмотрим аварийную ситуацию. На место аварии прибывают оба руководителя (первый и его заместитель). Пусть заместитель холерического типа, а первый руководитель флегматик (кстати, рекомендуется, чтобы первый и второй руководители были разного темперамента). Итак, вспомните свойства темперамента. Заместитель быстро оценил обстановку (прекрасный аналитический ум, мгновенная скорость переключения внимания, обострение всех психических процессов в экстремальной ситуации, внутренняя собранность в критических моментах), принял решение (и оно будет верным!) и в силу своей реактивности первый внес предложение. У руководителя из-за его медлительности еще не созрело решение. Если он не заметил, что первым не только внес предложение, но и начал действовать его заместитель, все в порядке, они могут работать вместе. В противном случае они психологически несовместимы и лучше им вместе не работать.

Психологи большое внимание уделяют в своих исследованиях проблеме совместимости людей, поэтому существуют уже соответствующие рекомендации. Совместимость людей обуславливают:

- общность идеологических взглядов;
- полярность индивидуальных психологических особенностей (возможность выдвижения лидера);
- высокая критичность к себе и терпимость к окружающим (интеллигентность);
- полное доверие друг к другу;
- максимальная загруженность;
- возможная степень уединения (хотя бы ненадолго);
- определенность стоящей задачи и времени совместной деятельности.

Знаменитый лозунг первых пятилеток «Кадры решают все», вполне возможно, известен далеко не всякому читателю. Да, кадры действительно решают если не все, то во всяком случае многое, и забывать об этом не стоит. Анализ зарубежной литературы показывает, что выдающиеся менеджеры никогда и не нуждались в особом на сей счет напоминании. Раскрытие этой проблемы представим

описанием опыта зарубежных менеджеров, предоставив читателю самому определить, что ему кажется интересным и приемлемым в наших условиях уже сегодня, а что в недалеком будущем.

Работа с кадрами начинается с *найма*. Н. Тичи и М. Деванна [28] называют его «культурным отсевом». В основе приема на работу в «образцовые компании» – соотнесение личных ценностей нанимающихся с культурными постулатами организации. Жизненные ценности, так же как и навыки, становятся важным критерием отбора при найме и продвижении по служебной лестнице.

Вот пример «культурного отсева» при найме рядовых работников, приводимый упомянутыми выше авторами. Люди, желающие получить место на заводе японской компании «Хонда» в Огайо (США), должны написать сочинение о своих жизненных целях и о том, как работа в компании согласуется с ними. Менеджеры и представители рабочих прочитывают сочинения и решают, найдут ли их авторы место в жизни «Хонды». Так отсеиваются примерно 90 % нанимающихся. С оставшимися 10 % проводятся специальные собеседования, к которым опять-таки привлекаются менеджеры и кадровые рабочие. Затем принимается окончательное решение о том, где работать отобранным. Далее начинается непосредственная их подготовка к будущей работе.

Другой пример культурной детерминации найма персонала находим у Ф. Роджерса [26]. В его основе – принципы организационного поведения, принятые в «ИБМ». Ряды компании ежегодно пополняются «самыми способными людьми». Поставщиками кадров являются 350 американских колледжей. Корпорация поддерживает связь с ведущими университетами страны. Важнейшие критерии отбора: успехи в учебе и спорте, общественная активность, коммуникабельность, способность к лидерству. Примерно половина поступающих на работу имеет подготовку в области точных наук и техники, около 40 % – коммерческое образование, остальные – представители гуманитарных дисциплин. Компании есть из кого выбирать: только в 1984 г. поступило свыше 1,3 млн. заявлений о приеме на работу. Главный этап отбора – собеседование.

*Причем решающее слово при приеме на работу в «ИБМ» остается за руководителем низшего звена. Это разумно и отражает общий курс компании на децентрализацию управленческих функций, самостоятельность и подвижность персонала.*

Проблем с выбором высокообразованных работников не испытывают и японские компании. По данным Т. Коно [13], на ряде японских предприятий доля выпускников университетов составляет приблизительно четвертую часть численности всех работающих. Кроме того, подавляющий процент «синих воротничков» имеет за плечами полную среднюю школу (двенадцать классов). И, как резонно полагает исследователь, высокая конкурентоспособность японских товаров во многом объясняется качеством рабочей силы.

Большой интерес представляет метод найма Харви Маккея [18]. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является величайшим талантом, которым только может обладать менеджер, считает Харви Маккей. Когда вы принимаете на работу человека, то ваша задача – исполнить роль инженера по качеству продукции. В фирме «Маккей Энвиллоуп» разработан десятиэтапный процесс отбора сотрудников, который является единственным в своем роде и полезным. Если этот процесс покажется вам столь же медленным, как китайская пытка водой, подумайте *о своих мучительных переживаниях* в том случае, если вам придется увольнять человека, которого вы приняли по ошибке. Вот тогда любые усилия по отбору претендентов не покажутся чрезмерными.

1. *Кандидата приглашают на собеседование.* В этом нет ничего особенного, за исключением того, что проводящий собеседование сотрудник отдела кадров является опытным «вратарем», хорошо представляющим себе, что требуется руководству, и великолепно разбирающимся в людях, благодаря чему он не будет автоматически отказывать кандидатам, которые производят неблагоприятное или необычное впечатление.

2. *Кандидата приглашают снова на шесть–восемь собеседований с членами администрации фирмы.* Опять-таки ничего необычного, кроме того, что те, кто проводит собеседование, потом совместно обсуждают свои выгоды и письменно излагают свои соображения по поводу приема на работу или отказа в этом с соответствующей мотивировкой.

3. *Беседа Харви Маккея с кандидатом тридцать минут.* Глава предприятия разглагольствует о том, как он создал фирму, излагает свои взгляды одного из столпов данной отрасли. Кандидат же на должность при этом оценивается на основании того, насколько выразительно он показывал кивками головы свое одобрение.

4. *Беседа Харви Маккея с кандидатом по телефону в течение тридцати минут.* Проверяется умение кандидата доходчиво излагать свои мысли, убеждать и вообще общаться по телефону.

5. *Харви Маккей обзванивает кое какие внешние источники информации.* Проверяется, известен ли кандидат в этой отрасли производства.

6. *Харви Маккей беседует с кандидатом у него дома, в присутствии жены и детей.* В этой обстановке кандидат лучше всего раскрывается как личность. Это и замечательная проверка его прямодушия.

7. *Харви Маккей общается с кандидатом в другой обстановке.* Например, он приглашает его вместе с супругой в кино или концертный зал. Проверяется умение кандидата вести себя на людях.

8. *Кандидат наносит визиты двум или трем бизнесменам, занимающим такое же социальное положение, как и Харви Маккей, в других, не конкурирующих фирмах.*

9. *Посещение Мастера.* Мастер – это специалист высшего класса по данной профессии. Кандидат, успешно прошедший все предыдущие этапы, должен выдержать экзамен у Мастера.

10. *Посещение консультанта.* Анализ, проведенный специалистом по промышленной психологии, часто дает полезную информацию, но никогда ни к чему не обязывает. Он обычно приносит самую большую пользу, когда возникает необходимость воздействовать на сильные или слабые стороны данного человека уже после того, как его наняли на работу.

Итак, вот эти десять этапов, обеспечивающие успешный отбор кадров при приеме на работу: это как бы маккеевский лагерь для новобранцев, где происходит естественный отбор. Кстати, Харви Маккей никогда не требует у претендентов рекомендаций.

Счастливой охоты! И помните, нельзя принимать окончательного решения, пока у вас нет твердой уверенности, что вы будете рады видеть этот трофей в вашем офисе, советует Харви Маккей.

Михаэль Биркенбиль в своей книге «Молитвенник для шефа» [33] делится своим опытом по найму кандидата на рабочее место. «В течение последних десяти лет по заданию фирм самых разных сфер деятельности я проводил опрос претендентов на должность среди мужчин и женщин, которые, будучи руководителями отделов,

оспаривали право занять более высокий пост. Мой метод проведения интервью с претендентами является результатом моего более чем сорокалетнего профессионального опыта и психологических знаний.

Сначала хочу заметить следующее относительно *психологической ситуации*, возникающей во время подобных интервью: каждый претендент идет на разговор с боязнью, ведь, в конце концов, он хочет занять руководящую должность. Этот страх проявляется двояко: во-первых, через язык мимики и жестов. Такой человек сидит на краешке стула, неестественно выпрямившись. У него такой вид, словно он «аршин проглотил». Во-вторых, его диафрагма скована и препятствует нормальному дыханию.

Как уже упоминалось, такая ситуация нормальная. Однако, если претендент через десять минут все еще продолжает напряженно и скованно сидеть на кончике стула, тогда вы, как интервьюер, должны спросить себя, правильно ли вы до сих пор вели беседу? Значит, вам не удалось внушить доверие к себе, следовательно, и к своей фирме. Поэтому подобный разговор я всегда начинаю следующим образом: «Господин X., этот разговор имеет единственную цель – выяснить, подходим ли мы друг другу: Вы – нашему предприятию, а наше – Вам! Вы можете получить любую справку о нас, Вы можете также вести записи! С другой стороны, я попытаюсь выяснить, являетесь ли Вы тем человеком, который соответствует требованиям объявленной нами вакантной должности. Считаете ли Вы эту процедуру нормальным способом знакомства?»

Кстати, беседы я всегда назначаю на 10 ч 30 мин. Затем мы идем обедать. Это длится еще два часа. Другими словами, собеседование с претендентом длится, по меньшей мере, 3 часа!

После того, как стало ясно, что профессиональная компетенция претендента не подлежит сомнению, необходимо выяснить прежде всего, подходит ли он вашей фирме по чисто человеческим качествам.

Чтобы составить свое впечатление о его личности, я задаю следующие вопросы:

1. «Я очень внимательно прочитал все ваши документы, но мне хотелось бы, чтобы вы сами коротко рассказали, чем вы занимались после окончания школы».

**Из ответа я определяю:** как долго в своем рассказе он останавливается на своем прошлом? Описывает ли он его очень подробно или телеграфным стилем? Завершает ли он это описание приблизительно следующими словами: «Ну, вот, я прочитал ваше объявление и сразу же представил себе, как разворачиваю дело». Это дает понять: ориентирован ли этот человек на прошлое или на будущее?

2. Следующий важный вопрос: «Как будете строить на новой работе свой трудовой месяц?»

**Из ответа я определяю:** работает ли он действительно самостоятельно или постоянно ждет указаний?

3. Следующий вопрос, который я всегда ставлю: «Вы, наверное, знаете, какие проблемы существуют на рынке труда в Германии: с одной стороны, большое количество безработных, а с другой – молодые кадры невысокой квалификации. Или же, говоря более конкретно: «Мы вынуждены добиваться результатов выше среднего от людей средней категории! Как Вы видите эту проблему?»

**Из ответа я определяю:** его настрой по отношению к сослуживцам и его стремление путем мотивации и обучения «подтолкнуть вперед» и работников невысокой квалификации.

4. Следующий вопрос: «В чем вы видите первоочередные задачи в своей нынешней сфере деятельности?»

**Из ответа я определяю:** в какой мере он планирует и организует свою работу. Выделяет ли первоочередные задачи или берется лишь за то, что возникает в данный момент и кажется ему наиболее срочным?

5. «А как отнесется Ваша жена к тому, что Вы устроитесь к нам на работу?»

**Из ответа я определяю:** как обстоят дела в его семейной жизни. Если он, например, ответит: «В том, что касается моей карьеры, решения я всегда принимаю сам», то станет ясно, что его брак далек от идеального. Жена не стала для него спутницей жизни, которая всегда одобряет и успокаивает. Однако если он скажет: «Моя жена полностью поддерживает мои будущие планы! Она надеется, что я займу это место», то я пойму, что он находит поддержку дома.

**Вывод:** Я бы никогда не взял на руководящую должность человека, если бы его жена была против!

6. Другой неожиданный вопрос: «Между прочим, находите ли Вы время для какого-нибудь хобби?» Если претендент говорит: «Нет!», это в моих глазах является изъяном. Если человек живет **исключительно** своей профессией, он живет ограниченной жизнью.

7. При рассмотрении проблем, связанных со стилем руководства, мы выяснили, что наиболее способными и эффективными менеджерами являются те, которые проявляют **высокую человеческую зрелость**. Для того, чтобы определить это, я спрашиваю: «Все мы уже делали ошибки в жизни. Могли бы Вы сказать, что и Вы уже несколько раз «промахивались»?»

**О чем свидетельствует ответ.** Если претендент говорит: «Я еще никогда не делал существенных ошибок при принятии решений», то он обманывает! И не только Вас, своего собеседника, но и себя! Если же он отвечает приблизительно так: «Ах, боже мой, ну, конечно, я делал ошибки и за это вынужден был расплачиваться! Ну и что из этого? Ошибки – это единственный источник, из которого накапливается опыт», то это свидетельствует о его зрелости.

