

*И. Лаганов*

# ПРАКТИЧЕСКИЙ

# *менеджмент*



Психотехника управления и  
самотренировки

**CS** Corporate  
Strategy.ru

**Ладанов И.Д.**

# **ПРАКТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**(Психотехника управления и самотренировки)**

**КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ**



**Москва  
2004**

УДК 65.01 (075.8)  
ББК 65.290-2я73  
Л 15

**Ладанов Иван Дмитриевич**  
**ПРАКТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
**(Психотехника управления и самотренировки)**

Редактор *Атрашкевич Н.А.*  
Компьютерная верстка и  
оформление *Коршуновой М.В.*

**Ладанов И.Д.**  
**Л15** Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. – М.: Издательство «Корпоративные стратегии», 2004, – 496 с.

**ISBN 5-98578-001-5**

Настоящая книга является пособием для хозяйственных руководителей и бизнесменов. В книге анализируются проблемы современного менеджмента, приводится серия психологических упражнений по тренировке персонала и самотренировке. Книга может быть полезной для всех, кто стремится завести свое дело или выжить в условиях рынка.

**УДК 65.01 (075.8)**  
**ББК 65.290-2я73**

© Ладанов Иван Дмитриевич,  
1995  
© ООО «Корпоративные  
стратегии»

## Вместо предисловия

Уважаемый читатель, мне выпала большая честь представить Вам третье издание книги «Практический менеджмент» профессора Ивана Дмитриевича Ладанова, которая стала в России первым оригинальным непереводным учебником по менеджменту и одновременно – предвестником популяризации MBA (*Master of Business Administration*) в России.

В первый раз эта книга была издана отдельными частями в 1992 году, и замечательно, что по прошествии 12 лет она не только не утратила своей актуальности, но, наоборот, стала одним из основных учебных пособий почти всех российских бизнес-школ и служит базой для многих авторских программ, в том числе и «шпаргалкой» для бизнес-тренеров.

Перед Вами – уникальное пособие для совершенствования личности менеджера. Это не просто «книга для чтения», это – отличный инструмент для работы, который, несомненно, будет интересен и полезен как уже состоявшимся, так и начинающим менеджерам. Бизнес делают люди, и поэтому любая организация – это организм, который не только не может существовать без надежного управления, но не будет развиваться и без лидера. Кто нужен для эффективного развития Вашего бизнеса – менеджер или лидер? Как руководить коллективом, не теряя своего «я» и не подавляя инициативы других? Как определять перспективы развития своего предприятия и находить свою «нишу» в сложных условиях российского рынка?.. Наверное, Вы задавали уже себе эти и подобные вопросы. Профессор И.Д.Ладанов, естественно, не дает точных ответов и готовых рецептов, но его работа позволяет каждому менеджеру найти свой собственный путь на трудных дорогах бизнеса.

Книга И.Д.Ладанова, конечно же, не может охватить все вопросы развития и становления личности менеджера. Тем не менее детальное рассмотрение практических аспектов деятельности менеджера в сочетании с хорошей исследовательской базой, логикой, простотой и доступностью изложения, удачно подобранным и структурированным материалом делает «Практический менеджмент» незаменимым помощником в развитии и совершенствовании управленческих навыков.

Анна Чибисова,  
Генеральный директор  
\*Advance Adviser, Russia & CIS

## От автора

### *Уважаемый читатель!*

Книга, которую я предлагаю вашему вниманию, посвящена одной из самых значительных проблем современности — менеджменту. Ее название «Практический менеджмент» подчеркивает тот факт, что освещение сущности и отдельных сторон менеджмента ведется с позиций практических действий субъектов деятельности — менеджеров и исполнителей, создателей материальных ценностей и сервиса.

Сам термин «менеджмент» получил распространение во всем мире и привился практически во всех языковых культурах. Можно сказать, что менеджмент сегодня олицетворяет собой систему управления организацией в условиях рыночных отношений. Из этого можно сделать предположение, что данная книга окажется полезной в основном тем бизнесменам, которые стремятся проявить свою активность на рынке товаров. Однако это не так.

В современной экономике помимо рынка товаров действует и рынок личностей. В условиях такого рынка, как писал Эрих Фромм, враждуют чиновники и коммерсанты, администраторы и врачи, ученые, юристы и артисты. Все они выходят на рынок. «Разумеется, — подчеркивал он, — их правовой статус и экономическое положение различны: одни из них свободны и зарабатывают деньги, оказывая разного рода услуги и выполняя определенные виды работ, другие — ходят на службу и получают жалование. Но все в равной мере в своем материальном благополучии зависят от тех лиц, кто нуждается в их услугах». Успех в условиях рынка, уточняет Эрих Фромм, связан с тем, как выгодно человеку удастся продать себя на рынке. А это зависит от того, «насколько он окажется приветливым, элегантно одетым, будет ли он добр, крепок, агрессивен, надежен, честолюбив» (Э.Фромм. Психоанализ и этика. — М, 1993, с. 66).

Данная книга поможет научиться всем этим премудростям поведения.

В основу книги положены материалы лекций, семинарских и практических занятий, проведенных автором на различных курсах Академии народного хозяйства при правительстве РФ. В книге нашли отражение идеи известных зарубежных и отечественных авторов по психологическим проблемам менеджмента. Значительную помощь в работе над книгой оказали беседы автора с представителями классического и практического менеджмента стран Европы, США и Японии. Материал основных разделов книги апробирован на занятиях по менеджменту в различных городах страны.

В настоящей книге любой читатель найдет для себя полезную информацию по вопросам управления и массу упражнений по самоуправлению. Книга в равной степени может быть полезной как управляющим, так и их подчиненным.

*Профессор Ладанов И. Д.*

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Вместо предисловия</i> .....	3
<i>От автора</i> .....	4
<b>I Бизнес и менеджмент</b> .....	8
1.1. Современный бизнес .....	8
1.1.1. Что такое бизнес .....	9
1.1.2. Этика бизнеса .....	13
1.1.3. Конкуренция .....	21
1.1.4. Предпринимательство .....	25
1.2. Менеджмент и менеджер .....	34
1.2.1. Менеджер .....	35
1.2.2. Решетка менеджера .....	40
1.2.3. Какой я менеджер .....	42
1.2.4. Модели менеджмента .....	49
1.2.5. Управленческий цикл .....	54
1.2.6. Принятие решений .....	57
1.2.7. Планирование .....	62
1.2.8. Организация .....	65
1.2.9. Мотивация .....	81
1.2.10. Контроль .....	95
1.3. Имидж менеджера .....	102
1.3.1. Природа имиджа .....	102
1.3.2. Суггестия имиджа .....	104
1.3.3. Перестройка имиджа .....	116
1.3.4. Имидж по К.С.Станиславскому .....	121
1.4. Имидж организации .....	129
1.4.1. Название организации .....	129
1.4.2. Руководитель организации .....	132
1.4.3. Предметно-пространственная среда .....	134
1.4.4. Служба телефонных переговоров .....	139
1.4.5. Связь с общественностью и реклама .....	144
1.4.6. Представительство .....	147
1.5. Лидерство в менеджменте .....	148
1.5.1. Сущность лидерства .....	148
1.5.2. Лидерство в действии .....	152
1.5.3. Развитие лидерского потенциала .....	156
<b>II. Личный менеджмент</b> .....	163
2.1. Управление временем .....	163
2.1.1. Время — ресурс менеджера .....	163
2.1.2. Как научиться управлять временем .....	167

2.2. Тренировка памяти.....	171
2.2.1. Механизмы памяти.....	171
2.2.2. Развитие памяти.....	174
2.2.3. Мнемоника.....	175
2.3. Быстрое чтение.....	182
2.3.1. Техника быстрого чтения.....	182
2.3.2. Ускоренный курс тренировки.....	185
2.4. Тренировка интеллекта.....	190
2.4.1. Две модели мышления.....	190
2.4.2. Креативное мышление в действии.....	197
2.4.3. «Мозговая атака».....	204
2.5. Управление стрессом.....	208
2.5.1. Подверженность стрессу.....	208
2.5.2. Как справиться со стрессом.....	213
2.5.3. Профилактика стресса.....	215
<b>III. Деловая коммуникация.....</b>	<b>219</b>
3.1. Общение лицом к лицу.....	219
3.1.1. Речь как главное средство общения.....	219
3.1.2. Понимание — недопонимание.....	225
3.1.3. «Окно Джогари».....	230
3.1.4. Как слушать собеседника.....	235
3.1.5. Устное выступление.....	238
3.1.6. Как развить свою речь.....	243
3.1.7. Речь и личность.....	245
3.1.8. Речь перед враждебно настроенной аудиторией.....	255
3.2. Деловое письмо.....	261
3.2.1. Общие положения.....	261
3.2.2. Подготовительный этап.....	263
3.2.3. Подбор слов.....	264
3.2.4. Стиль письма.....	268
3.2.5. Редактирование и оформление.....	269
3.3. Умение убеждать.....	271
3.3.1. Основные виды убеждения.....	272
3.3.2. Условия и приемы убеждения.....	278
3.3.3. Тактика убеждения.....	285
3.3.4. Как критиковать.....	288
3.3.5. Схема Дейла Карнеги.....	294
3.3.6. Модели НЛП.....	297
<b>IV. Производственный менеджмент.....</b>	<b>305</b>
4.1. Стратегическое планирование.....	305
4.1.1. Процедура планирования.....	305