Ответы на эти семь стандартных вопросов дают основу для создания портрета личности. Во время обеда вы можете задать ему дополнительные вопросы. Например, такие:

1. Как вы проводите свои отпуска?
2. Как воспитываете своих детей?
3. Как относитесь к выгодному вложению денег?
4. Из каких профессиональных журналов и газет черпаете информацию?
5. Какие качества окружающих вас раздражают? (Этот вопрос особенно коварен, однако и эффективен! Ибо всегда открывает те качества, которые человек носит в глубине своего подсознания и постоянно дает им волю! Психологи называют это «тенью человека»).

Примеры выводов.

1. Кого выводит из себя обман других, сам бывает неискренним. Кто даже небольшие проступки окружающих клеймит позором и преследует за них, имеет криминальные наклонности.

3. Кто выходит из себя из-за «бесстыдного сексуального поведения» других, сам имеет сильное половое влечение, которое вынужден подавлять.

4. Кого раздражают символы положения других, тот страдает комплексом неполноценности.

Не жалейте своего нового руководящего работника во время испытательного срока! Требуйте уже в первые месяцы работы от претендента результаты! И если новичок окажется «нулем», не жалейте никаких затрат на то, чтобы освободиться от такого работника!»

***Принятый на работу человек должен адаптироваться к организационным условиям, «войти» в культуру данного коллектива.*** Покажем, как это делается, на примере американского филиала компании «Хонда» [25].

После найма работники отправляются на подготовительные курсы, где в течение трех недель занимаются под руководством опытных, высококвалифицированных наставников. Причем занятия не сводятся только к овладению необходимыми производственными операциями (для этого на обычном американском автомобильном заводе хватает и восьми часов), но речь идет об адаптации к организационной культуре: коллективным ценностям, стандартам поведения, психологическому климату. То, что происходит в течение трех недель, – это «культурная» подготовка. Рабочие учатся хондовскому рукопожатию, песне «Хонда», зарядке «Хонда» и надевают форму «Хонда». Жесткость отбора повышает самооценку сотрудника и согласуется с мыслью о том, что, ***прежде чем человек сможет великолепно работать, он должен почувствовать, что сам он великолепен.***

А теперь посмотрим, что пишет по поводу организационной адаптации Ф. Роджерс, ведь опыт «ИБМ» не менее интересен и поучителен [27].

В «ИБМ» никогда не поручат работу человеку, не имеющему соответствующей подготовки или получившему ее в недостаточном объеме.

То, что говорят и делают торговые представители, и то, как они это говорят и делают, оказывает слишком большое влияние на складывающийся у покупателя образ фирмы и на ее репутацию. К тому же обидно, если человек, имеющий неплохие задатки, испортит себе карьеру только потому, что приступил к работе преждевременно, не будучи к ней должным образом подготовленным. Итак, что же мы видим в «ИБМ»? Стажеры, специализирующиеся

на сбыте и системотехнике, проходят 12-месячный курс начальной подготовки. Занятия в учебных классах совмещаются с практической работой. Примерно 75 % времени отводится на подготовку в филиалах компании и около 25 % – в одном из ее главных учебных центров. Просто удивительно, насколько учебный процесс отточен, разнообразен, органически связан с практической деятельностью компании. И вместе с тем сложен, насыщен массой знаний, труден чисто физически (14–15 часов напряженных занятий ежедневно). В программу обучения, наряду с прочим, входит усвоение «эстетических и этических ценностей компании, ее принципов и идеалов». «ИБМ» руководствуется в своей деятельности вполне определенной системой ценностей, и важно, чтобы приходящие в нее люди разделяли эти ценности, отвечая стандартам поведения данной организации.

Стажеров учат работать сообща в группе; они овладевают навыками коллективного принятия решений, делового сотрудничества с другими специалистами, правилами установления контактов и общения с покупателями. Кстати, каждому сотруднику «ИБМ», и новичкам в том числе, вручается брошюра «Правила делового общения», содержащая четкие стандарты рыночного поведения служащих фирмы. В роли учителей выступают особо подготовленные к такой деятельности ведущие специалисты компании по сбыту, и не только потому, что они в совершенстве владеют техникой сбытовой деятельности, но и потому, что они обладают глубочайшей проницательностью и тонким пониманием этой работы. Важно и то, что инструктором является известный в компании человек, которому многие пытаются подражать. Испытывая чувство гордости за свои достижения в сфере сбыта, такой человек сможет заразить этим чувством и обучающихся. Вполне возможно, что какая-то часть сделок и не состоится из-за того, что лучших специалистов отвлекли от их основной работы, но хорошо подготовленный торговый персонал в короткие сроки с лихвой наверстает упущенное.

***Фирма должна заботиться и о карьере своих служащих.***

Например, в фирме «ИБМ» кандидатов на высшие руководящие посты намечают на ранних этапах их карьеры и затем в течение 10 или более лет готовят, переводя из одного отделения в другое, опекая и предостерегая их от крупных ошибок. Такая практика, основанная на принципе продвижения изнутри, дает компании компе-

тентных и уверенных в своих силах руководителей, плоть от плоти ее культуры. Преданность старших руководителей общим ценностям создает основу для единства высшего звена, являет собой пример убежденности в идеалах фирмы.

Интересен опыт японских фирм, использующих систему пожизненного найма, которая дает людям не только определенную гарантию занятости, но и наполняет их уверенностью в возможности служебного продвижения, правда, весьма медленного [27]. Система пожизненного найма обеспечивает медленное, но последовательное движение менеджера по ступеням служебной иерархии, и ему не приходится тратить силы на подсиживание и устранение конкурентов, поскольку занятие той или иной должности невозможно ранее определенного срока пребывания на старом месте. Другое дело, что сам этот срок может быть разным. «Мы стараемся переводить наших работников на новую работу примерно раз в два года. Но энергичным, растущим работникам надо давать возможность раньше менять работу в рамках компании, с тем, чтобы они нашли себе место, соответствующее их уровню» [27].

В компании «Сони», например, решению кадровых проблем помогает еженедельная газета организации, публикующая объявления о вакансиях. Это позволяет человеку, тяготящемуся своим рабочим местом, попытаться подыскать себе в рамках компании более устраивающую его должность. Тем самым компания побуждает работников к активному поиску наилучших условий для раскрытия своих возможностей, но именно в стенах данной организации. Компания дорожит своими специалистами и ценит затраты на их подготовку.

### **3.2. Способы предупреждения и разрешения конфликтов**

Плохой психологический климат в коллективе приводит к конфликтам, но и бесконфликтная обстановка еще не свидетельствует о хорошем психологическом климате в коллективе. Это доказано.

У большинства людей слово «конфликт» вызывает самые неприятные ассоциации. Каждому из нас приходилось если не участвовать, то, по крайней мере, наблюдать самые разнообразные конфликтные ситуации. Человек вступает в конфликтную ситуацию, если, по его мнению, нарушена справедливость, что-то делается не

так, как он считает нужным, ставятся преграды на пути его планов, наносится, наконец, ущерб его личности, например, задевается чувство его собственного достоинства и так далее. Во всех этих, как и многих других случаях, есть одна существенная для возникновения конфликта особенность – человек *вступает в конфликт только в ситуации для него значимой, когда он не видит возможности ее изменить*. В большинстве случаев человек старается не усложнять отношений, стремится сохранить сдержанность. Если же ситуация переходит, так сказать, определенный порог, у него возникает конфликтная реакция. Личностные черты человека (вспыльчивость, импульсивность, отсутствие культуры в общении), конечно, имеют значение, особенно если они сильно выражены, но определяющим, в конечном счете, фактором конфликта является именно ситуация, в которой оказывается человек. Возникновение конфликтной ситуации чаще определяется объективными трудностями и проблемами, с которыми сталкивается человек, и конкретной ситуацией, в которой он оказался. Существуют разные точки зрения как среди российских, так и зарубежных специалистов по теории управления на проблему конфликтов. Некоторые считают, что конфликтов быть не должно, другие утверждают, что они неизбежны, что жить без конфликтов – значит не развиваться. Примем точку зрения последних, но будем считать, что мудрый руководитель старается по возможности их избегать ввиду того, что конфликты уносят много времени. Социальные психологи подсчитали, что на конфликты и послеконфликтные ситуации уходит 15 % рабочего времени. Особенно длительна послеконфликтная ситуация. Даже если конфликтуют двое, лихорадит весь коллектив. На 1 минуту конфликтного времени уходит 20 минут послеконфликтного напряжения.

Остановимся на основных направлениях профилактики конфликтности. Во-первых, общие условия деятельности в коллективе – организация труда, его ритмичность, условия, в которых работают люди, порядок при начислении заработной платы, распределение премий, отпусков – значительно определяют характер отношений людей. Те или иные осложнения, проблемы, с которыми сталкиваются люди, неблагоприятные условия, в которых они трудятся, создают, к сожалению, благодатную почву для возникновения конфликтной ситуации. Это знает всякий руководитель. Но не каждый, сталкиваясь с конкретной конфликтной ситуацией и сетуя на пло-

хих характеры, отдает себе отчет в том, насколько он сам, его неумелая или недостаточно активная деятельность является прямой или косвенной причиной возникновения того или иного спора. Таким образом, *первое направление профилактики конфликтности – создание общей оптимальной атмосферы трудовой деятельности людей*, которая сама по себе является не только следствием, но и своего рода гарантией благоприятных отношений между людьми.

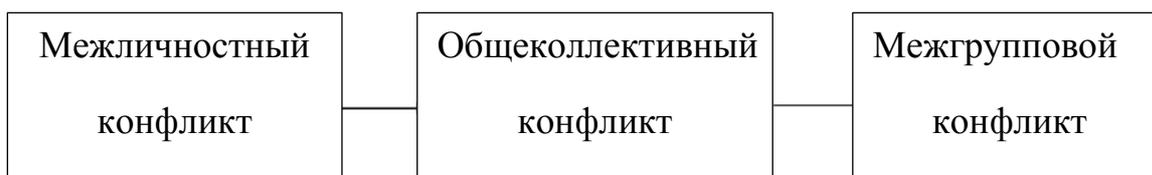
*Второе направление профилактики конфликтности – умелое сочетание знания особенностей людей разного пола, возраста, образования с индивидуальным подходом к каждому человеку, с учетом его личных особенностей.* От того, насколько руководитель овладеет умением разбираться в людях, понимать движущие силы их поведения, учитывать их в конкретном общении с людьми, зависит успех его отношений с ними. Манера руководителя вести себя с людьми, культура его собственного поведения оказывает значительное влияние на общую атмосферу в коллективе. И дело не только в том, что стремление к излишнему администрированию, резкость, вспыльчивость, бестактность в отношениях с людьми создают нездоровую обстановку и напряженность в коллективе. Стиль работы руководителя не просто влияет на атмосферу в коллективе, но и обладает определенной «заразительностью». Отличают руководителя выдержанность, деликатность, вежливость в отношениях с людьми – и в подчиненном ему коллективе люди также сознательно или бессознательно стремятся к этому. И напротив, нигде так не процветают грубость, резкость, взаимные обиды, как в том коллективе, где к этому склонен сам руководитель, так как он не просто общается с людьми в своем коллективе, но и сам того, может быть, не замечая, насаждает определенный стиль отношений между ними.

Итак, к чему же должен стремиться руководитель? К хорошим отношениям между людьми? Несомненно. К полной бесконфликтности? Вряд ли. Иногда конфликты помогают решать многие проблемы производства. Например, опытный руководитель знает, что сила воздействия коллектива, как правило, выше, чем требования самого руководителя, и использует эту силу для воздействия на нарушителя вплоть до обострения ситуации, до явного размежевания позиции коллектива и линии поведения работника, идущей ей вразрез. Иногда для достижения большей эффективности деятельности некоторая противоречивость заключается уже в самой орга-

низации. Разумная постановка вопроса сводится не к ошибочной попытке полностью избежать конфликтов, что зачастую наносит вред работе, а к стремлению научиться правильно разрешать конфликтные ситуации, обращая их на пользу делу или, по меньшей мере, устраняя их возможные негативные следствия. При общении с людьми не может быть готовых рецептов поведения на все случаи жизни. Реальный практический опыт, развитие у себя навыков анализа ситуации, мотивов поведения людей, навыков воздействия на человека – все это является необходимой основой, на которой возникает умение разбираться в самой сложной ситуации и принимать правильные решения.

В деловых конфликтах есть очень важная закономерность: любой деловой конфликт имеет тенденцию переходить в эмоциональный конфликт, то есть формируется негативное отношение оппонентов друг к другу. Искусственное затягивание конфликтной ситуации (не замечать!) неизбежно приводит к эмоциональному конфликту. Оставлять конфликт без внимания – это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара, конечно, может и не случиться, но уж если случится... Вообще, аналогия между конфликтом и пожаром весьма глубокая: и тот, и другой легче предотвратить, чем потушить; в обоих случаях фактор времени может стать решающим, так как и конфликт, и пожар страшны своим разрастанием. Эти же два признака роднят конфликт и болезнь.