4.1.2. Развитие организации .....	319
4.1.3. Организация типа «Z» .....	323
4.2. Маркетинг .....	328
4.2.1. Сущность маркетинга .....	328
4.2.2. Понимание потребителя .....	332
4.2.3. Стимулирование спроса .....	335
4.3. Психология рекламы .....	340
4.3.1. Рекламные кампании .....	341
4.3.2. Слово в рекламном сообщении .....	345
4.3.3. Единство изобразительности и слова .....	348
4.3.4. Язык рекламных текстов .....	354
<b>V. Менеджмент по персоналу .....</b>	<b>362</b>
5.1. Оценка персонала .....	362
5.1.1. Общие проблемы оценки .....	362
5.1.2. Оценочная беседа .....	369
5.1.3. Метод тестов .....	376
5.1.4. Оценочные центры .....	381
5.2. Конфликты и пути их преодоления .....	401
5.2.1. Природа конфликта .....	402
5.2.2. Конфликты в организациях .....	406
5.2.3. Предупреждение конфликта .....	411
5.2.4. Разрешение конфликта .....	414
5.3. Психологическая совместимость .....	425
5.3.1. Сущность совместимости .....	426
5.3.2. Учет феномена совместимости .....	434
5.3.3. Оценка совместимости .....	440
5.4. Воспитательная деятельность менеджера .....	449
5.4.1. Сущность воспитания .....	450
5.4.2. Методы воспитания .....	454
5.4.3. Принципы воспитания .....	456
5.5. Служба человека .....	468
5.5.1. Функции службы человека .....	469
5.5.2. Психологическая разгрузка .....	481
<b>Заключение .....</b>	<b>487</b>
<b>Приложение .....</b>	<b>488</b>

# I. БИЗНЕС И МЕНЕДЖМЕНТ

## 1.1. Современный бизнес

В своем рассказе «Церковный служитель» английский писатель С.Мозм описал историю одного служителя англиканской церкви<sup>1</sup>. Героем рассказа С.Мозма стал представитель лондонских низов, человек простой, но достаточно уверенный в себе, тактичный и к тому же отличающийся безупречным поведением. История его такова.

Однажды после службы новый священник пригласил служителя к себе и похвалил за прилежание к своим обязанностям. Затем сказал, что, к своему удивлению, узнал, что служитель не умеет ни читать, ни писать. Служитель без смущения ответил, что так оно и есть на самом деле. Священник предложил ему за три месяца освоить грамоту, на что последовал отказ. К великому потрясению служителя, его уволили.

Возвращаясь в расстроенных чувствах домой, служитель случайно свернул на другую дорогу и, еще больше разволновавшись, решил выкурить для успокоения сигарету. Так как он редко позволял себе подобное удовольствие, то сигарет при себе у него не оказалось, и он решил зайти в табачный киоск. К его удивлению, ни на той улице, где он находился, ни на соседней не было ни одного табачного киоска. Служитель остановился в замешательстве, и тут его осенила замечательная идея: «А не открыть ли здесь табачный магазинчик?»

На следующий день бывший церковный служитель так и поступил. Торговля пошла бойко. Год спустя он открыл второй магазин, потом — третий и т. д.

Через десять лет — у него уже дюжина табачных магазинов, дающих солидную прибыль.

С ним начинают знакомиться лондонские банкиры.

<sup>1</sup> См. Пол. Хокен. Я начинаю свое дело (пер. с англ.). — М: Текст, 1992, с. 198.



**Вопросы для анализа**

1. Какую цель ставил перед собой церковный служитель, открывая табачный магазин?
2. Как можно охарактеризовать сферу деятельности владельца табачных магазинов?
3. Что общего в деятельности владельца магазина, мастерской и целого завода, где работают большие группы людей?

**1.1.1. Что такое бизнес?**

Еще лет десять назад практически все наши толковые словари объясняли «бизнес» как деятельность людей, преследующих одну единственную цель — наживу. Само толкование бизнеса носило негативный оттенок и оставляло у нашего читателя достаточно неприятный осадок.

В словарях и справочниках западноевропейских издательств о бизнесе писали и пишут по-другому, душевнее. В США, например, понятие «бизнес» представляется как независимая коммерческая деятельность человека, являющаяся для него способом существования. Сущность бизнеса, по мнению специалистов, составляет этически наполненная экономическая активность людей по производству товаров, обладающих полезными для потребителя свойствами.

На начальном этапе своего развития бизнес выступал в виде простого обмена товаров. Затем, по мере эволюции экономических структур общества, бизнес превратился в сложную разветвленную деятельность, включающую в себя промышленные предприятия, склады, магазины, биржи и т. п. Активными субъектами этой деятельности стали выступать предприниматели, управляющие, менеджеры, дилеры, брокеры. Их стали называть бизнесменами. К бизнесу стали причислять любую деятельность, которая приносит доход. Так, игра в рулетку, спортивные игры, шахматные чемпионаты и т. п., если они нацелены на получение постоянного дохода, — это тоже бизнес.

Существенной стороной бизнеса является капитал.

**«Дух» бизнеса: Как растут деньги!**

Помни, что время — деньги; тот, кто мог бы ежедневно зарабатывать по десять шиллингов и тем не менее полдня гуляет или лентяйничает дома, должен, если он расходует на себя всего только шесть пенсов, учесть не только расход, но

считать, что он истратил или, вернее, выбросил сверх того еще пять шиллингов.

Помни, что деньги по природе своей плодотворны и способны порождать новые деньги. Деньги могут родить деньги, их открыски мо-

гут породить еще больше и так далее. Пять шиллингов, пущенные в оборот, дают шесть, но если эти последние опять пустить в оборот, то будет семь шиллингов три пенса и так далее, пока не получится сто фунтов. Чем больше у тебя денег, тем больше денег поступает в оборот, так что прибыль растет все быстрее и быстрее.

Тот, кто убивает супоросную свинью, уничтожает все ее потомство до тысячного колена.

Тот, кто изводит одну монету в пять шиллингов, убивает (!) все, что она могла бы произвести: целые колонны фунтов.

Помни пословицу: «Тому, кто точно платит, открыт кошелек других». Человек, рассчитывающийся точно к установленному сроку, всегда может занять у своих друзей деньги, которые они в данный момент не могут использовать.

Остерегайся считать своей собственностью все, за что ты еще не расплатился, и жить, не учитывая этого. В этот самообман впадают многие люди, имеющие кредит.

Чтобы избежать разорения, веди точный счет своим расходам и доходам. Если ты возьмешь за труд обращать внимание на все мелкие расходы, то это будет иметь хороший результат: ты установишь, как ничтожные издержки вырастают в огромные суммы, и обнаружишь, что можно было бы сберечь в прошлом и что можно будет сберечь в будущем.

Тот, кто бесплодно растратил время стоимостью в пять шиллингов, мог бы с тем же успехом бросить их в море.

Тот, кто потерял пять шиллингов, утратил не только эту сумму, но и всю прибыль, которая могла бы быть получена, если включить эти деньги в дело...

---

В сущности, капитал представляет собою деньги и средства конкретного лица, которое вкладывает их в дело. Владелец капитала, дающий жизнь бизнесу, заинтересован в устойчивой и высокой прибыли. Именно погоня за прибылью является главной побудительной силой в его деятельности.

Это связано с тем, что прибыль дает владельцу капитала возможность расширять начатое дело, а следовательно, наращивать и развивать производство, что внутренне присуще человеческой натуре. Однажды начав какое-либо дело, человек всем своим существом вовлекается в его водоворот, сливается с ним и в силу природы своего воображения наделяет это дело антропоморфными чертами. Дело у такого человека начинает дышать, петь, стонать и даже взывать о помощи. Известный итальянский экономист и философ Пьер Джоржио Перотто в своей книге «Дарвинизм и менеджмент» приписывает делу и в целом бизнесу человеческие качества<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> П. Д. Перотто. Дарвинизм и менеджмент. (Новый хозяин и стратегия обновления). Изд-во «Соле Оре», 1990 г., с. 7.

Говорят, что есть такая версия, будто Карл Маркс обратился к Чарльзу Дарвину с просьбой написать предисловие к первому изданию «Капитала». Великий ученый, якобы сославшись на переутомление, отказался от данного предложения, и люди не увидели этого произведения. Однако сам факт обращения экономиста и философа к естествоиспытателю примечателен. Чарльз Дарвин открыл закон эволюции и разнообразия видов живой природы. Карл Маркс усмотрел в этом пусть косвенное, образное, но все же подтверждение своей теории, согласно которой аналогичный процесс происходит и в обществе.

Отсюда следует, что такое фундаментальное социально-экономическое явление, как бизнес, чтобы развиваться и выжить, должно приспосабливаться к существующей среде. Такое поведение не поддается описанию с помощью формул. Это связано с тем, что сама стихия, в которой функционирует бизнес — это рынок. Бизнес существует в условиях специфических человеческих отношений. И можно сказать, что бизнес является существенной стороной этих отношений.

### Как делается бизнес

Предположим, что человек хочет отлакировать свой письменный стол. Он обращается к бизнесмену, который берется выполнить эту работу за 100 долларов. Цена устраивает заказчика, и он заключает сделку.

Бизнесмен находит безработного мастера, который выражает согласие отлакировать стол за 50 долларов. Однако у безработного нет необходимых материалов. Тогда бизнесмен за 10 долларов покупает лаки, кисти и передает их мастеру. Тот берется за работу и в назначенное время выполняет ее. Бизнесмен выплачивает безработному обещанные 50 долларов.

Дело сделано. Все довольны: заказчик получил отлакированный стол; безработный стал богаче на 50 долларов; бизнесмен получил доход в  $(100 - [50 + 10]) = 40$  долларов.

Такой исход оказался возможен благодаря тому, что бизнесмен вложил свои деньги. Они были частью прошлых сделок.

Это капитал. Деньги, вложенные в дело, называются капиталом.

Из книги Карл Хесс  
«Так устроен мир» (Пер.  
с англ.). — М.: Изд-во  
«Дело», 1992, с. 25.



В современной отечественной литературе просматривается тенденция передавать понятие «бизнес» словом «дело». Действительно, данные слова почти синонимы, однако только почти.

«Business» ведет свое начало от староанглийского «bisig» — активный, занятый работой, деловой. Бизнес, как он понимается сегодня, — это целая система знаний, умений и навыков поведения людей, осуществляющих коммерческую деятельность в обществе. «Дело» в русском языке чаще понимается как «предприятие» («мелкое предприятие», «солидное предприятие»). Психологическая сторона этого понятия обычно остается на втором плане. Русское «дело» несколько материализованнее английского «бизнес». Слово «бизнес» известно и понятно людям во всех уголках земного шара.

Далее. Бизнес зарождается и процветает в условиях частной собственности и рыночных отношений. «Бизнес, — подчеркивает Н.В.Волков, — как, пожалуй, никакой иной род хозяйственной деятельности человека, обладает уникальным свойством освобождения индивида от подчинения, от какой-либо навязываемой сверху командной системы. Жесткая регламентация хозяйственной деятельности и бизнес несовместимы. Безусловно, это не означает, что бизнес близок к анархизму, то есть сознательному неподчинению властям. Нет, наоборот, власть, обеспечивающая свободу развития бизнеса, желательна для него, всячески им оберегается и поддерживается. Бизнесмен, как правило, охотно идет на регламентирование государством его деятельности до пределов, когда государственное вмешательство в экономику становится препятствием для роста прибыли и расширения активов предпринимателей».<sup>1</sup>

Известный американский экономист Б.Селигмен, написавший одну из лучших книг о бизнесе, делает акцент на движущих силах бизнеса и его субъектах деятельности, бизнесменах: «История американского бизнеса, его основная предпосылка говорят о том, что главной заботой бизнесмена является получение прибыли... Погоня бизнесмена за прибылью воспринимается как нечто самоочевидное. Все другие его побуждения представляются мне второстепенными».<sup>2</sup> Однако следует иметь в виду, что прибыльно может работать только свободный производитель товара. Для такой свободы нужна демократия.

**Бизнес, рынок и демократия работают только в едином комплексе.**

<sup>1</sup> Н. Н. Волков. Сто страниц о бизнесе. — М.: Педагогика, 1991, с. 9.

<sup>2</sup> Там же, с. 11.

## Чистая прибыль

1. Каждый должен помнить, что все в бизнесе зависит от чистой прибыли. С ее исчезновением рухнет весь бизнес.

2. Если мы отменим борьбу за прибыль, то получим борьбу за существование.

3. Прибыль обеспечивают только способные бизнесмены. Искусство получения прибыли — одно из самых полезных и необходимых искусств, известных человечеству.

4. Чистую прибыль так трудно получить, что не должно быть никаких законов, ограничивающих ее размеры. При этом, конечно, предполагается, что получение прибыли осуществляется при строгом соблюдении этических стандартов поведения.

5. Нормальная чистая прибыль для среднего бизнеса, согласно данным экспертов, должна быть около 14% на вложенный капитал. Тому, кто получает меньше, его бизнес недоплачивает. Если фирма приносит меньше 14%, она не застрахована от неприятностей.

6. Бюрократизм — разрушитель чистой прибыли. Управляющий ди-

ректор должен все время охранять свой бизнес от бюрократизма.

7. Распространение производимых товаров по сниженным ценам наносит удар по чистой прибыли. Кто упорствует на снижении цен — пораженец. Он вредит и самому себе, и другим. Железное правило бизнеса гласит: «Цена должна быть достаточно высокой, чтобы в ней хватило места для приемлемой чистой прибыли».

8. Постоянная задача бизнесмена состоит в том, чтобы увеличить разницу между поступлениями и расходами, повысить доходы и понизить издержки.

9. На фирме нужно не менее раза в неделю обсуждать один единственный вопрос — о чистой прибыли.

10. Вот лозунги, которые должны сопровождать руководство фирмы и любого менеджера всюду: «Чистая прибыль!» «Что ты сделал для чистой прибыли?»

*По книге Герберта Кессона «Что нужно знать каждому бизнесмену» (Пер. с англ.). — М.: Изд-во «Бинком», 1992.*



### 1.1.2. Этика бизнеса

Как видно из предыдущего раздела, сущностью бизнеса является получение прибыли. «Погоня» за прибылью, отмечают многие авторитеты Запада, а также классики марксизма, стала основой деятельности каждого предпринимателя. Но поскольку сама процедура получения прибыли часто оказывалась далеко не этичной, у людей давно уже сложилось двойное отношение к бизнесу и бизнесменам. По этому поводу всегда имели хождение две противоположные точки зрения.

Исследуя положение дел в бизнесе в XIX и начале XX вв., известный немецкий социолог Макс Вебер подробно останавливал-

ся на данной проблеме. Поняв суть бизнеса, он писал: «Чтобы дымились трубы, нужна прибыль». Здесь он выделяет две тенденции предпринимателей: 1) устремленность к разумной прибыли, без которой немислимо производство; 2) «стремление к наживе».

Второе, как доказывает М.Вебер, — не бизнес. «Это стремление наблюдалось и наблюдается у официантов, кучеров, художников, кокотов, чиновников-взяточников, солдат, разбойников, крестоносцев, посетителей игорных домов и нищих — можно с полным правом сказать, что оно свойственно all sorts and conditions of men<sup>1</sup> всех эпох и стран мира, повсюду, где для этого существовала или существует какая-либо объективная возможность».<sup>2</sup> Подобные представления, свидетельствует М.Вебер, у многих людей лежат в основе понимания сущности бизнеса и, следовательно, капитализма.

Под «капитализмом», подчеркивал он, следует понимать не систему устремления к наживе, а «такое ведение хозяйства, которое основано на ожидании прибыли посредством использования возможностей обмена, то есть мирного приобретательства».

Сам бизнес признается легитимным и этически оправданным в том случае, когда получение прибыли ориентировано на легальный учет капитала. Деятельность бизнесмена при этом «направлена на планомерное использование материальных средств или личных усилий для получения прибыли таким образом, чтобы исчисленный в балансе конечный доход предприятия, выраженный материальными благами в их денежной ценности, превышал «капитал», то есть стоимость использованных в предприятии материальных средств».<sup>3</sup>

Обывателю, воспринимающему бизнес «живьем», недосуг вникать в тонкости предпринимательской бухгалтерии. Кроме того, он:

- а) становится свидетелем известных неблагоприятных деяний некоторых предпринимателей, пренебрегающих общечеловеческими нормами поведения в стремлении получить максимальную прибыль;
- б) наблюдает, как некоторые расторопные дельцы обогащаются за счет более честных, но менее расторопных;

<sup>1</sup> Людям всех типов и сословий.