Разрастание, «эскалация» конфликтов происходит по схеме:



Это объясняется тем, что участник конфликта ищет поддержку у окружающих, «вербует» себе сторонников. Особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя. Исходный конфликт «обрастает» новыми, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними. При этом эмоции нарастают как снежный ком. Все это убеждает в том, что, получив информацию о конфликте, руководитель должен действовать, принимать меры, не дожидаясь разрастания конфликта. Тем более, что бездействие, позиция невмешательства расцениваются в коллективе как равнодушие, а то и как малодушие.

По направленности конфликты делятся на «горизонтальные», «вертикальные» и «смешанные». К «горизонтальным» относятся такие конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу. К «вертикальным» конфликтам относятся те из них, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. В «смешанных» конфликтах представлены и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие.

Конфликты, имеющие «вертикальную» составляющую, то есть «вертикальные» и «смешанные» конфликты, составляют в среднем 70–80 %. Они наиболее нежелательны для руководителя, так как в таком конфликте он «связан по рукам и ногам». Каждое его действие рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта. А поскольку информированности подчиненным часто недостает, то недопонимание с лихвой компенсируется обычно домыслами, преимущественно агрессивного характера. В результате конфликт усугубляется. Уже из этого следует, что наибольшую осторожность руководителю следует проявлять именно к «вертикальным» конфликтам [14].

Конфликт может быть позитивным или негативным, конструктивным или деструктивным, в зависимости от того, как мы его разрешим. Он редко бывает застойным – перемены возможны в любое время. Иногда мы можем изменить его курс, просто взглянув на него по-другому. Даже ссора может стать источником развлечения! Однако подобное преобразование конфликта есть своего рода искусство, которое требует особых навыков. Наша жизнь может стать менее тягостной, если мы научимся предвосхищать возможный конфликт и подходить конструктивно к его разрешению.

Разрешение конфликта зависит во многом от уровня нашей бдительности, ибо он предваряется более или менее очевидными сигналами. Назовем их «сигналами конфликта».

Первый сигнал: *дискомфорт* – это интуитивное ощущение, что что-то не так, хотя выразить его словами трудно. В данном случае к интуиции полезно прислушаться, более того, ее надо приветствовать. Спросите себя: «Могу ли я что-то сделать по этому поводу в данный момент?» Вам может прийти в голову какой-то другой шаг, о котором вы и не подумали в другое время. В другой ситуации ничего иного сделать нельзя, кроме как оставаться начеку.

Второй сигнал: *инцидент* – какая-то мелочь может вызвать временное волнение или раздражение, однако через несколько минут она нередко забывается.

Третий сигнал: *недоразумение* – это ложный вывод из ситуации, чаще всего из-за недостаточно четкого выражения мыслей или отсутствия взаимопонимания.

Четвертый сигнал: *напряжение* – это очевидный сигнал. Ситуация подобна древесному сухостою, готовому к вспышке от первой искры.

И наконец, *кризис* – когда человек рвет связи с партнером по работе; ожесточенные споры; обычные нормы поведения теряют силу. Человек способен на крайности.

Первый шаг в искусстве разрешения конфликтов – это способность воспринимать конфликт как нераскрытую возможность и следить за появлением *сигналов конфликта*. Если вы научитесь *опознавать* сигналы *дискомфорта и инцидентов* и быстро реагировать на них, вы можете зачастую *предотвратить* возникновение *напряжения, недоразумений и кризисов*.

Основные стратегии разрешения конфликтов: *уход, подавление, «выиграть/проиграть» и компромисс*. Австралийские психологи Хелена Корнелиус и Шошана Фэйр предлагают еще одну стратегию разрешения конфликта «выиграть – выиграть». Остановимся подробнее на ней.

Для многих наличие победителя автоматически означает наличие побежденного. Это верно в отношении спортивных состязаний, но не всегда верно в других сферах жизни. Во многих случаях каждый участник может выиграть что-то. Вместо: «Я должен выиграть, поэтому я должен помешать выиграть тебе», – попробуйте: «Я хочу выиграть и хочу, чтобы ты тоже выиграл!». Вместо: «Они больше, сильнее меня, и поэтому я должен либо перехитрить их, либо сдаться», – попробуйте: «Не я против них, но я с ними». Преимущество подхода «выиграть – выиграть» заключается в том, что вы находите более приемлемое решение и тем самым укрепляете и улучшаете взаимоотношения. Когда выигрывают обе стороны, они будут более склонны поддерживать принятое решение.

Что нужно, чтобы сработал подход «выиграть – выиграть»? Например, вы на кухне с двумя людьми, и оба они претендуют на единственный апельсин. Как поступить с ними? Разрезать его попо-

лам? Потянуть жребий? Рассудить, кому он нужнее? Когда мы сталкиваемся с проблемой, мы, естественно, ищем выход, иногда чересчур поспешный. Подход «выиграть – выиграть» требует, чтобы вы подробнее изучили ситуацию и варианты ее разрешения перед тем, как думать об окончательном решении.

Шаг 1. Узнайте, почему они хотят того, чего они хотят. Давайте вернемся на кухню.

Вы:

– Зачем Вам апельсин?

Первый:

– Я хочу пить. Мне нужен сок.

Вы:

– А Вам зачем апельсин?

Второй:

– Я хочу спечь пирог. Мне нужна корочка для приправки.

Шаг 2. Быть может, разногласия компенсируют друг друга в каком-то аспекте?

Опрос показал, что люди в кухне нуждались в апельсине для разных целей. Это неудивительно. Различия в характере, целях и интересах постоянно создают различия в потребностях: однако вы найдете их только в процессе поиска.

Шаг 3. Каковы варианты решений?

Если один человек хочет сок, а другой – кожуру, ответ прост, так как каждый может взять то, что ему нужно от целого апельсина. Иногда решения по принципу «выиграть – выиграть» даются легко. Но, предположим, дело не так просто, и они оба страдают от жажды. Каковы варианты решений? Поделиться соком – явно компромиссное решение. Объем сока можно увеличить, добавив в него воды и сахару. Можно установить, кто больше пристрастен к апельсиновому соку, и подыскать приемлемую замену для другого и так далее.

Шаг 4. Сотрудничество.

Вы можете в одиночку проанализировать потребности, найти компенсирующие аспекты разногласий и продумать варианты решений. Однако этот процесс будет гораздо эффективнее, если действовать совместно. Вы покажете этим, что рассматриваете своего оппонента не как противника, а как партнера. Когда вы вместе находите наиболее приемлемое решение, вы, по крайней мере, сохра-

няете отношения или даже их укрепляете. Во всяком случае сотрудничая вы достигаете большего, чем если бы ушли, хлопнув дверью, или остались с пустыми руками.

Принцип подхода «выиграть – выиграть» заключается в том, что, даже если нам и не удалось добиться полного удовлетворения нужд, мы, тем не менее, научились, как можно вести совместный поиск взаимовыгодных решений. И найти их, несомненно, легче, если мы признаем и будем ценить потребности друг друга.

Резюме:

- определите потребности всех участников;
- постарайтесь их удовлетворить;
- признайте ценности других, равно как и ваши собственные;
- старайтесь быть объективными, отделяя проблему от личностей;
- ищите творческих и неординарных решений;
- не щадите проблему, щадите людей.

Даже в том случае, если обе стороны не испытывают особого доверия друг к другу, подход «выиграть – выиграть» может все-таки сработать. Если есть сомнения в том, что оппонент будет следовать условиям достигнутого соглашения, его можно сделать обоюдным. «Я сделаю для Вас это, если Вы поможете мне помыть машину»; «Я подберу данные для отчета, если Вы разберете квитанции».

Стратегия «выиграть – выиграть» – стратегия успеха. Не нужно быть альтруистом, чтобы принять ее. Она всего лишь помогает найти взаимовыгодные решения конфликта.

Полезно начать переход к стратегии «выиграть – выиграть» какой-то разговорной фразой. Что-нибудь вроде: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», – способно перенаправить дискуссию в нужное русло. Мало кто будет возражать против принципа справедливости! Еще одно вступление: «Посмотрим, как мы оба можем получить то, что мы хотим» – показывает, что вы не собираетесь вступать в бой. Если ваш партнер все еще с трудом поддается новому подходу, можно попробовать: «Я пришел сюда, чтобы решить нашу проблему». На это трудно ответить: «А я нет!».

Далее попытайтесь проникнуть вглубь разногласий, задавая такие вопросы, как: «Почему это кажется Вам наилучшим решением?»; «Какой реальной потребностью это вызвано?»; «Какие ценно-

сти важны для Вас в данном случае?» и «Предположим, что мы решили эту проблему?». Ответы на подобные вопросы оказывают самое драматическое воздействие на содержание дискуссии. Вам необходимо иметь информацию, способствующую совместному решению проблемы. По ходу дела вы также создаете возможности для выражения собственных нужд [14].

Вернемся к конфликтам в трудовых коллективах. Результаты исследований на предмет выявления причин и источников конфликтов показали, что в 52 случаях из 100 вина ложится на самого руководителя; в 33 случаях работники оказались несовместимыми (руководитель неправильно расставил кадры) и в 15 случаях – неправильный подбор кадров. И если учесть, что кадры подбирает руководитель, ведущая роль руководителя в определении психологического климата очевидна. К **основным** источникам в трудовых коллективах относятся следующие:

1. Несбалансированность рабочих мест. Ликвидировать этот источник можно совершенствованием должностных инструкций. В этих целях руководителю необходимо выяснить конкретно: какие функции выполняются на каждом рабочем месте; какими средствами располагает каждое рабочее место для выполнения этих функций. После того как это будет выявлено, можно попытаться перераспределить их по рабочим местам так, чтобы достичь большей сбалансированности, руководствуясь принципом: **«Ни одной функции без средств, ни одного средства без функций. Ни одной обязанности без прав, ни одного права без обязанности. Ни одной функции без обязанностей или ответственности; обязанность или ответственность только в связи с выполняемыми функциями»**.

2. Нарушение субординации. Это часто приводит к тому, когда **одному** подчиненному указания дают **многочисленные** начальники.

3. Большое количество подчиненных (подразделений) у одного начальника. Наука управленческая психология утверждает, что организация должна быть такова, чтобы каждому руководителю подчинялось 3–4 подразделения, а низовые коллективы насчитывали не более 7–8 человек. Если подразделений более 10, то вряд ли справится с управленческими функциями руководитель со средними способностями, то есть при назначении руководителя крупного масштаба нужен тщательный психологический отбор.

4. Отсутствие у руководителя при формировании стратегии управления учета наличия в коллективе неформальных групп, то есть микрогрупп, которые чаще всего включают 3–4 человека.

В заключение темы о конфликтах целесообразно напомнить, что **КОНФЛИКТ** – очень сильное радикальное средство и использовать его можно только в крайних случаях, когда иные меры успеха не приносят.

### Вопросы для самопроверки

1. Что значит «люди психологически не совместимы»?
2. Вы выяснили, что в вашем коллективе два человека психологически не совместимы. Какой выход?
3. Что значит «хороший психологический климат в коллективе»?
4. Основные причины конфликтов в коллективе.
5. Основные источники конфликтов в коллективе.
6. «Сигналы» конфликтов.
7. Методы профилактики.
8. Методы разрешения конфликтов.
9. В отделе, который вы возглавляете, появилась вакансия. Работа потребует внимания, терпения, настойчивости, последовательности. Какой тип темперамента предпочтете?
10. В отделе, который вы возглавляете, появилась вакансия. Работа потребует частого общения с людьми. Какой тип темперамента предпочтете?
11. Какой тип темперамента наиболее подходит для вашей будущей профессиональной деятельности?

## Глава 4. ЭЛЕМЕНТЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

### 4.1. Подготовка к деловой беседе

Учитывая требования времени, остановимся на некоторых аспектах делового общения. Остановимся на самой необходимой, на наш взгляд, информации.

Оговоримся сразу, что понимаем под деловым общением. Это решение проблемы либо с человеком одного с вами ранга, либо ран-

гом выше вас. Важно учесть тот факт, что в положительном решении данной проблемы заинтересованы вы, а не он. Успех деловой встречи во многом зависит от того, как вы подготовились к ней. Специалисты по управлению утверждают, что многие беседы заканчиваются так и не успев начаться. Что же входит в подготовку к деловой встрече?