<sup>2</sup> Макс Вебер. Протестантская этика и дух капитализма. Избр. проза. — М.: Прогресс, 1990, с. 47.

<sup>3</sup> Там же, с. 48.

в) нередко подмечает в поведении бизнесменов жгучую потребность удовлетворить свое себялюбие и абсолютное отсутствие такового желания, когда необходимо удовлетворить аналогичные чувства своих потребителей.

В результате обыватель часто негативно воспринимает главную сторону деятельности бизнесменов — нацеленность на чистую прибыль. Этому есть и другие причины.

На протяжении веков обыватель сталкивался с различного рода деловыми людьми, которые торговали «заморскими» товарами питания, поделками ремесленников. Перед обывателем всегда вставал один и тот же вопрос: «Что несет мне этот купец — добро или зло?» Святой Августин (354–430) на это отвечал однозначно: «Купец не угоден богу!» А Фома Аквинский (1226–1274) утверждал: «Тот, кто продает товар по цене более высокой, чем он куплен, допускает нарушение морального закона».<sup>1</sup> Согласно библейским заповедям, торговое дело считалось аморальным. Иисус Христос не был к нему благосклонен. После торжественного въезда в Иерусалим, читаем мы в Евангелии от Марка, «Иисус, войдя в храм, начал выгонять продающих и покупающих в храме; и столы меновщиков, и скамьи продающих голубей опрокинул» (От Марка–11.15).

Негативное мнение относительно торговцев и появляющихся на заре рыночной экономики «бизнесменов» прочно удерживалось до конца позднего Средневековья. Суровое духовенство тех времен огнем и мечом проводило в жизнь свою доктрину воспитания «достойного человека». В основном культивировались бережливость, трудолюбие, трезвость, постоянство и благочестие. Для такой ценности, как предприимчивость, лежащей в основе бизнеса, не находилось места. И только на закате Реформации и в последующий за нею период, когда в Европе закрепились добродетели протестантской этики, главные ценности бизнеса получают зеленый свет. Доктрина этического воспитания приобрела такой вид: «Будь достойным человеком и процветающим бизнесменом!» Впервые за многовековую историю человечества произошло слияние двух основополагающих ценностей — моральных черт характера и успеха в бизнесе — в единый комплекс ценностей. Вряд ли нужно подчеркивать, что особых успехов в этом деле достигли американские предприниматели.

<sup>1</sup> Цит. по David Vogel. Business Ethics: New Perspectives and Old Problems. California Management Review. Summer. 1991.

Надо сказать, что американскому бизнесу принадлежит заслуга не столько в том, что он приспособил этические стандарты поведения к культуре своего производства, а скорее в том, что именно этика была положена им в основу фундамента бизнеса. Круглый стол американских промышленников принял на свое «вооружение» доктрину: «Высокие этические стандарты — основа успеха в бизнесе».



### Выберите положение а, б, в

1. Торговый агент Вашей фирмы занят продажей детской энциклопедии. Чтобы успешно вести торговлю, ему нужно ходить по домам и беседовать с родителями в присутствии детей. Агент проникает в семью якобы для проведения социологического опроса по заданию некоего «Общественного центра».

Покончив с опросом, он переключается на беседу по сбыту энциклопедии. Практика показала, что это весьма эффективный метод продаж. Вы...

- а) одобряете действия агента;
- б) не мешаете ему работать;
- в) запрещаете такую тактику.

2. Ваша фирма выпускает зарекомендовавший себя дорогостоящий крем для лица. Лечебные свойства крема сохраняются довольно долго. Ваш заместитель считает, что сбыт крема пойдет интенсивнее, если в инструкции на этикетке записать, что эффективность крема заметно снижается после вскрытия тюбика. Вы...

- а) соглашаетесь с заместителем;
- б) не высказываете своего мнения;
- в) отвергаете предложение.

3. После довольно длительной работы над усовершенствованием изделия Ваша исследовательская группа не смогла сделать это изделие «новинкой». Поскольку покупатели уже давно ожидали обещанную модификацию, Вам пред-

ложили на упаковке изделия поставить штамп «Новинка» Вы...

- а) соглашаетесь;
- б) не высказываете своего мнения;
- в) считаете, что так делать нельзя.

4. Вам доложили, что сотрудник с фирмой оптовик не намерен больше заключать договор о закупке товаров Вашей фирмы. Сотрудник оптовика между тем наметнул, что здесь может сработать какой-нибудь значимый для оптовика «сувенир» или подарок. Вы...

- а) предлагаете в неофициальной обстановке вручить «сувенир»;
- б) воздерживаетесь от высказывания;
- в) считаете, что никаких «сувениров» вручать не стоит.

5. Стало известно, что Ваши конкуренты в скором времени начнут выпускать изделие, которое по своим потребительским свойствам значительно превзойдет Ваше аналогичное изделие. По данным прессы, глава конкурирующей фирмы на днях выступит с информацией об этой новинке перед своими дилерами. Вам предлагают послать на это собрание своего человека. Вы...

- а) соглашаетесь с предложением;
- б) своего мнения не высказываете;
- в) считаете, что такое предложение неэтично.

Оцените свои ответы, пользуясь следующей шкалой:

- а — 1 балл; б — 2 балла;
- в — 3 балла.

Современный бизнес испытывает потребность в этической поддержке своей деятельности по самым разным причинам. Одна из них, притом важнейшая, — это оправдание перед широкой общественностью необходимости увеличения капитала и сфер деятельности.

Как известно, рост капитала и связанное с ним накопление богатства в руках одной социальной группы людей порождает у другой, не имеющей таких накоплений, ощущение собственного обнищания. В результате в недрах общества возникают недовольство, которое служит почвой для социальных потрясений. На самом же деле, реального, то есть абсолютного обнищания масс в условиях рынка не происходит. Данные статистики — убедительное тому доказательство. Читатель может сам легко в этом убедиться, если он сравнит уровень жизни обитателей лондонских ночлежек (описанных Джеком Лондоном в книге «Люди бездны») с доходами современных трудящихся и безработных Великобритании. В чем же дело?

Объяснение этого явления лежит на поверхности: «виноват» феномен сравнения. Если основные потребности людей удовлетворяются и люди живут выше уровня бедности, то в обществе устанавливается баланс настроений: никаких серьезных катаклизмов не возникает. Симптомы волнений появляются при усилении расслоения общества, когда люди вольно или невольно вовлекаются в отношения оценочных суждений. Наиболее остро такие процессы возникают в переходные периоды, во времена кризисов и депрессий. Российская действительность является наглядным тому свидетельством

Предпринимательские сообщества всегда стараются для борьбы с подобными явлениями отыскать какие-либо существенные средства. Свою деятельность они обычно укладывают в рамки этики бизнеса, один из принципов которой гласит: «личное богатство должно служить благу общества» (*Private gain — Public good*). Этот принцип имеет прямое отношение к тем, кто имеет высокие доходы. Он умеряет их пыл к наживе, призывает их не гнушаться нищетой. Во втором послании Апостола Павла коринфянам сказано: «Вы знаете благодать Господа нашего Иисуса Христа, что Он, будучи богат, обнищал ради вас, дабы вы обогатились его нищетою» (2-е кор. 8–9). Предпринимателей убеждают активно участвовать в благотворительных акциях.

В современных условиях благотворительность бизнеса получила такое широкое распространение, что вряд ли можно отыскать какой-либо укромный уголок человеческой деятельности,

где бы она не проявила своей добродетели. Государство и муниципальные структуры управления развитых стран, осознав благотворное влияние данной сферы бизнеса на общество, всячески поощряют ее льготами и привилегиями.

Вопросы этики волновали еще Адама Смита. Работая над своей книгой «Исследование о природе и причинах богатства народов», он задавался вопросом об истинных мотивах деятельности предпринимателей. «Ведь странное, казалось бы, дело, размышлял Смит, — наш обед зависит не от щедрости мясника, пивовара или булочника, а от того, насколько они сами заинтересованы в этом. Мы апеллируем не к гуманности этих господ, а к их себялюбию. При этом мы всегда умалчиваем о своих нуждах и говорим об их выгоде».<sup>1</sup> «Стало быть, — резюмирует А.Смит, — а) мы получаем пищу, необходимую для выживания, но б) сами производители и поставщики продуктов безразличны к тому, насытились ли мы их продуктами или нет. Им важно реализовать свою продукцию и получить прибыль. Налицо так называемый экономический эгоизм. Каким же образом тогда будут удовлетворены нужды потребителей?»