Вспомните теорию Э. Берна. Первая «оценка» вас вашим партнером будет эмоциональной. Потрудитесь сделать все, чтобы вызвать положительные эмоции у вашего собеседника. Вы поняли, что для этого нужно сделать? Конечно же, до встречи с ним узнать круг его интересов, нормы и правила, заложенные в его компоненте Родитель. Согласно этому продумать свой внешний вид, определиться, «как» войти, подготовить свои первые фразы. Помните, ваша задача **в начале беседы** одновременно **привлечь внимание** собеседника и **расположить его к себе**.

Не начинайте разговор, если у собеседника «опущена голова», то есть он не смотрит на вас. Попробуйте в таком случае назвать его имя и замолчать. Через несколько секунд (максимум 7–8) он поднимет голову, так как на свое имя человек реагирует мгновенно, ну а теперь – заготовленные вами первые фразы! Именно первые фразы часто решающим образом воздействуют на собеседника, то есть на его решение – выслушивать вас дальше или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора – часть из любопытства, ожидая чего-то нового.

Именно **первые** два-три предложения создают внутренние отношения собеседника к вам и к беседе, по **первым фразам** собеседника складывается впечатление о вас. Специалисты дают на этот счет некоторые советы: **в начале беседы избегайте извинений**; проявления признаков **неуверенности**; проявления неуважения к собеседнику, которое может быть заложено в первых фразах типа: «**Давайте быстренько** рассмотрим...», «...я как раз **случайно** проходил мимо и **заскочил** к вам...» (вспомните потребность в значимости!). Лучше нажмите на **все** психологические клавиши разом фразой типа: «...я **долго-долго** думал и понял, что **никто** кроме **вас не сможет мне помочь** в решении данного вопроса...». Нет, это не лесть и не ложь, если решение вопроса действительно зависит от него, в чем же ложь? Главное, сказать **искренне!**

<p>ПОСТАРАЙТЕСЬ ИЗБЕГАТЬ ТАКИХ ФРАЗ:</p> <p>«Я бы хотел...»</p> <p>«Мне это представляется...»</p> <p>«Я пришел к выводу...»</p>	<p>ЗАМЕНИТЕ ИХ СЛЕДУЮЩИМИ:</p> <p>«Вы хотите...»</p> <p>«Ваша проблема заключается в том...»</p> <p>«Вам будет интересно узнать...»</p>
<p>ВМЕСТО:</p> <p>«Хоть Вам это и неизвестно...»</p> <p>«Вы, конечно, об этом еще не знаете...»</p> <p>«Вероятно, Вы об этом еще не слышали...»</p>	<p>УПОТРЕБИТЕ:</p> <p>«Как Вы знаете ...»</p> <p>«Конечно, Вам уже известно...»</p> <p>«Вы, наверное, уже об этом слышали...»</p>

Помните, ваша стратегия заключается в том, чтобы заставить заговорить собеседника на интересующую его тему. И когда вы услышите от него фразу: «...так с чем же вы пришли?», считайте, что вы на правильном пути. Теперь вам нужно изложить суть вопроса, с которым вы пришли. Вы поняли, что формулировка вопроса вами заготовлена дома с учетом всех требований к сообщаемой информации: кратко, точно, ясно, содержательно и профессионально правильно. Помните притчу спартанцев. Однажды в их город прибыл посланец из маленького далекого греческого государства, в котором свирепствовал голод, и обратился к спартанцам с длинной речью, в которой содержалась просьба дать ему мешок пшеницы. Спартанцы отказали со следующим наставлением: **«Мы забыли начало твоей речи, а потому и не поняли конец»**. Тогда пришел второй посланец, показал пустую суму и сказал: «Видите, сума пуста, прошу вас наполнить ее чем-нибудь». Спартанцы исполнили его просьбу, но заметили: «В следующий раз будь кратким. То, что сума пуста, мы видели. А то, что ты хотел, чтобы ее наполнили, не нужно было дополнительно объяснять» [11].

Смотрите в глаза собеседнику, следите за его реакцией, постарайтесь выявить мотивы поведения собеседника. **Помните**, с мотивами поведения происходит то же, что с айсбергами: 9/10 из их массы находится под водой и только 1/10 – над водой.

## 4.2. Уверенность в себе: путь к успеху в деловом общении

Уверенный в себе человек, исполненный спокойного сознания своей силы, своих возможностей, способный к решительным дейст-

виям, внушает доверие и располагает к себе окружающих. Чувство уверенности может быть привито с детства, но чаще оно *развивается* с жизненным опытом. Не следует связывать уверенность с возрастом. Большинство из нас знают довольно пожилых людей, которые всю жизнь как были, так и остались робкими. В то же время некоторые молодые люди, хотя и не имели накопленных знаний и опыта, осознали необходимость сформировать себя в заданном направлении. Возможно, вам понравится такая трактовка зрелости: *зрелый человек* – это тот, кто *может* преодолеть свою *неуверенность* и смело смотреть в лицо реальности. Итак, по каким же направлениям вырабатывать *уверенность* в себе? По этому поводу есть разные суждения, возьмем за основу мнение известного лектора и организатора курсов бизнеса в Великобритании Пегги Чисхольм, согласно которому уверенность определяют следующие компоненты:

- *профессиональное мастерство*;
- *адекватное поведение* в различных ситуациях человеческого общения;
- *здоровье и работоспособность*;
- *собственный имидж*.

Остановимся коротко на трех последних компонентах, так как содержание первого, на наш взгляд, всем очевидно. Что же касается остальных (особенно второго компонента), то нужны соответствующие знания [31].

Даже неполные знания об условностях поведения в обществе очень полезны для развития уверенности в себе. Меньше нервничаем, если знаем, что должно происходить на каком-то официальном мероприятии. Каждому нужно думать о поведении, приемлемом *именно для него* как для личности, и иметь *собственные* представления о том, как соответствовать требованиям общества целом. Тем не менее, если человеку известны *общие правила*, он, по крайней мере, знает, когда *их нарушает*.

Давайте начнем с представления при знакомстве. Считается вежливым представить мужчину женщине и молодого человека пожилому. Когда знакомят лиц одного пола, представляют младшего старшему. Обычно инициативу в отношении пожатия рук берет на себя женщина, которая должна показать это свое намерение ясно и без колебаний.

Если вас представляют нескольким людям, никто и не ждет, чтобы вы запомнили все имена, но если вас представляют кому-то одному, обязательно постарайтесь запомнить имя. Ведь, например, будет неловко, если через несколько минут к вашей компании присоединится другой гость и нужно будет его представить, а вам придется сказать первому гостю: «Извините, но я забыл, как вас зовут».

Если вы встретили на улице знакомого, а сами вы со своим приятелем, немедленно представьте их друг другу: приятелю будет очень неприятно присутствовать рядом, пока вы обмениваетесь приветствиями.

Если кто-то звонит вам и приглашает на обед в субботу, это прекрасно, в данном случае проблем не возникает. Но будем ли мы столь же уверены в том, как нужно себя вести, получив приглашение в иной форме, например, отпечатанное на карточке?

По поводу приглашений следует запомнить два основных правила:

1. Если вы посылаете приглашение, напишите ясно, что вы ждете от вашего гостя (гостей).
2. Если вы получаете приглашение, ответьте на него сразу.

### ***Ответы на приглашения***

Если вы получили официальное приглашение – то, которое целиком напечатано, на него принято отвечать в третьем лице. Следует просто указать, сможете ли вы присутствовать на намеченном мероприятии. Не стоит тянуть с ответом, так как приглашающему нужно знать количество мест за столом и сделать необходимые приготовления. В ответе вы должны повторить время, мероприятие и дату, указанные в приглашении.

Дата вашего ответа должна быть указана в нижней правой части страницы, и, разумеется, такое письмо не подписывается.

В случае если вами получено деловое приглашение от нескольких лиц, в ответе вы должны назвать их так же, как это было сделано в приглашении. Ответ нужно адресовать старшему по должности среди приглашающих.

Если на приглашении в левом углу стоит только ваше имя (без фамилии), то на такое приглашение вы вполне можете ответить неформально (например, позвонить).

При отказе в официальных случаях тоже используется третье лицо и требуется краткое объяснение причины отказа.

Посылающему приглашение вовсе не обязательно во всех случаях указывать, что будет предложено гостям. В связи с этим вы **должны знать**, что время:

от 12 ч до 12 ч 30 мин означает	Напитки (без обеда)
12 ч 45 мин или 13 ч означает	Обед
от 18 ч 30 мин до 20 ч означает	Напитки (без ужина), но иногда встреча продолжается и после 20 ч. Тогда подаются закуски, если хозяин хочет, чтобы гости остались. Но часто некоторых гостей приглашают остаться на ужин и они ждут ухода «не приглашенных». Если вы заметили стол, накрытый для ужина, а вас на ужин не звали, просто поблагодарите хозяев и попрощайтесь. Причем сделайте это до 20 ч
19 ч 30 мин означает	Поешьте перед вашим приходом
20 ч и 20 ч 30 мин означает	Напитки в 20 ч плюс ужин в 20 ч 30 мин (возможно, ужин будет указан в карточке)

Считается немного наивным приходить точно в назначенное время. Но это не значит, что можно опаздывать – хорошо прийти, скажем, на десять минут позже, особенно если вы приглашены на обед или ужин. *На деловую встречу следует приходить в назначенное время.*

Если вы хотите чувствовать себя хорошо, вы должны **выглядеть** хорошо! Как вам одеться, решайте в каждом конкретном случае.

Если у вас официальная встреча, посмотрите на приглашение. Пометка «**черный галстук**» на приглашении означает, что мужчины должны надеть черный галстук-бабочку из шелка или бархата (лучше завязанный, а не пристегнутый) и черный смокинг (или белый в очень жаркую погоду) без фалд.

Выбор одежды очень индивидуальная вещь, но, тем не менее, можно дать в качестве *общего* руководства предложения – отдельно для женщин и для мужчин.

### ***Мужской гардероб***

Основной элемент одежды – костюм. Избегайте тенденций моды, которые ограничивают жизнь костюма, и отдайте предпочтение темному цвету, который никогда не выходит из моды. Постарайтесь выбрать костюм с наибольшим содержанием шерсти и не жалеете на это денег. Убедитесь, что пиджак хорошо сидит в плечах, иначе все остальное тоже будет не на месте. Пиджак должен сидеть свободно, но не мешковато. Как бы хорошо не был скроен пиджак, слишком длинные или короткие рукава полностью испортят его вид. Они должны доходить до места, где большой палец соединяется с запястьем. Выбор одно- или двубортного пиджака в большей степени зависит от вашего роста. Если рост небольшой, однобортный пиджак делает человека выше, точно так же, как двубортный делает более пропорциональной фигуру высокого мужчины. Выбор брюк тоже зависит от роста человека. Широкие брюки делают фигуру более приземистой, в то время как высокий мужчина может носить брюки немного большей ширины. Рекомендуется, чтобы перед брючины разбивался о подъем ноги.

Если ваш бюджет ограничен, купите на всякий случай одну белую рубашку. Воротник должен соответствовать «золотой середине», то есть не быть слишком маленьким или слишком большим. Постарайтесь приобрести один галстук из шелка со спокойной расцветкой. Ни в коем случае не надевайте коротких в гармошку носков. Носки должны быть длинными, тонкими, гладкими, темными. Нерастоптанные черные туфли должны быть без шнурков или с тонкими шнурками. Ремень должен быть хорошего качества из черной кожи.

Одежда на каждый день по вашему вкусу.

### ***Женский гардероб***

Костюм женщины могут приобрести в тех же целях, что и мужчины. Однако он не обязательно должен быть столь же темным. Например, верный тон задает костюм серого или бежевого цвета, если цвет вам идет. Однако при этом не забывайте, что костюм должен быть действительно универсальным, то есть таким, чтобы

можно было проходить в нем весь день, а, добавив несколько украшений, появиться и вечером. Поэтому избегайте тканей в клетку или со слишком оригинальным рисунком. Как вы хорошо знаете, на женскую одежду давление моды гораздо сильнее, но принцип остается тот же: лучше потратить деньги на классический костюм хорошего покроя и качества; его всегда можно «оживить» цветными шарфами, блузками или драгоценностями, а также другими дополнительными деталями. Некоторые костюмы приобретают вид вечерних, если надевать их без блузки, с украшениями на шее. Хорошей основой является хотя бы одна хорошая блузка белого цвета, которую можно носить с любой юбкой или костюмом и днем, и вечером. Желательно иметь один хороший кожаный, под цвет туфель и сумочки, пояс. Сумочка должна быть кожаной и самой дорогой, которую вы можете себе позволить. Лучше купить маленькую кожаную сумочку с застежкой, чем большую синтетическую. Подумайте о покупке пары одноцветных темных кожаных перчаток хорошего качества, они помогают создать деловой вид!

Вообще-то, если бы мы взглянули на гардероб многих действительно хорошо одетых женщин или мужчин, то обнаружили бы, что он очень небольшой, но вся одежда высокого качества, тщательно подобрана по цвету, обычно из натуральных тканей, хорошего покроя и вполне универсальная. Там нет ничего крикливого, ничего сверхмодного, что быстро устаревает. Но это не значит, что ваш гардероб должен быть мрачным. Всегда можно купить одну или две недорогие «веселенькие» модные вещи для повседневной носки. Однако в целом, если для покупки одежды есть лишь ограниченная сумма денег, лучше придерживаться следующего правила: покупать меньше по количеству, но затрачивать при этом как можно больше на качество материала и покроем. Тогда ваша одежда будет не только долго носиться, но и хорошо смотреться: вы в ней будете чувствовать себя удобно и уверенно.

Попытайтесь найти свой собственный имидж. Пусть на вас всегда влияет внешний вид тех, кто вам нравится. Но не забывайте о разнице между вашим собственным образом, который, как вы думаете, произведет впечатление на других людей, и образом, который вы выберете, чтобы представить себя самого. Последний расскажет людям о вас. Вовсе необязательно рабски следовать моде,

нужно сосредоточиться на том, что вам лично подходит и соответствует вашему собственному характеру и образу жизни.

*Доказано, что человек, удовлетворенный своим внешним видом, чувствует себя уверенно, более активен как в личной, так и в профессиональной деятельности.*

А теперь поговорим немного о правилах поведения за столом. Именно поведение за столом, неумение аккуратно и красиво есть сразу «выдают» невоспитанного человека. И именно незнание правил поведения за столом делает нас неуверенными и портит настроение. В одной из первых русских книг о правилах поведения, изданной при Петре I, – «Юности честное зерцало» – есть ряд любопытных советов, как нужно, вернее, как не нужно вести себя во время еды:

*«Не хватай первым блюдо, не дуй жидкое, чтобы везде брызгало. Не сопи, егда еси. Когда что тебе предложат, то возьми из того часть, прочее отдай другому», «не утирай губ рукою», «не облизывай перстов и не грызи костей», «Хлеба, приложса к груди, не режь; ешь, что перед тобой лежит, а инде не хватай. Над ествою не чавкай, как свинья, и головы не чеши. Не проглотив куска, не говори. Около своей тарелки не делай забора из костей, корок хлеба и прочего. Неприлично руками по столу везде колобродить, но смирно ести. А вилками и ножиком по тарелкам, по скатерти или по блюду не чертить, не колотить, и не стучать, но должно тихо и смирно, а не избоченясь сидеть». Многими из этих советов не мешало бы воспользоваться и нашим современникам.*

Итак, за столом нужно сидеть прямо, опираясь на него только запястьями; правда, женщине позволено иногда опереться о стол локтем. Есть и пить нужно беззвучно, а пищу прожевывать обязательно с закрытым ртом, полный рот не набивать и, уж конечно, не разговаривать с полным ртом. Приборы (вилку, нож, ложку) держать всей рукой, не отставляя мизинца, – это производит смешное впечатление и вовсе не свидетельствует о знании тонкостей поведения. Есть правильно вилкой и ножом, и уметь уверенно и правильно обращаться с ними просто необходимо.

Многие позволяют себе дома съесть одной ложкой первое, второе и третье; нечто подобное часто можно видеть и в столовых, кафе. Однако это будет выглядеть совсем неприлично на официальном приеме или в ресторане.

Нож держат в правой руке, вилку – в левой большим, средним указательным пальцами так, чтобы ручка вилки и ножа упиралась в ладонь, при этом нужно держать их почти горизонтально над тарелкой. Ножом разрезается то, что можно резать, и к тому же нож выполняет вспомогательную функцию – им поддерживают вилку, когда набирают овощи; картофель и прочее. Когда нужно положить нож и вилку, их кладут по обе стороны тарелки на ее края или складывают крест-накрест. Правила хорошего тона довольно четко определяют случаи, когда совершенно исключается употребление ножа. Есть старый анекдот о том, как английская леди, увидев человека, защищавшегося в море от акулы ножом, с возмущением произнесла: «Фи, на рыбу с ножом!»? Действительно, рыбу едят либо специальным прибором (вилкой и лопаточкой, заменяющей нож), либо двумя вилками.

Не рекомендуется пользоваться ножом, если едим макароны, вермишель, омлет, пудинг, желе, яичницу. Если блюдо не требует применения ножа, вилку нужно держать в правой руке. Сейчас часто в нашем меню спагетти. Взяв вилку в руку, которой вы обычно пишите, а ложку в другую руку, зачерпните не слишком полную вилку спагетти, прижимая зубцы вилки почти под прямым углом к центру ложки. Крутите вилку, не отрывая ее от ложки, и поднесите последнюю ко рту, пока не почувствуете, что можно ложку убрать и съесть спагетти с вилки. Потренировавшись, вы научитесь есть спагетти без ложки – это и отличает эксперта от новичка!

Ложку направляем в рот передней частью или боком и не слишком глубоко ее засовываем. При этом ложку и вилку подносим к слегка склоненной голове, и не наклоняемся низко над тарелкой, тем более не опираемся грудью на край стола.

Мясо и другую пищу режем всегда в направлении к себе. Булочку не засовываем сразу в рот, а сначала разламываем на мелкие кусочки.

Хлеб, намазанный маслом, не режем ножом, а масло кладем из общей тарелки или масленки на край своей тарелки. Нарезанную колбасу и ветчину кладут к себе на тарелку, после чего своим ножом и вилкой освобождают от кожицы и едят. Салаты нужно есть вилкой. Сосиски ни в коем случае не берут руками, а также едят ножом и вилкой. Почему-то считается, что птицу можно есть руками. Действительно, гораздо удобнее взять куриную ножку рукой и с

удовольствием «обсосать все косточки», однако это противоречит правилам хорошего тона. Исключение делается только для дичи, тогда можно взять в руки косточку и обглодать ее. Но все же эстетичнее есть вилок и ножом и птицу, и дичь, даже если при этом самый вкусный кусочек у косточки останется на тарелке.

Помните «Путешествие Гулливера» и непримиримый спор из-за того, с какого конца есть яйцо? Так как же правильно? Яйцо «в мешочке» подается в специальной подставочке для яйца на мелкой тарелочке. Его легонько разбивают ложечкой для яйца, очищают от скорлупы, которую складывают на тарелку, и едят ложкой. Яйцо, сваренное вкрутую, очищают целиком, разрезают вдоль и едят вилок.

Есть фрукты за столом – наука. И как бы нам ни хотелось откусить спелый персик или грушу, придется сдержаться. Яблоки, груши, персики очищают от кожуры специальным фруктовым ножом, разрезают на части, удаляют сердцевину и косточки и берут специальной фруктовой вилок. Апельсины чистят ножом, а мандарины руками. Сливы разламывают рукой и удаляют косточки. Банан можно есть целиком, очистив от кожуры. Но если специальные приборы для фруктов не подаются, то это не значит, что фрукты из-за правил хорошего тона должны остаться нетронутыми. Просто тогда нужно есть по возможности аккуратнее.

И еще сладкое. Торты, пирожные с кремом едят, как правило, ложечкой, а сухие пирожные, вафли, печенье можно брать руками.

Если, сидя за общим столом, вы не знаете, как справиться с тем или иным блюдом, посмотрите, как это делает ваш сосед, и не смущайтесь, ведь правила этикета за столом придуманы не для того, чтобы не дать нам насладиться пищей, а для того, чтобы это выглядело красиво, было удобно и аккуратно.

Вести за столом беседу – тоже наука. Помните, что нельзя говорить с набитым ртом. Не стоит постоянно теребить своего соседа, жестикулировать, держа в руках вилок или нож. Желательно не рассказывать за столом истории о том, как отравился точно таким же салатом ваш муж или знакомый; охоть, что все это совсем «не полезно»; советовать кому-то и что-то не есть или, наоборот, настаивать, чтобы ваш сосед «попробовал хоть маленький кусочек». И вообще за столом лучше много не говорить [2].

Вы решили устроить прием гостей. Давайте посмотрим, что делает прием гостей успешным, что нужно знать, чтобы вы, как хозяин, чувствовали себя уверенно. Сколько приглашать гостей? Шесть – идеальное количество (самое большее – восемь); это облегчает общение (то же самое делает круглый стол) и пресекает локальные разговоры, которые неизбежно возникают при большом количестве приглашенных. Имейте в виду, что принято предупреждать гостей за три недели. Устраивать ужин в выходные дни раньше считалось неприличным. Однако в наше время, когда большинство людей ведут деловой образ жизни, они даже рады, если им не нужно мчаться на работу на следующее утро.

Чем угощать? Сейчас, к счастью, к еде на званых частных ужинах предъявляется меньше требований, чем раньше. Теперь снова ценится высокое качество пищи, хорошо приготовленной и поданной просто без претензий. Хозяйки знают, что всегда съедается «фирменное блюдо».

Вино. Есть много знающих людей, специалистов по данному вопросу. Вы хорошо сделаете, если купите лучшее из того, что вы можете себе позволить. Обычно охлажденное (но не холодное!) белое вино подается с белым мясом. Красное вино комнатной температуры подается с красным мясом, причем пробку надо вынуть за час до этого или даже раньше, в зависимости от качества вина. Красное вино лучше пьется с сыром. Розовое вино обычно охлаждается. Шампанское (не слишком холодное) можно пить весь вечер, если ваши средства позволяют вам купить его.

Что касается хлеба, режьте его не заранее, а только по мере надобности. Таким образом, вы сохраните его свежесть.

Сервировка стола. Постарайтесь приложить некоторые усилия, чтобы ваш стол выглядел привлекательно. Это не требует больших денежных затрат. Очень важно, как вы приготовили еду, но не менее важно, как вы ее подали. Тщательно продумайте сервировку стола. Не стоит создавать видимость роскоши. Пусть бокалы будут недорогими, но обязательно вымытыми до блеска. Композиции из цветов не должны быть высокими, а такими, чтобы они не мешали гостям видеть друг друга. Еще несколько слов о бокалах – избегайте цветных, в которых невозможно увидеть цвет вина. По этой же причине настоящие знатоки вина не в восторге от дорогих хрустальных бокалов. Важна и форма, поскольку в бокалах с широким горлом

пропадает букет вина. Очень хороша непритязательная форма бокалов в виде тюльпана. Наливайте вино чуть выше середины бокала. Попробуем схематично показать, как нужно располагать приборы: ложка кладется дном вниз, нож – острием к тарелке, вилка кладется зубцами вверх.

Хорошо бы для каждого гостя, особенно если компания большая и не все хорошо знакомы друг с другом, приготовить карточку с именем; такую же карточку можно положить рядом с тарелкой (не будет неловкости в общении и ненужной суматохи, когда вы пригласите гостей к столу).

Конечно, такой прием (по всем правилам) и сложен, и не всегда возможен. Гораздо проще принять гостей так, как это делают в американских семьях. Они предпочитают не «устраивать стол», не сервировать его, а дать наибольший простор и свободу своим гостям. Поэтому закуски и горячее они расставляют не на столе (даже если он сервирован), а на стойке, отделяющей кухню от столовой, или на специальном столе, а каждому гостю вручается тарелка и приборы, завернутые в салфетку. Напитки обычно предлагает хозяин, и они тоже стоят на отдельном столике.

Никто никого не заставляет ни есть, ни пить; каждый берет, сколько хочет, что хочет. Садится гость либо за стол вместе со всеми, либо в кресле рядом с интересным собеседником. Так проще и для хозяйки и свободнее для гостей. А главное – еда никому не мешает общаться.

Вот и подошли к концу наши рассуждения о правилах хорошего тона, знание которых придаст нам уверенности. И все-таки хочется высказать мысль о том, что хорошим манерам нельзя научиться по книге: их основа – уважение к другим людям. В одной из книг о культуре поведения, вышедшей ровно сто лет назад, сказано, что *вежливость не качество, не добродетель; это свойство, которому мы научаемся и должны научить наших детей так же, как научаемся правильно говорить. Вежливость смягчает нравы, предупреждает ссоры, усмиряет раздражение и ненависть, заставляет нас сдерживаться.*

После долгих лет пренебрежительного отношения к «ненужным церемониям» мы, наконец, вернулись к этой старой истине. И это радует.

### 4.3. Практические советы в проведении деловой беседы

Нельзя не согласиться с В. Леви, который говорит о том, что *жизнь невозможно описать*, но, тем не менее, наука психология предлагает практические советы, полезные в некоторых жизненных ситуациях.