Экономический эгоизм, как ни странно, заставляет предпринимателей выпускать нужные потребителям продукты и делать это по максимально низкой цене. Этот эгоизм приносит пользу всему обществу. Механизм экономического эгоизма А.Смит объясняет через метафору «невидимой руки»: «Каждый отдельный человек старается употреблять свой капитал так, чтобы продукт его обладал наибольшей стоимостью. Обычно он не стремится специально содействовать общественной пользе, а преследует лишь собственный интерес... Однако при этом, как и во многих других случаях, он невидимой рукой направляется к цели, которая совсем не входила в его намерения. Преследуя свои собственные интересы, он неизбежно предпочитает такие действия, которые наилучшим образом служат интересам общества».<sup>2</sup> «Невидимой рукой» именовались А.Смитом те экономические силы, которые теперь называются спросом и предложением.

Задачей этики бизнеса, как видно из анализа современного бизнеса, является придание спросу и предложению этической окраски. Для этого широко используется благотворительность, службы «паблик рилейшнз», этические тренинги персонала.

<sup>1</sup> Adam Smith. An Inquiry into Nature of Causes of Wealth of Nations. NY 4, 1937, p. 14.

<sup>2</sup> Подробнее см. «Прикладная экономика» (Пер. с англ.). — М.: «Просвещение», 1992, с. 20.

Методика тренингов довольно проста: разрабатывается серия кодексов поведения, фирменных гимнов, лозунговых речевок, девизов, которым обучаются все работники организации. Особенно преуспели в этом японцы. Анализ литературных источников и целенаправленные беседы с японскими бизнесменами позволили представить некоторую картину по определению структуры кодексов. Так среднестатистический кодекс поведения на японской фирме имеет такой вид:

**А. Отношение к компании**

1. *Преданность.*
2. *Благодарность.*

**Б. Отношение к работе**

3. *Усердие.*
4. *Ответственность, исполнительность.*
5. *Бережливость.*
6. *Чувство гордости за свою работу.*

**В. Отношение к старшим**

7. *Уважение.*
8. *Учтивость.*

**Г. Отношение к сослуживцам**

9. *Сотрудничество (кооперативность).*
10. *Признание заслуг.*

Если источником жизнестойкости американского бизнеса, считает основатель и глава японской корпорации «Омрон» Кадазума Татеиси, является протестантская этика, то в японской культуре для этого служат идеи буддизма и исключительно японской религии «Синто». На их основе японцы создают свои кодексы поведения.

Венцом таких кодексов, утверждает Татеиси, должен быть понятный и принятый всем персоналом идеал. Обычно такой идеал формируется в виде девиза. Вот девиз кодекса компании «Омрон»:

*Работать во имя  
Лучшей жизни,  
Лучшего мира для всех<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Кадазума Татеиси. Вечный дух предпринимательства (Практическая философия бизнесмена). — М.: Московский бизнес, 1990, с. 45.

### Кодекс поведения фирмы «Мацусита дэнки»

1. *Наши принципы.* Осознание своей ответственности в деле прогресса и приумножения благосостояния нашего общества. Посвящение себя дальнейшему развитию мировой цивилизации.

2. *Наше кредо.* Прогресс цивилизации — это не абстракция. Преданность фирме — ключ к успеху.

3. *Наши духовные ценности:*

- а) служение нации;
- б) честность;
- в) гармония и сотрудничество;
- г) борьба за качество;
- д) достоинство и подчинение;
- е) идентификация с фирмой;
- ж) благодарность фирме.

### Кодекс поведения фирмы «Омрон»

1. Четкое кредо. Работать во имя лучшей жизни для всех.

2. Большая зарплата — большая эффективность.

3. Справедливость распределения доходов:

- по капиталу;
- по вкладу в менеджмент;
- по труду.

4. Корпоративный дух фирмы.

5. Причастность каждого работника к политике компании.

6. Инновация.

7. Технологическая независимость.

8. Эффективное руководство.



**Ответьте на вопросы:**

1. По какому принципу подготовлен каждый из этих кодексов?
2. Что взято из опыта Европы?

### Упражнение №1 Тема для дискуссии: «Теневая экономика».

*Молодая пара на новеньких «Жигулях» остановилась на автостоянке автострады. До города оставалось не более 150 км, но их машина вела себя не лучшим образом. Молодой водитель пригласил автомеханика. Тот открыл капот машины и попросил запустить двигатель. Водителю удалось это сделать с третьей попытки.*

— *Надо регулировать, — определенно проговорил механик.*

— *Стоимость..., — тут он назвал кругленькую сумму.*

*Молодые люди переглянулись, а механик сделал движение, намереваясь удалиться.*

— *Мы согласны, — дружно проговорили владельцы «Жигулей».*

*После регулировки был произведен расчет. Механик уверил молодежь, что сделал все надежно и пожелал им счастливого пути. Спутники уселись. Машина фыркнула и покатилась.*

— *Послушай, — проговорила спутница. — Ведь он положил деньги в карман.*

— *А куда же еще?*

— *Ну да! Ты уверен, что с этих денег он не заплатит налог?*

— *Конечно.*



### Вопросы:

1. Какие сделки можно отнести к теневой экономике?
2. Насколько велика теневая экономика?
3. Каковы последствия теневой экономики?
4. Как избавиться от теневой экономики?
5. Стоит ли от нее избавляться?

### 1.1.3. Конкуренция

Бизнес всегда существует и развивается в условиях рыночной конкуренции. Руководители постоянно предпринимают усилия по снижению затрат на производство и совершенствование качества продукции. Такие действия неизменно ведут к наращиванию прибыли. И это несмотря на то, что конкуренция к концу XX века приобрела, говоря словами американского экономиста Джексона Грейсона, характер экономной тектоники.

Миллионы лет тому назад на земном шаре существовал только один континент — Пангея. Под воздействием внешних и внутренних сил природы этот континент раскололся на части, образовав огромные массы земли, которые стали сталкиваться друг с другом и ломать береговую линию. При этом возникали новые континенты, острова, горные хребты. Они, по мнению Грейсона, позволяют нагляднее представить развитие современного бизнеса.

Так же, как и в природе, в бизнесе имеет место процесс разрушительно-созидательного порядка. Однако в отличие от разбегающихся континентов бизнесы разных стран и регионов сближаются, становятся интегрированными, взаимосвязанными. Мир превращается, как шутят экономисты, в «одну большую деревню». Признаки такой деревни уже не замедлили проявиться: мировое хозяйство приобретает черты огромной фабрики, «в которой крышей служит небо, а собственность на отдельные части хозяйства переплетены, как нитки в клубке». Вот некоторые примеры.

*Автомобиль «Кадет» фирмы «Дженерал Моторс», изготавливаемый «Опель-АГ» — ее дочерней компанией в Германии, сходит с конвейеров фирмы «Daewoo» в Южной Корее и экспортируется в США. Значительная часть комплектующих изделий импортируется фирмой «Daewoo» из Японии. Фордовский автомобиль «Меркурий» собирается в Германии, двигатель для него поставляется из Бразилии. Автомобиль «Нова» называется американским, хотя половина его комплектующих частей импортируется из разных стран. Каждый четвертый автомобиль, пробегающий по дорогам Америки, сделан за рубежом.*

Интегрируются также процессы, происходящие в сфере услуг: рекламы, банковских и страховых операций, гостиничного хозяйства, строительства... Валютные рынки объединяются между собой телекоммуникационными сетями — для них нет ни барьеров, ни границ. Однако все это ни в коей мере не снижает накала конкуренции, а наоборот, разжигает ее.

Конкуренты в современных условиях стали более агрессивными. Они появляются в самых непредвиденных местах и действуют в непредсказуемых направлениях. В настоящее время одинаково сильно конкурентные баталии ведутся как в погоне за мировое и региональное лидерство, так и за раздел национальных рынков.

*Расстановка сил в конкурентной борьбе теперь задается не Европой и Америкой, а бизнесом Тихоокеанского бассейна. Участниками конкуренции являются 14 стран — США, Канада, Австралия, Новая Зеландия и 10 стран Тихоокеанского кольца:*

- 1) Япония — с доходом на душу населения в 17000 долларов;
- 2) новые индустриальные страны Азии — Южная Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг — «новые тигры» бизнеса, с годовым доходом на душу населения от 2000 до 7400 долларов;
- 3) страны АСЕАН — Филиппины, Таиланд, Индонезия, Малайзия с подушным доходом от 50 до 1900 долларов;
- 4) Китай — с доходом около 350 долларов на душу населения.