Рассмотрим *ситуацию первую*. Вы не знали точки зрения собеседника по интересующему вас вопросу. Только при беседе обнаружили, что она расходится с вашей. Ни боже упаси начать *спор!* А спор начинается словами: «Я не согласен с вами и попробую доказать». Говорят: «В споре рождается истина». Может быть, опущено одно слово? В *научном* споре?! В науке спорят фактами. Одержат победу в ненаучном споре *нельзя*. В девяти случаях из десяти по окончании пререканий каждый из его участников становится убежден более твердо, чем когда-либо раньше, в своей правоте. Но, даже выиграв спор (в одном случае из десяти), вы проигрываете. Почему? Предположим, что вы восторжествовали над своим оппонентом и сразили его аргументом наповал. И что тогда? Вы чувствуете себя великолепно! А он? Вы заставили его испытать унижение, ранили его гордость. Вы забыли о потребности в значимости! Помните, недоразумения никогда не уничтожить с помощью пререканий, а только с помощью такта, дипломатии, примирения и сочувственного стремления понять точку зрения другого. Проявляйте уважение к мнению другого. Никогда не говорите человеку прямо, что он не прав. Сказать человеку, что он не прав, можно и взглядом, и тоном, и жестом, причем так же, как и словом. Но, сказав ему об этом, можете ли вы рассчитывать, что он согласится с вами? Никогда! Ибо вы нанесли удар его чувству собственного достоинства, его гордости. Если собеседник высказал утверждение, которое вы считаете ошибочным, нет ничего лучшего, как начать словами: **«Возможно, вы и правы, но я думаю иначе. Однако я могу и ошибаться. Если я ошибаюсь, вы меня поправьте»**. А дальше говорите все, что считаете нужным. Вас внимательно *слушают!* Вы поняли почему? Да, ищут вашу ошибку. Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы никогда не окажетесь в затруднительном положении. Такая позиция преградит путь всем спорам и воодушевит собеседника проявить такую же честность, откровенность и широту мышления.

Она может пробудить в нем желание признать, в свою очередь, что он тоже бывает не прав.

*Но если в диалоге вы обнаружите свою ошибку, признавайтесь быстро и в категоричной форме.* Подобная практика не только даст удивительные результаты, но, поверьте, будет при любых обстоятельствах в стократ более привлекательна для вас самих, нежели попытки защитить свою точку зрения. Вспомните старую поговорку: *«Дракой многого не добьешься, а уступив, получишь больше, чем ожидал».* Ваше признание в своей ошибке делает собеседника снисходительным и вызывает у него желание помочь вам.

**Ситуация вторая.** Вы знаете до встречи с собеседником, что ваши точки зрения по данному вопросу расходятся. Возможны два варианта. Первый: *с собеседником вы общаетесь не часто.* Тогда вас может выручить **метод Сократа.** Вступая в разговор, не начинайте его сразу с тех вопросов, по которым вы расходитесь с вашим собеседником во мнении. Заставьте с самого начала собеседника говорить «да, да». Удерживайте его, насколько это будет возможно, от слова «нет». Искусный собеседник умеет добиться с самого начала нескольких «да». Этим он настраивает своего собеседника на положительную реакцию, как бы придавая его психологическим процессам общую направленность на утверждение. Психологическая схема происходящего предельно ясна. Когда человек говорит «нет» и на самом деле так думает, он делает гораздо больше, нежели просто произносит слово «нет». Весь его организм – нервы, железы внутренней секреции, мускулы – как бы настраиваются на положение отрицания. Происходит это обычно мгновенно, но иногда можно даже заметить как бы отклонение назад, психологическое отчуждение. Вся нервно-мускульная система занимает оборонную позицию неприятия. И наоборот, когда человек говорит «да», никакого отчуждения не возникает. Организм, как бы подавшись вперед, открывается для восприятия. Поэтому чем больше соглашающихся реплик и жестов удастся вам извлечь из вашего собеседника в начале разговора, тем больше шансов на успех. Этот метод утвердительных ответов крайне прост. И, тем не менее, находится в крайнем пренебрежении. Заставьте студента или покупателя, ребенка, мужа, жену сказать сначала «нет», и вам потребуется ангельское терпение и мудрость, чтобы превратить это, «поднявшее шерсть дыбом», отрицание в утверждение. Сократ это понимал. Он был замечательнейшим из людей и во многом изменил направление челове-

ческого мышления. Теперь через 23 столетия его помнят и почитают как одного из мудрейших наставников человечества, сумевшего когда-либо оказать влияние на этот раздираемый противоречиями мир. В чем же заключается его метод? Говорил ли он людям, что они не правы? О, нет! Кто угодно другой, но только не Сократ. Он был слишком мудр для этого. Его приемы доказательства, известные теперь под именем «сократовского метода», основывались на получении утвердительных ответов. Он задавал вопросы, с которыми его оппонент вынужден был соглашаться. Он выигрывал одно утверждение за другим, пока не накапливалась целая охапка выигранных «да». Он продолжал ставить вопросы до тех пор, пока его оппонент, не успев сообразить, как это произошло, обнаруживал, что пришел к заключению, против которого резко возражал несколькими минутами раньше.

Второй вариант: *с собеседником вам приходится общаться довольно часто*. Тогда начните свою беседу словами: «Вы помните...». Пусть ваш собеседник почувствует, что вы пришли с идеей, которая принадлежит *ему самому*. Не правда ли, вы питаете больше доверия к собственным идеям, чем к тем, которые преподносят вам? А если это так, разумно ли навязывать свои мнения другим? Не лучше ли наводить их на мысль – и пусть ваш собеседник сам делает выводы. Приведем пример из книги Д. Карнеги на предмет действия этого правила в деловом мире. М-р Вессон делал эскизы для студий, поставляющих рисунки фабрикантам ткани. На протяжении трех лет он еженедельно наносил визит одному из ведущих модельеров Нью-Йорка. Тот не отказывался принять м-ра Вессона, но никогда не приобретал эскизы. После 150 неудач м-р Вессон решил применить новый метод. Захватив полдюжины неоконченных эскизов, он устремился в контору модельера. «Не согласитесь ли Вы оказать мне небольшое одолжение, – сказал он. – Вот несколько неоконченных эскизов. Не скажете ли Вы, как следует их завершить, чтобы они могли пригодиться Вам?» Заказчик некоторое время рассматривал наброски не говоря ни слова, а затем попросил оставить на несколько дней. Вессон вернулся через три дня, получил указания, забрал эскизы в свою студию и закончил их в соответствии с идеями модельера. Результат? Все эскизы были приняты. «Понимаю теперь, почему я все эти годы терпел неудачи с этим заказчиком, – объяснил м-р Вессон. – Я старался убедить его приобрести

то, что считал для него нужным. Теперь я побуждал его давать мне свои идеи. Он чувствовал, что эскизы создает как бы он сам. Теперь не я продаю, а он покупает».

Основной этап делового общения заключается в преобразовании интересов собеседника в окончательное решение (принятие решения). Нет места лишним словам в последней фазе деловой беседы, недопустима расплывчатость формулировок. Только в этом случае завершение беседы станет одновременно и призывом к собеседнику осуществить конкретные действия и стимулом к принятию им определенных решений. В конце беседы должна преобладать одна единственная основная мысль, она должна быть выделена и изложена ярко и убедительно. Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш 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». Как только будет принято решение, поблагодарите собеседника, поздравьте его с разумным решением, скажите ему, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

Еще раз подчеркнем, что *техника ведения бесед – это искусство общения с людьми*. Всегда будьте вежливы, дипломатичны и тактичны.

### Вопросы для самопроверки

1. Какова «схема» делового общения?
2. Что входит в подготовку к деловому общению?
3. Как понравиться в начале деловой беседы?
4. Как вести себя в начале деловой беседы?
5. Чего необходимо избегать в процессе деловой беседы?
6. Когда эффективен «метод Сократа»?
7. Каких фраз желательно избежать в ходе деловой встречи?
8. Какая фраза может вызвать у собеседника желание помочь вам?
9. Как сформулировать свой вопрос, чтобы не вызвать раздражение у делового партнера?
10. Ваш деловой партнер вдруг встает из-за стола и энергично ходит по кабинету. О чем это говорит? Ваше поведение?

11. Ваш деловой партнер в процессе беседы откинулся на спинку кресла. О чем это может говорить? Ваши действия?

12. Что влияет на ощущение уверенности в деловых встречах?

### **Практические советы, которые могут изменить вашу жизнь** (Вместо заключения)

Завершим учебное пособие практическими советами, которые могут изменить вашу жизнь. Эти советы обобщены и изложены Д. Карнеги и известным психологом США Р. Энтони в их замечательных книгах, к которым мы и отправляем нашего читателя [11, 33]. А чтобы убедить вас в необходимости знакомства с произведениями этих авторов, приведем лишь некоторые выдержки из их книг.

**ЖИВИТЕ В «ОТСЕКЕ» СЕГОДНЯШНЕГО ДНЯ** советует Д. Карнеги. Как это понимать? Представьте свою жизнь как подводную лодку. Разделите ее на три отсека: *прошлое, настоящее и будущее*. Герметически изолируйте прошлое! Пусть мертвое прошлое хоронит своих мертвецов... Изолируйте вчерашние дни, которые освещали глупцам путь к могиле. Груз будущего, прибавленный к грузу прошлого, который вы взваливаете на себя в настоящем, заставляет спотыкаться на пути даже самых сильных. Изолируйте будущее герметически, как прошлое. Что это значит? **БУДУЩЕЕ В НАСТОЯЩЕМ**. Нет завтра. День спасения человека – **СЕГОДНЯ**.

Об этом же пишет и Р. Энтони. Каждый раз, когда вы копаетесь в старых горестях или ошибках, вы попросту раскапываете старую могилу. При этом вы хорошо знаете, что ожидаете найти, не так ли? Жизнь слишком драгоценна, чтобы заниматься воровством на кладбище. Прошлое прошло, его нет: освободитесь от него. Единственное место, где оно может существовать, – *это ваше сознание*. Освободите от него свое сознание. Вы созданы для сегодня.

Это **СЧАСТЛИВЕЙШИЙ ДЕНЬ, САМЫЙ УСПЕШНЫЙ ДЕНЬ, САМЫЙ ЗДОРОВЫЙ ДЕНЬ В ВАШЕЙ ЖИЗНИ**. Подумайте об этом. Перед вами лежит «сегодня»: целый день, вынутый из холодильника вечности и разогретый для вашего использования. Вы не сможете прожить этот день *завтра* или *послезавтра*, вы мо-

жете прожить его только *сегодня*. Не позволяйте ему *испортиться*. Чтобы понять последнюю фразу, приведем шутку Марка Твена, которую он любил рассказывать. Дважды в день к его дому приходил человек, предлагавший рыбу, но Марк Твен отказывался: «Нет, спасибо, мне рыба не нужна». Через какое-то время ему пришло в голову, что сама настойчивость этого человека достойна вознаграждения, и он сказал жене: «Я все-таки куплю у него рыбу», – что в итоге и сделал. Когда рыбу приготовили для ланча, она оказалась совершенно несъедобной. На следующий день, увидев торговца, Марк Твен подозвал его и сказал: «Послушай, та рыба оказалась несъедобной. Она была несвежей». – «Что ж, хозяин, это не моя вина, – спокойно ответил торговец. – На этой неделе я ежедневно дважды предлагал вам рыбу, и если вы протянули время, пока она не испортилась, то с меня и спрос невелик».

Мы живем в беспокойном и сумасшедшем мире. Многие из наших недугов порождены беспокойством. По этому поводу интересную историю приводит Р. Энтони. Пациент обратился к психиатру из-за постоянного беспокойства. При помощи гипноза психиатр смог убрать из памяти этого человека все его тревоги, и тот ушел излеченным и очень счастливым. На следующий день он снова пришел к врачу совершенно расстроенный. «Доктор, доктор, я ужасно встревожен», – сказал он. «Что вас могло встревожить?» – удивился врач. «Доктор, я не могу вспомнить, что меня так вчера беспокоило?» Возможно, многие из нас такие? **БЕСПОКОЙСТВО – ЭТО УБИЙЦА**. Хороший совет по поводу того, как избавиться от беспокойства, дает Д. Карнеги: **СЧИТАЙТЕСЬ С НЕИЗБЕЖНЫМ**. Ни один из живущих на земле не обладает достаточной эмоциональностью и энергией, чтобы бороться с неизбежным и одновременно создавать новую жизнь. Необходимо выбрать одно или другое. Вы можете *либо* пригнуться под натиском неизбежных бурь, обрушиваемых на вас жизнью, *либо* же вы будете сопротивляться им и *сломаетесь!* Приведем по этому поводу поучительный случай, описываемый Д. Карнеги. Бизнесмену П. Хэни врачи заявили, что его язва двенадцатиперстной кишки неизлечима, они посоветовали ему написать завещание. П. Хэни принимает решение совершить кругосветное путешествие, тем самым осуществить свою мечту. Он все продает и покупает билет на пароход. Врачи в ужасе и предрекают ему смерть во время путешествия. Он учел их тревогу,

купив гроб, оплатив хозяину парохода место в холодильнике и договорившись с теми, кто его похоронит. Во время путешествия он ни в чем себя не ограничивал, он наслаждался жизнью. Язва его зарубцевалась, он вернулся живым и здоровым. Вы поняли почему? Да, он примирился с самым худшим, что могло случиться! Если бы он этого не сделал, то вернулся бы лежа в гробу. Обретенное спокойствие с принятием неизбежного придало ему новую энергию, которая фактически спасла жизнь.

Что вы скажете, если кто-нибудь сообщит вам, что в подвале вашего дома стоит ящик, полный золотых монет? Вы можете по-разному выразить свое изумление, но в любом случае не сделаете одного: не пропустите такое сообщение мимо ушей. Вы наверняка спуститесь вниз, принесете ящик с золотыми монетами и найдете им применение. Однако случалось ли вам думать о том, что большинство из нас всю жизнь имеет ящик с золотом в подвале своего ума, но никогда им не пользуется? Глубоко под поверхностным уровнем мышления лежит та замечательная часть нашего рассудка, которая называется «*подсознательное*». Все откладывается в подсознании, но ничто никогда не выходит оттуда. Это склад памяти, огромное запрятанное хранилище знаний. Чтобы достичь успеха, мы должны лучше пользоваться им. Мы имеем склонность жить как нищие, сидя за пустым столом в неосвещенной комнате и не зная о ящике с золотом в своем подвале. *Наше подсознание можно поставить на службу в повседневной жизни.* Как же научиться? Это нельзя сделать на скорую руку. Скрытые силы подсознания должны развиваться в процессе медленной и систематической концентрации и направляться нашей волей и воображением. Решайте, чего вы хотите от вашего подсознания, и давайте ему по одному заданию каждый раз. Если вы хотите решить определенную проблему, проводите примерно по пять минут утром и вечером в спокойном размышлении о том, что решение формируется на уровне вашего подсознания. Затем неожиданно – щелк! – решение будет готово. И это будет верное решение, поскольку подсознание в своем источнике открыто мудрости Всеобщего Разума. Доверяйте этой мудрости, и вы будете делать меньше ошибок, станете здоровее и счастливее. Вы будете жить более плодотворно, уверяет вас Роберт Энтони.

Очевидно, вы не будете возражать, что самая большая проблема, с которой мы сталкиваемся в жизни, – это выбор правильного

*умонастроения*. Великий философ Марк Аврелий, который правил Римской империей, выразил эту мысль в девяти словах – девяти словах, которые могут определить вашу судьбу: **«НАША ЖИЗНЬ ЕСТЬ ТО, ЧТО МЫ ДУМАЕМ О НЕЙ»**. Мысль – первый логический шаг в творческой деятельности. Следующий шаг – произнесенное слово. Мы постоянно думаем. Когда мысли облекаются в слова, их творческое воздействие на нашу жизнь усиливается. Следовательно, мысли, слова и условия нашей жизни располагаются друг за другом в логической последовательности. Помните: **МЫСЛЬ, СЛОВО, А ЗАТЕМ УСЛОВИЯ, В КОТОРЫХ ВЫ ЖИВЕТЕ**. Это неизбежная последовательность! Лучшее время для борьбы с любой плохой мыслью – тот момент, когда она появляется в вашем сознании. В этот момент противник слабее всего. Но еще лучше, чем сражаться с мыслью после ее появления, это вообще не допускать ее проникновения в сознание. Важно упражняться в сознательном контроле над своими мыслями. **КОГДА МЫ ДУМАЕМ, ТО БЕРЕМ НА СЕБЯ ОГРОМНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**. Мы постоянно должны помнить о том, что наши мысли и слова способны повлиять на мир, в котором мы живем, созидаящим или разрушающим образом. Вы постоянно повторяете: «Я не могу, я болен, я слишком беден, я слишком устал»? Значит, вы отрицаете свою силу, здоровье и процветание, которые по праву принадлежат вам. Завистливые, злобные, ревнивые, лицемерные, высокомерные и унылые мысли заставляют ваше тело реагировать на них расстройствами и болезнями. Используйте орудия воображения мудро и говорите себе: *«У меня все хорошо, у меня достаточно средств, я обладаю безграничной энергией, я нахожусь в согласии со всеми людьми и с собой»*.

Вы откроете себе дорогу к здоровью, счастью, процветанию. Помните о заблуждении, которое свойственно людям. **МЫ ОШИБАЕМСЯ И ВСЮ ЖИЗНЬ ОПРАВДЫВАЕМ СЕБЯ ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ ПРОСТО ПРИЗНАТЬ ОШИБКУ**. Приведем один достойный случай. Много лет назад вице-король Неаполя, герцог Ассунский, нанес визит в Испанию, в город Барселону. В то время в гавани стояла галера, на которой гребцами были осужденные. Герцог поднялся на борт этой галеры, обошел всех заключенных, спросил каждого о преступлении, которое привело его на галеры, и выслушал их трагические истории. Один человек сказал, что оказался здесь только потому, что судья взял взятку у его врагов и вынес ему

несправедливый приговор. Другой сказал, что его враги заплатили свидетелю, и тот дал в суде ложные показания против него. Третий – что его предал лучший друг, бежавший от правосудия и принесший его в жертву. Наконец, герцог выслушал человека, который признался: «Господин мой, я здесь потому, что заслужил это. Я возжелал денег и украл кошелек. Я заслуживаю того, что мне приходится терпеть». Герцог был изумлен. Он повернулся к капитану галеры и сказал: «Все эти люди невиновны и попали сюда из-за несправедливого суда, но среди них есть один преступник. Давайте же освободим его, пока он не заразил остальных своей испорченностью». И человек, признавший свою вину, был отпущен на свободу и помилован, в то время как те, кто нашел себе оправдание, остались на галере. Оглянитесь на свою жизнь. Разберитесь в ней. Учитесь *прощать и любить себя*, невзирая на свои ошибки. Вы получите возможность жить, как должны жить, нужно только **ВЗЯТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СВОЕ ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ**.

Вы, конечно же, помните трагическую историю «Титаника», но знаете ли вы историю «Калифорнии», столь тесно связанную с первой? В 1912 году от берегов Великобритании лайнер «Титаник» отправился в круиз через Атлантический океан. «Титаник» был самым большим судном, построенным к тому времени. Уверялось, что он абсолютно непотопляем, однако посреди Атлантики корабль наткнулся на подводный айсберг и очень скоро затонул. Из 2000 пассажиров погибли 1517. Разумеется, трагедия вызвала бурю возмущения. Было предпринято детальное исследование и найдены причины произошедшего: слишком высокая скорость судна, недостаточное количество спасательных шлюпок и плохое их снаряжение, но самое главное – отсутствие информации об айсбергах. Когда тонул «Титаник», лишь в тридцати милях от него находилось другое судно – «Калифорния»! В тот вечер единственный радист «Калифорнии» отключил свою рацию в половине одиннадцатого и отправился спать. Часом позже с «Титаника» понеслась в эфир отчаянная мольба о помощи, но выключенный радиопередатчик «Калифорнии» был глух. В сущности, «Титаник» затонул, когда другой корабль, будучи от него в часе хода, прошел мимо, ничего не зная о происходившем. Главная трагедия в том, что *помощь была возможна!* Извлеките урок из этого случая. Когда вы плывете по морю

жизни, чья-то другая жизнь, *может быть*, наталкивается на некий айсберг и готова позвать на помощь. Но самое печальное в том, что люди не кричат «SOS». Они реагируют гневом, отчужденностью, сарказмом или иным способом. Найдите время для того, чтобы *прислушаться к «SOS» других людей*, плывущих по морю жизни вместе с вами. Не слышите: «Я тебя ненавижу». Услышите отчаянную мольбу: «Пожалуйста, люби меня. Мне больно и одиноко». Не слышите: «Занимайся своим делом». Услышите: «Помоги мне. Мне нужна любовь». Эти послания, эти призывы о помощи можно услышать в любой день. Не будьте «Калифорнией». Знайте, что «Титаники» тонут вокруг вас, и вы можете прийти на помощь!

Столетия назад люди решали вопросы чести на дуэльных поединках. Конечно же, вы слышали о великом государственном деятеле Германии Бисмарке. Он был выдающимся дуэлянтом. Как-то раз он очень рассердился на ученого, профессора Вихрова, и вызвал его на дуэль. Выдающийся ученый был несколько озадачен этим, потому что если ученые и бывают дуэлянтами, то обычно не в том смысле, что военные. Но поскольку Бисмарк вызвал Вихрова, то за профессором оставался выбор оружия. Наступило серое утро условленного дня, и к месту дуэли подъехало два экипажа с дуэлянтами, их секундантами и врачом. Они выбрались из повозок и встретились на середине дуэльного поля. Бисмарк спросил: «Выбор оружия был за вами, сэр. Что вы выбрали?» Профессор Вихров вынул две восхитительные сосиски и объяснил Бисмарку, что поскольку он ученый, то выбрал эти сосиски в качестве оружия. Одна сосиска была начинена смертоносными микробами, вторая была абсолютно съедобной. Профессор повернулся к Бисмарку и сказал: «Выбирайте ваше оружие, позавтракаем вместе». Бисмарк взглянул на две сосиски, понял, что одна из них означает мучительную смерть, сердито повернулся и ушел с поля с багровым лицом, признав свое поражение. На протяжении сегодняшнего дня вас вызовут на дуэль. Сегодня у вас будет множество вариантов выбора – как отвечать на то, что говорят и делают другие, что говорить и что делать самому, – и перед вами будут те две сосиски: отравленная и безвредная. Ваши мысли могут быть негативными и ядовитыми или же они могут быть добрыми и позитивными. Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с выбором, что делать и что говорить сегодня, вспомните профессо-

ра Вихрова. Выберите добро, выберите мысли о хорошем. Говорите слова любви, веселья, жизни и счастья – и все это заполнит ваш день и вашу жизнь. Каких людей вы собираетесь встретить на дороге жизни? Будут ли они счастливыми людьми, которые добавят счастья вам, или это будут усталые, унылые и ничтожные люди, которые постараются окрасить вашу жизнь в серый цвет? Были бы вы рады окружить себя людьми, делающими вас счастливыми? Есть простой способ добиться этого. ***ВСЕ, ЧТО ТРЕБУЕТСЯ, – СЛОВО ПОХВАЛЫ.***

Приведем достоверную историю Джонни Фигаро. Этот подросток тринадцати лет, итальянец по национальности, жил в Нью-Йорке. Он был сущим наказанием для учителей; постоянно дрался и влезал в игры младших детей.

Он был груб с учителями, и чем строже его наказывали, тем более вызывающим становилось его поведение. В шестом классе он встретился с молчаливой и сдержанной учительницей. Как-то раз, во время перемены, Джонни попросили зайти в класс. Он шумно подошел к своему месту и плюхнулся на стул. Молодая учительница посмотрела на него и с искренней теплотой сказала: «Как красиво ты сегодня выглядишь в чистой рубашке, Джонни». Он развернул плечи и сел прямо. На следующий день воротник рубашки, которой он так гордился, был неуклюже повязан обтрепанным черным галстуком. Учительница сразу же заметила галстук и похвалила мальчика. Через день порванные шнурки на его ботинках сменились новыми, а сами ботинки были начищены до блеска. Молодая учительница попросила своих коллег: «*Хвалите его, и он изменится. Просто хвалите его*». Джонни Фигаро вырос и стал ректором государственного университета. Мальчик, который, возможно, был обречен жить в нищете в трущобах, стал известным академиком, потому что когда-то учительница ***просто похвалила его***. Поглядите на всех, с кем вы встречаетесь, оцените их достоинства и воздайте им должное. Простое слово искренней похвалы может изменить личность человека, соприкоснувшегося с вашей жизнью.

*Вы удачливы или же считаете себя неудачником?* Полагаю, каждый из нас может решить для себя, к какой категории он относится, не обращая внимания на мнение окружающих. История знает множество примеров людей, внешне достигших невероятных успехов, но потерпевших полное внутреннее поражение. К примеру,

Александр Македонский покорил весь известный в те времена мир, но так и не смог справиться со своим необузданным характером, а он так хотел этого, что считал себя неудачником. Наполеон завоевал неумирающую любовь миллионов своих подданных, но единственный человек, чью любовь он действительно хотел завоевать, – его жена Жозефина – отказал ему в этом чувстве. Хотя Наполеон был страстно влюблен в Жозефину, она никогда не платила ему тем же. Подумайте о Гете: он был одним из величайших поэтов и писателей, однако страстно желал быть художником. В раннюю пору своей жизни он потратил много лет, изучая живопись, но так и не добился высоких результатов. И в итоге счел себя неудачником. Вообразите: Гете считал себя неудачником! Наконец, подумайте о Гансе Христиане Андерсене. Его сказки завоевали ему почетнейшее место в мире детской литературы, однако он мог обращаться к детям только через свои книги. При личных встречах дети находили его отталкивающим, и в этом смысле Андерсен считал себя неудачником. А теперь взгляните на себя еще раз и спросите: удачливый вы человек или неудачник? Если вы будете честны по отношению к себе, то обнаружите *свою удачливость* в тех областях, где вы выражаете *свои и только свои* Богом данные *таланты*. Вас всегда будет ждать удача, если вы будете пользоваться *своими талантами*. Все, что вам нужно, – это умение распознать *свои и только свои таланты* и следовать за ними туда, куда они вас приведут.