Успех при конкуренции в погоне за лидерством определяется тремя переменными — составляющими экономической системы государства или отдельного региона. Это человеческий фактор, финансовая политика и т/т (техника и технология). Исследования, которые проводились автором данной книги при проведении деловых игр и на целенаправленных семинарах краткосрочных курсов Академии народного хозяйства при правительстве РФ, позволили выделить целый ряд конкретных факторов, среди которых прежде всего выступают:

- N — степень проявления национальных амбиций (национальный характер);
- P — уровень производительности труда;
- D — состояние финансовой системы;
- L — степень противостояния труда и капитала;
- H — человеческий потенциал;
- V — степень состояния техники и технологии.

Комбинация этих факторов позволяет составить ряд формул, описывающих поведение персонала в условиях конкурентной борьбы.

Межфирменная конкуренция существует в двух формах: идеальной (*perfect competition*) и ограниченной (*imperfect competition*).

### Ограниченная конкуренция

Впервые термин «ограниченная» (*imperfect*) по отношению к конкуренции ввел в научный оборот профессор Кембриджского университета (Великобритания) Джоана Робинсон в своей книге «Экономика ограниченной конкуренции» (1933 г.).

Достаточно долго экономисты, когда речь велась о конкуренции, употребляли словосочетание «чистая конкуренция» или просто «конкуренция». При этом всегда имелось в виду, что конкуренция свободных предпринимателей достаточно серьезно ограничена разного рода привходящими обстоятельствами.

Идеальной (*perfect*) конкуренции со множеством покупателей и

продавцов, реализующих на рынке одинаковые товары и услуги, практически не существует. Реальная конкуренция, доказала в своей книге Д.Робинсон, не идеальна в своей основе. Предприниматели путем различных ухищрений поддерживают на товары высокие цены и тем самым получают неоправданную прибыль. Потребитель в таких условиях несет определенные потери.

Это, утверждает автор книги, ведет к застою явлениям, росту безработицы, политической нестабильности общества.

Joan Robinson. *The Economics of imperfect Competition.*  
1933



Идеальная конкуренция, как пишут в британских учебниках по прикладной экономике, должна удовлетворять следующим условиям:

- 1) на рынке действует множество покупателей и продавцов, и ни одна отдельная группа из тех или других не может влиять на рыночную ситуацию;
- 2) для продажи предлагаются одинаковые товары и услуги;
- 3) все участники рыночных отношений имеют о рынке одинаковую информацию;
- 4) покупатели и продавцы могут свободно выходить на рынок и покидать его.

Названные позиции идеальной конкуренции составляют один из полюсов процесса «Купли-продажи». Другим его полюсом является монополия или отсутствие конкуренции. Все, что лежит

между ними, является ограниченной конкуренцией. Как видно, основное поле деятельности современного бизнеса — это далеко не идеальная территория. Нетрудно себе представить, какой важной становится этическая подготовка бизнесмена.

**Упражнение №2**  
**Деловая игра:**  
**«Выбор идеологии бизнеса»**

**Порядок проведения**

1. Накануне обучаемые изучают материалы по теме «Идеология бизнеса».
2. Перед началом игры группа делится на две подгруппы. В подгруппах назначаются руководители. Всем раздается текст «Заочный спор». Обучаемые знакомятся с текстом (7 минут).  
 Затем участники одной подгруппы объявляются приверженцами концепции Т.Веблена, а второй — концепции Ф.Найта.
3. В обеих подгруппах организуется дискуссия с целью выработки общей аргументации (10 минут).
4. В группе организуется дискуссия между подгруппами, каждая из которых защищает «свою» концепцию.
5. В группе организуется совместная выработка наиболее разумной идеологии бизнеса в переходный период.
6. Руководитель деловой игры подводит итоги занятия (5 минут).

**Текст: «Заочный спор»**

 Торстейн Веблен (1857–1929), профессор экономики Чикагского университета

В своей книге «Теория праздного класса» (1899) Т.Веблен подверг резкой критике рыночную экономику.

1. Он поставил под сомнение утверждение о том, что «королем», требующим лучших товаров и лучших услуг и получающим их, является потребитель. Т.Веблен показал, что потребители подвергаются всевозможным видам общественного и психологического давления, вынуждающего их иногда покупать ненужные им товары, пользоваться дорогостоящими услугами.

2. Т.Веблен ввел понятие «показное потребление», означающее тенденцию богачей покупать товары и услуги только для того, чтобы произвести впечатление на других.

Франк Найт (1885–1972), профессор экономики Чикагского университета

В своей книге «Риск, неопределенность и прибыль» (1921) Ф.Найт защищает рыночную экономику.

1. Производство товаров и услуг определяется исключительно потребителем. Государство должно придерживаться здесь нейтралитета или, по крайней мере, осуществлять мягкое управление.

2. Ф.Найт указывал, что за исключением жизненно необходимых вещей, покупка любого человека может быть истолкована как «показная». Кроме того, кто возьмет-

Это, в свою очередь, вынуждает потребителей среднего класса и даже бедняков делать то же самое. Получается так, что спрос на флакон духов по цене 1 доллар может быть ниже, чем на те же самые духи, но по цене 15 долларов за флакон.

3. Автор книги доказывал, как жажда прибыли толкает некоторых предпринимателей на неэтичные поступки. Ими применяются всевозможные организационные и силовые методы.

4. Т.Веблен сделал вывод, что капитализм обречен и в перспективе будет заменен более чуткой к людям системой.

ся определять, какие предметы являются разумными и необходимыми?

3. Ф.Найт считал прибыль движущей силой бизнеса. Стремление к получению прибыли заставляет предпринимателей производить то, что нужно потребителю. Фирмы, не сумевшие удовлетворить потребности рынка, сходят со сцены. Прибыль, считал Ф.Найт, является наградой предпринимателю за деятельность в условиях риска.

4. Рыночное производство, считал Ф.Найт, — самое разумное из того, на что можно надеяться в обозримом будущем.

#### 1.1.4. Предпринимательство

Когда мы говорим о рынке, рыночных отношениях, рыночном производстве и т. п., мы вспоминаем также о предпринимательстве и предпринимателях.

Слово «предпринимательство» прочно вошло в наш научный и общественный оборот, закрепилось в российских законах. Однако зададимся вопросом: «Что такое предпринимательство?» и «Кто такой предприниматель?» Начнем с того, что слово «предпринимательство» в словаре В.Даля отсутствует. Предпринимателем здесь называется «капиталист, владеющий предприятием».

Для нас слово «предприниматель» ассоциируется с любым владельцем малого предприятия, магазина, коммерческого ларька, заведения сферы услуг. Если, скажем, муж с женой открывают какое-либо кафе или ресторан, то эту семейную пару, по нашим понятиям, можно назвать предпринимателями, а их деятельность — предпринимательством. Именно такое значение мы вкладываем в эти слова, когда переводим их смысл, скажем, с английского на русский язык или обратно. Однако, судя по книге Питера Друкера «Инновации и антрепренерство», — это не совсем так, а скорее, совсем не так. То, что мы передаем с английс-

кого словами «предприниматель» и «предпринимательство», на самом деле — это «антрепренер» и «антрепренерство».<sup>1</sup> Прямой перевод слова «антрепренер» на «предприниматель», как это сделано в русском варианте книги, приводит к явной несурразице.

Предположим, пишет П.Друкер, муж с женой открывают еще один мексиканский ресторан. «Но являются ли они предпринимателями? Ведь то, что они делают, делалось раньше и притом много раз. Они делают ставку на то, что все большее количество людей предпочитают питаться не дома, а где-то в общественном месте, в своей «округе». Вместе с тем они не создают ни нового источника удовлетворения потребностей, ни нового потребительского спроса. В этом смысле они, конечно же, не являются предпринимателями».

Кем же тогда являются эти муж и жена, владеющие несколькими ресторанами? По нашим понятиям — предпринимателями. А по мнению П.Друкера?

Изучение его книги показывает, что имеются весьма существенные нюансы, в которых надо разобраться. Слова «антрепренер» (entrepreneur) и его перевод на русский язык («предприниматель») по своему значению не совпадают. То же самое можно сказать и о слове «предпринимательство». Заметим однако, что этот факт стали как-то осознавать. Свидетельством тому является состоявшаяся в апреле 1993 г. в Москве конференция по бизнесу. Вот, что было напечатано в газете «Куранты» 10 апреля 1993 г.

### *Бизнес — состояние души*

Конференция, посвященная проблемам образования предпринимателей, проведенная Российским институтом современной культуры, собрала представителей крупнейших «управленческих» вузов, независимых бизнес-школ, деловых кругов, а также западноевропейских учебных центров.

Впервые концепция конференции предусматривала рассмотрение предпринимательства не как экономической, но скорее как социально-психологической категории. В ходе подготовки бизнесменов акцент должен делаться на развитие поведенческих характеристик, таких, как склонность к инновациям и нестандартность решений, принятие на себя не только юридической и финансовой, но и социальной ответственности. Реальные результаты такого опыта показали на конференции французский центр подготовки «Сефри», Центр образования при ганноверском университе-

<sup>1</sup> Русский перевод: Питер Ф.Друкер. Рынок: Как выйти в лидеры. Практика и принципы. — М.: Книжная палата, 1992.