Представьте себе гранат. Этот прекрасный фрукт обладает интересной особенностью. Хотя зернышки восхитительно сочные и сладкие, они разделены на небольшие группки тонкой желтой мякотью, весьма горькой на вкус. Если вы попытаетесь откусить от граната, то вместо удовольствия получите порцию горечи. Однако если вы съедаете свой гранат по одному зернышку, это настоящий деликатес. Точно также обстоит дело и в жизни. Вы не можете *прожить жизнь одним махом* – вы можете ее прожить лишь день за днем, а это означает терпение и усердие в строительстве той жизни, которая вам нужна. Вам не нужно решать все жизненные проблемы сразу, вам нужно решать только проблемы *сегодняшнего дня*. От вас требуется вытерпеть боль лишь этого момента. Помните, рост человеческой личности достигается только при жизни, открытой трудностям, только в том случае, если ничто не дается легко. Тогда она становится деревом, способным выдержать урожай. Только

жизнь, открытая для испытаний и преодоления трудностей, становится настоящей жизнью.

*Вы когда-нибудь ломали ключ в замке? Каким образом? Очень просто; вставили не тот ключ и старались его проверить, пока не сломали. Мы хотим, чтобы все шло по-нашему, даже если вставляем в замок не тот ключ. Все мы склонны поучать и вставлять свои ключи в замки жизни других людей. **ПРИНИМАЙТЕ ЛЮДЕЙ ТАКИМИ, КАКИЕ ОНИ ЕСТЬ, И ПОМОГАЙТЕ ИМ НА ИХ МАНЕР, А НЕ НА СВОЙ СОБСТВЕННЫЙ.** Вы никогда не найдете человека, который делал бы в точности так же, как вы. Когда вы поймете это, то перестанете раздражаться по мелочам, прекратите попытки вставить ключ своей жизни в замок чужого существования и позвольте другим развиваться их путями.*

## КРАТКОЕ ПОСЛЕСЛОВИЕ

Вот вы и перелистнули последнюю страницу учебного пособия. Хочется надеяться, что многих из вас удалось убедить: наше «я» не может существовать без других «я». Поэтому так важно научиться понимать психологию человека. Начните с себя. Сегодня. Сейчас. Сию минуту.

Надеемся, что после прочтения этого пособия, вы возьмете на вооружение некоторые истины, например:

Что нам *мешает* понять другого? – то, что ОН ДРУГОЙ! Каждый из нас *интересен* для других в той мере, в какой он интересен для самого себя.

Страдают не от одиночества, а от чрезмерного общения *с собою!*

Человек – это целая Вселенная, эгоист – всего лишь центр Вселенной.

Если вы не в состоянии управлять эмоциями, не позволяйте хотя бы им управлять вами.

Правила общения полезны в любой ситуации, кроме конкретной. Но, пренебрегая ими, вы рискуете конкретную ситуацию превратить в неприятную.

***Наша жизнь в наших собственных руках!***

Попробуйте проверить усвоение полученной информации, решая предложенные ниже конкретные управленческие ситуации.

**Ситуация 1.** Вы беседуете с человеком, от которого зависит решение жизненно важного для вас вопроса, но вы не согласны с его доводами. Возразите ему, но так, чтобы он не обиделся и стал бы вас внимательно слушать.

**Ситуация 2.** В процессе беседы у вас с собеседником возникли разногласия. Но вот после очередного его высказывания вы поняли, что он прав. Как вы поступите, чтобы у него возникло желание помочь вам в решении вашей проблемы?

**Ситуация 3.** Вы пришли к собеседнику с плохой миссией: сказать ему о его ошибке в деловой сделке. Как вы это сделаете, чтобы уменьшить моральный ущерб вашего визита?

**Ситуация 4.** У вас деловая встреча. Вы входите в кабинет, но голова того, к кому вы вошли, опущена. Ваши действия?

**Ситуация 5.** Вы идете к начальнику с вопросом, точно зная, что ваши точки зрения по решению этого вопроса расходятся. Как добьетесь успеха?

**Ситуация 6.** Вы идете к начальнику, не зная его точки зрения на вопрос, с которым вы идете. В процессе беседы выясняется, что ваши точки зрения расходятся. Стратегия вашего поведения?

**Ситуация 7.** Начальник цеха заметил, что один из членов бригады (высококвалифицированный специалист) стал часто отсутствовать на рабочем месте. Начальник цеха вызвал его к себе вместе с бригадиром и сделал выговор бригадиру за отсутствие дисциплины. В чем управленческие ошибки начальника цеха?

**Ситуация 8.** Вы пригласили в кабинет подчиненного, чтобы сделать ему замечание. Он давно работает с вами. Как сделать замечание, не обидев его, и, более того, чтобы подчиненный вышел из вашего кабинета с желанием хорошо работать?

**Ситуация 9.** Вы сидите в кабинете. Врывается ваш подчиненный и с порога на повышенных тонах высказывает свое недовольство организацией труда. Как успокоить его мгновенно, да еще и так, чтобы ему стало стыдно за свое поведение?

**Ситуация 10.** На совещании один сотрудник разволновался и, потеряв контроль над собой, стал громче говорить. Какая фраза, не

обидев его, дала бы ему понять, что необходимо взять себя в руки? Скажите ее!

**Ситуация 11.** Вы находитесь в одном из подразделений вашей фирмы, где разбирается жалоба. Работа уже подходит к концу, но раздается звонок, вам нужно срочно прибыть на внеочередное заседание депутатской группы. Вы прерываете работу и собираетесь уходить (времени хватит только для того, чтобы доехать). В этот момент к вам подошла одна из сотрудниц этого подразделения. Она хочет (по ее словам) сообщить вам нечто чрезвычайно важное. Вы знаете, как знают и другие, что она – любительница «подавать сигналы», выискивать и вскрывать недостатки там, где их часто и нет. Как правило, из того, что она говорит, – 20 % все же есть рационального. Откажите этой женщине в аудиенции и одновременно вызовите у нее положительные эмоции.

**Ситуация 12.** Вы решили уволить подчиненного, вам не нравится его отношение к работе, хотя в личном плане он вызывает у вас симпатии. Как это сделать с наименьшими моральными потерями для него?

**Ситуация 13.** У вас деловая встреча. Вам хочется решить вопрос в свою пользу. Какая фраза может помочь вам?

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Атватер, И. Я Вас слушаю...: советы руководителю, как правильно слушать собеседника / И. Атватер. – Москва : Экономика, 1984. – 111 с.
2. Безруких, М. Я и другие или Правила поведения для всех / М. Безруких. – Москва : Изд-во полит. лит., 1991. – 371 с.
3. Воробьев, Г. Г. Ищи свой талант / Г. Г. Воробьев. – Москва : Молодая гвардия, 1983. – 208 с.
4. Воробьев, Г. Г. Молодежь в информационном обществе / Г. Г. Воробьев. – Москва : Молодая гвардия, 1990. – 115 с.
5. Владиславский, В. Человек – сам себе друг, сам себе враг / В. Владиславский. – Минск : Вышэйшая школа, 1988. – 110 с.
6. Годфруа, Ж. Что такое психология / Ж. Годфруа. – Москва : Мир, 1992. – 376 с.
7. Горанчук, В. В. Психология делового общения и управленческих воздействий / В. В. Горанчук. – Санкт-Петербург : Издат. дом «Нева»; Москва : «ОЛМА – ПРЕСС Инвест», 2003. – 288 с.
8. Грановская, Р. М. Элементы практической психологии / Р. М. Грановская. – Санкт-Петербург : Свет, 2000. – 647 с.
9. Достоевский, Ф. М. Подросток / Ф. М. Достоевский. – Волго-Вятское кн. изд-во, 1981. – 512 с.
10. Карнеги, Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично / Д. Карнеги. – Москва : Прогресс, 1989. – 250 с.
11. Карнеги, Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – Москва : Прогресс, 1989. – 288 с.
12. Карнеги, Д. Как перестать беспокоиться и начать жить / Д. Карнеги. – Москва : Прогресс, 1989. – 245 с.
13. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. – Москва, 1987. – 205 с.
14. Корнелиус, Х. Выиграть может каждый / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – Москва : Стрингер, 1992. – 180 с.
15. Кричевский, Р. Л. Если Вы – руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – Москва : Дело, 1996. – 384 с.
16. Ксечук, Е. В. Технология успеха / Е. В. Ксечук, М. К. Киянова. – Москва : Дело, 1993. – 182 с.
17. Леви, В. Искусство быть другим / В. Леви. – Москва : Знание, 1981. – 115 с.

18. Маккей, Х. Как уцелеть среди акул / Х. Маккей, Б. Карлоф. – Москва : Экономика, 1993. – 367 с.
19. Миcich, П. Как проводить деловые беседы / П. Миcich. – Москва : Экономика, 1987. – 208 с.
20. Методы социальной психологии / под ред. Е. С. Кузьмина. – Ленинград : ЛГУ, 1977. – 175 с.
21. Ниссинен, Й. Время руководителя: эффективность использования / Й. Ниссинен, Э. Воутилайнен. – Москва : Экономика, 1988. – 150 с.
22. Оучи, У. Методы организации производства. Японский и американский подходы / У. Оучи. – Москва : Экономика, 1984. – 221 с.
23. Психология в управлении / под ред. Е. С. Кузьмина. – Ленинград : Лениздат, 1983. – 192 с.
24. Панасюк, А. Ю. Управленческое общение (практические советы) / А. Ю. Панасюк. – Москва : Экономика, 1990. – 112 с.
25. Пиз, А. Язык телодвижений. Расширенная версия / А. Пиз, Б. Пиз. – Москва : Эксмо, 2007. – 416 с.
26. Психология и этика делового общения : учебник / под ред. В. Н. Лавриненко. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 415 с.
27. Роджерс, Ф. Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: Человек – фирма – маркетинг / Ф. Дж. Роджерс. – Москва, 1990. – 200 с.
28. Столяренко, Л. Д. Основы психологии / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2000. – 672 с.
29. Тичи, Н. Лидеры реорганизации: из опыта американских корпораций / Н. Тичи, М. А. Деванна. – Москва : Экономика, 1990. – 203 с.
30. Харрис, Т. А. Я о' кей – Вы о' кей / Т. А. Харрис. – Новосибирск : Гермес, 1993. – 288 с.
31. Чисхольм, П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху / П. Чисхольм. – Москва : Культура и спорт, 1994. – 288 с.
32. Шепель, В. М. Управленческая этика / В. М. Шепель. – Москва : Экономика, 1989. – 284 с.
33. Энкельман, Н. Б. Преуспевать с радостью. Молитвенник для шефа / Н. Б. Энкельман, М. Биркенбиль. – Москва : Экономика, 1993. – 210 с.
34. Энтони, Р. Секреты уверенности в себе / Р. Энтони. – Москва : МИРТ, 1994. – 135 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
Глава 1. КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ.....	5
1.1. Человеческий фактор .....	5
1.2. Стил ь работы и авторитет руководителя .....	10
1.3. Законы и принципы управленческого общения .....	18
Глава 2. ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕХА В ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	40
2.1. Психология принятия решений.....	40
2.2. Ведение совещаний .....	43
2.3. Что приносит успех в публичном выступлении.....	46
2.4. Я вас слушаю.....	50
2.5. Система управления своей работой.....	58
Глава 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ КОЛЛЕКТИВА .....	64
3.1. Что определяет психологический климат коллектива.....	64
3.2. Способы предупреждения и разрешения конфликтов .....	86
Глава 4. ЭЛЕМЕНТЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ .....	95
4.1. Подготовка к деловой беседе .....	95
4.2. Уверенность в себе: путь к успеху в деловом общении .....	97
4.3. Практические советы в проведении деловой беседы .....	108
КРАТКОЕ ПОСЛЕСЛОВИЕ .....	120
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	123

Пинигина Галина Вениаминовна  
Кондрина Ирина Валентиновна

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Редактор З. М. Савина

Подписано в печать 31.05.2017. Формат 60×84/16  
Бумага офсетная. Гарнитура «Times New Roman»  
Уч.-изд. л. 7,00. Тираж 100 экз. Заказ

КузГТУ, 650000, Кемерово, ул. Весенняя, 28  
Издательский центр УИП, КузГТУ, 650000, Кемерово, ул. Д. Бедного, 4а