те «Германия», Рижский коммерческий университет, московская школа предпринимателей «Риск».

Итак, понятие «предпринимательство» в нашей культуре по своему смыслу и значению отличается от понятия «антрепренерство», имеющему хождение на Западе. При анализе данного направления в бизнесе, которое, по мнению авторитетных теоретиков, получит большое распространение в обозримом будущем, это следует учитывать.

Кого же считают антрепренером (предпринимателем)? Что такое антрепренерство (предпринимательство)? Исчерпывающую информацию по этим вопросам мы получаем из книги Роберта Хизрича и Майкла Питерса «Антрепренерство».<sup>1</sup>

Американцы начали изучать антрепренерское направление в бизнесе, в частности, деятельность антрепренеров, в середине 50-х годов. Они обнаружили здесь так много специфики, что не нашли в своем языке надлежащего слова для его обозначения и обратились к французскому *entrepreneur*. Надо сказать, что впервые этот термин был использован еще в начале XVIII в. английским экономистом Ричардом Кантильоном, который считал антрепренера человеком, действующим в условиях риска. В XX в. сложилось современное понятие деятельности антрепренера как новатора. В этом деле получил признание американский экономист Джозеф Шумпетер (1883–1950). Он писал, что главная задача антрепренера состоит в реформировании способа производства путем внедрения новых технологий для производства новых товаров или ранее производимых товаров, но новыми методами благодаря открытию другого источника сырья или нового рынка сбыта.

Как видно, деятельность антрепренера и, следовательно, содержание антрепренерства представляет собой систему: а) инноваторства (новые технологии, новые товары, новые рынки и т.д.); б) деятельности в условиях риска; в) деятельности в условиях свободы маневра, инициативного поведения. Наше понятие предпринимательства сильно отличается от такого трехкомпонентного системного представления.

Свое понимание антрепренерства разработал Питер Друкер. Во-первых, он понимает антрепренерство как чисто американ-

<sup>1</sup> R. D. Hisrich, V. P. Peters. *Entrepreneurship*. Boston, 1984. Русский перевод: Роберт Хизрич, Майкл Питере. *Предпринимательство*. — М: Прогрес-Универс, 1991, с. 17–26.

ское явление. Во-вторых, появление антрепренерства и в целом антрепренерской экономики стало возможно благодаря сдвигам в менеджменте. Если раньше менеджмент относился в основном к сфере деятельности крупных коммерческих предприятий, то за последние 10–15 лет идеи менеджмента распространились и на малые предприятия, некоммерческие учреждения, общественные организации, государственный аппарат. И поскольку менеджмент сегодня проявляет себя «очеловеченной» наукой и практикой, то и антрепренерство, закрепившееся в бизнесе на ценностях менеджмента, тоже можно считать «очеловеченным».

Антрепренерство обычно ассоциируется с деятельностью инициативных, рискованных и ищущих новых технологий индивидов, управляющих малыми самостоятельными предприятиями. И таких людей в современном бизнесе очень много. Однако еще больше их действует в структуре крупных предприятий. Таких людей называют интрапренерами (*intrapreneurs*). Часто говорят, что интрапренер — это антрепренер в структуре крупного предприятия.

### Антрепренер и интрапренер

Средние века: антрепренер — это организатор парадов и музыкальных представлений, администратор реализации крупномасштабных проектов (например, строительных).

XVII век: антрепренер — это коммерсант, работающий по контракту, стоимость которого оговорена заранее.

1725 г. Ричард Кантильон: антрепренер — это человек, зарабатывающий свою прибыль в условиях риска.

1800 г. Жан Батист Сей: антрепренер — это тот, кто озабочен исключительно прибылью. Для обеспечения прибыли он перемещает ресурсы из области низкой производительности и низких доходов в область более высокой произ-

водительности и прибыльности.

1876 г. Френсис Уокер: антрепренер — это организатор деятельности людей. Он получает прибыль благодаря своим способностям.

1934 г. Джозеф Шумпетер: антрепренер — это новатор, который использует новые технологии.

1985 г. Питер Друкер: антрепренерство — это чисто американское явление. Появление антрепренерства обусловлено сдвигом в менеджменте.

1997 г. Роберт Хизрич: антрепренер, действующий в условиях уже существующего предприятия, — это интрапренер.

Интрапренерство возникает как реакция на застой, сбой и всякие неурядицы в бизнесе. Складывается этот вид деятельности на узких участках, где возникают задержки производства. Например, в крупном универмаге появляется затруднение со сбытом сезонных товаров. Немедленно здесь появляется интрапренерская группа, которая создает отдел сезонной распродажи и разрешает возникшее затруднение.

Другой пример. В ансамбле танцев возникают неурядицы с обеспечением танцоров специальной обувью. Интрапренеры немедленно организовали свой бизнес. Они не только обеспечили всех танцоров прекрасной обувью, но и стали производить обувь на продажу.

Компьютерный гигант IBM пришел к выводу, что интрапренерство будет способствовать росту компании. В рамках всей компании стала действовать концепция независимых подразделений, согласно которой каждое звено компании работает как отдельная организация со своим мини-советом директоров (в дальнейшем, правда, это привело к негативным результатам, но на начальном этапе преобразований это стимулировало энтузиазм сотрудников).

Теоретики бизнеса сейчас считают, что все даже успешно действующие организации должны делать ставку на антрепренеров и интрапренеров. Только в этом случае будет гарантирован успех в бизнесе, а организации приобретут определенную степень непотопляемости.

В современных условиях развития бизнеса, как подчеркивает Питер Друкер, деятельность инновационных структур (типа антрепренеров и интрапренеров) — это спасительная соломинка для современного общества, за которую оно должно жадно ухватиться. Мы нуждаемся в обществе, пишет он, «в котором инновационность и антрепренерство были бы устойчивым, нормальным и необходимым явлением... От руководителей всех организаций требуется, чтобы они превратили инновационную каждодневную деятельность в практику их личной работы и работы подчиненных подразделений».<sup>1</sup> Судя по тому, как развивается бизнес, мы движемся к антрепренерскому (предпринимательскому) обществу. Экономическая политика такого общества должна отвечать современным требованиям бизнеса XXI века.

<sup>1</sup> Peter F. Drucker. Указанная работа, с. 334.

Любое общество, тем более российское, находящееся в переходном периоде, должно тщательно подготовить себе базу для инновационного развития. Как показывает анализ работ теоретиков бизнеса, мы должны задуматься над перечисленными ниже проблемами.

1. Планирование в традиционном смысле несовместимо с предпринимательским инновационным обществом.

По своей сути инновации не могут быть полностью предугаданы. Их, конечно, можно спланировать до мельчайших подробностей, но тогда это потребует массы средств. Если такие инновации будут неудачными, то их или а) придется отбрасывать (напрасная затрата средств и сил) или б) проталкивать в дело (тормоз для будущего развития). Инновационная деятельность должна быть целенаправленной, но децентрализованной. Она должна носить микроэкономический характер. «Инновация не заносится ураганом, ее приносит дуновение бриза».

2. Подготовка кадров должна носить инновационно-предпринимательский (антрепренерский) характер. Предпринимателями, способными устоять в условиях реформаторства и ломки социальных институтов, могут быть люди, обладающие набором вполне определенных качеств личности и их черт характера.

В первую очередь — это, конечно, хорошая жизненная школа и образование. Следует заметить, что для бизнеса плохо подходят такие психологические типы, как изобретатели, философы и даже незаурядные математики. У этих людей свои устремления и жизненные ценности. В бизнесе часто добиваются успеха люди, которые имеют способности к этому виду деятельности, стремящиеся к независимости, а также склонные к разумному риску.

3. Перестройка устаревшей структуры управления бизнесом должна быть построена на концепциях современного менеджмента. В сущности основные секреты бизнеса, о которых рассказывается в данной книге, сводятся к одному: к организации всех сторон бизнеса на «человеческой» основе. Если раньше у нас господствовало командное управление, то сегодня, когда начинает функционировать масса независимых предпринимателей, приемлемо управление «очеловеченное». Современный менеджмент пропитан такой человечностью.

### Психологические типы неудачливых предпринимателей

аж

Характерные черты

Верно определяет перспективные направления развития, но редко доводит дело до создания нового предприятия
Склонен все упрощать. Считает, что любое новое предприятие можно создать в два счета. Такие люди часто становятся прекрасными продавцами. Они могут заставить поверить даже в самый невероятный проект
Настолько влюблен в свою собственную идею, что каждого подозревает в намерении украсть ее. Эта мания преследования мешает установлению отношений взаимопомощи и доверия
Обладает прекрасными познаниями в области теории, которые не подкреплены практическими навыками
Настолько привык к порядку, что в критическую минуту теряется и не может управлять ситуацией в обстановке неопределенности и хаоса
Не слишком стремится воплотить идею в реальный бизнес. Любит посещать семинары и участвовать в дискуссиях, но не рвется к конкретным свершениям, поэтому ему необходимо иметь хорошую команду управляющих
Не имеет адекватной мотивации и целей для создания и развития собственного бизнеса
Больше беспокоится о своем изобретении, чем о создании и процветании бизнеса

Роберт Хиарич, Майкл Питере, 1991

### Индекс «М» (Макиавелли)

Согласен

Не согласен

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Самый лучший способ управлять людьми — это говорить им то, что они хотят услышать                               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. Когда человека просят что-либо сделать, надо объяснить ему реальные причины, а не придумывать весомые аргументы | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

3. Человек, который доверяется другим, навлекает на себя неприятности и даже подвергается опасности	5	4	3	2	1
4. Без срезания углов трудно продвинуться вперед	5	4	3	2	1
5. Безопаснее считать, что все люди от рождения порочны, чем считать людей непорочными	5	4	3	2	1
6. Человек всегда должен предпринимать только такие действия, которые морально оправданы	5	4	3	2	1
7. Абсолютное большинство людей склонно к добру и порядочности	5	4	3	2	1
8. Никакие аргументы не могут оправдать неправду	5	4	3	2	1
9. Большинство людей быстрее забывает о смерти своих родителей, чем о потере дорогой вещи	5	4	3	2	1
10. Люди проявляют трудовую активность только тогда, когда их заставляют работать	5	4	3	2	1

#### Определение индекса

1. Подсчитайте количество баллов по пунктам 1, 3, 4, 9, 10. Найдите сумму.
2. Найдите реверсивный балл по пунктам 2, 6, 7, 8. Для этого поставьте выбранный балл по другую сторону от средней (цифры 3). Например, если по пункту 2 вы определили свой балл в 5, то ставьте 1, если 1, то ставьте 5.
3. Сложите две суммы. Оцените свой индекс.

#### Оценка:

1. Если общая сумма равна 25 или около, то вы умеренно демократичны и умеренно авторитарны.
2. Если сумма свыше 35, то вы авторитарная личность.
3. Если сумма более 45, то вы диктатор.

#### Упражнение МЗ

Тема для дискуссии:  
«Принципы выживаемости в условиях рынка»

1. Обеспечивайте свои преимущества:
  - а) найдите лучшую нишу для своего бизнеса;
  - б) овладейте общенаучными знаниями о бизнесе;
  - в) добейтесь популярности;
  - г) воспитайте у себя благоприятные качества личности;
  - д) во всем поступайте как профессионал.
2. Сообразуйте масштабы бизнеса с размером капитала:
  - а) нельзя затовариваться (покупать надо столько товаров, сколько можно реализовать);
  - б) надо делать то, что можно сделать, а не то, что хочется;
  - в) следует иметь резервные фонды;
  - г) способность беречь деньги — это главное в бизнесе;
  - д) долги — причина всех банкротств.
3. Приобретайте современную технику и технологии.

- а) израсходованные на технику и технологии деньги принесут гораздо больший доход;
  - б) новое оборудование удешевляет возможности работников;
  - в) тот, кто откладывает приобретение новой техники на «потом», обрекает свой бизнес на неизбежное отставание.
4. Подбирайте достойных работников:
- а) научитесь оценивать и подбирать персонал. Для этих целей используйте опыт консультантов;
  - б) отдавайте предпочтение живое мыслящим людям с достойными личными качествами, даже если у них нет достаточного опыта.
5. Зарабатывайте себе и своей фирме положительную репутацию:
- а) будьте доброжелательны к окружающим;
  - б) заслужите уважение к себе со стороны потребителей (клиентов), банкиров и вкладчиков;
  - в) избегайте раздражительности в общении и удерживайте от раздражительности своих работников;
  - г) широко используйте рекламу. Расходы не должны служить препятствием, когда речь идет о создании рекламной кампании.
6. Совершенствуйте маркетинг:
- а) бизнес нужно начинать обдумывать с проблем обеспечения сбыта;
  - б) бизнес как тачка: ее нужно толкать вперед. Большинство людей делает то, к чему их подталкивают другие;
  - в) чтобы быть процветающим, бизнес должен быть загружен не менее, чем на 90%;
  - г) бизнес — это борьба за сбыт. Мало стать производителем, главное — нужно быть торговельщиком.
7. Управляйте своим временем:
- а) время — деньги человеческой жизни. Одна из главных целей бизнеса — увеличение денежной стоимости своего времени;
  - б) рационально используйте длинные и особенно короткие отрезки своего времени. Именно из них складываются дни, месяцы, годы;
  - в) будьте пунктуальны сами и научите пунктуальности своих подчиненных.
8. Используйте эффективные методы ведения бизнеса:
- а) всегда применяйте такие методы, которые обеспечивают эффективность во всем. Не пренебрегайте выводами научных исследований;
  - б) знакомьтесь с опытом преуспевающих бизнесменов и менеджеров;
  - в) не будьте благодушны. Как только вы начнете считать свои методы ведения бизнеса уникальными, начнется откат в делах;
  - г) если обнаруживается неожиданная неудача или успех, найдите причину. Всегда спрашивайте себя: Почему?

д) помните, что прибыль превыше всего, но этика и мораль — превыше прибыли.

9. Не останавливайтесь на достигнутом, всегда двигайтесь вперед:

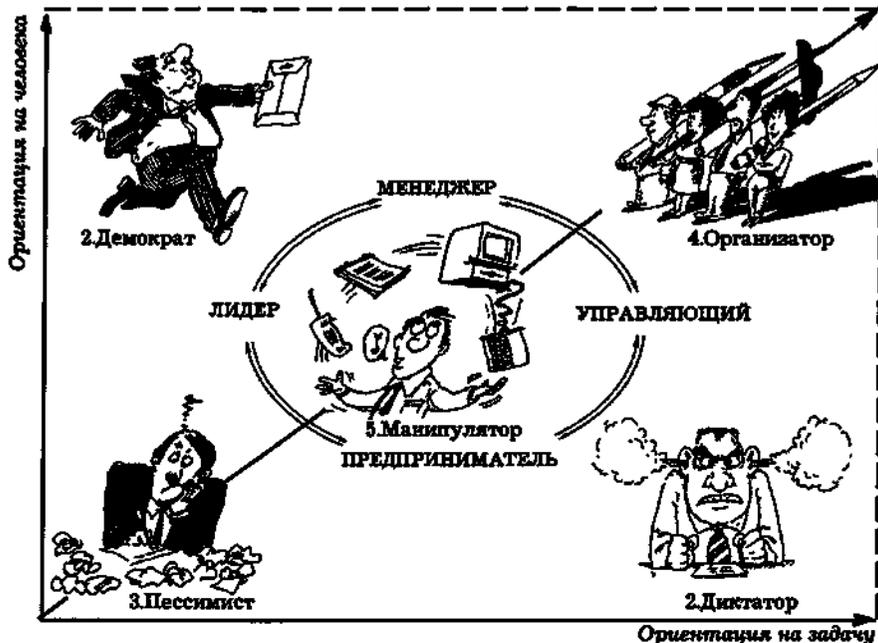
- а) остановка движения вперед — смерть бизнеса;
- б) во всех аспектах бизнеса есть лидеры, догоняющие и отстающие. Каждый месяц (квартал, год) оценивайте свое место в этом движении;
- в) воспитайте у своих подчиненных постоянную устремленность к инновациям, поощряйте инициативу и предприимчивость;
- г) выбирайте самый эффективный стиль лидерства.

10. Постоянно работайте над собой:

- а) не давайте рутине захлестнуть ваше время. Учитесь сами и учите ваших работников;
- б) овладейте общими и специальными знаниями. Научитесь свободно обращаться с цифрами;
- в) помните, что неучам скоро все труднее будет находить свою нишу в бизнесе;
- г) знайте, что овладение основами философии бизнеса, менеджмента, социальной психологии и этики бизнеса — влечение времени.

## 1.2. Менеджмент и менеджер

### ПРОЦЕДУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА



Настоящая книга предназначена главным образом менеджерам. Но кто такой менеджер? Это понятие имеет сегодня довольно много различных трактовок, но все они базируются на понимании самой сути менеджмента. Данное слово первоначально обозначало умение объезжать лошадей и править ими. Происхождение этого слова идет от английского глагола «to manage» (управлять), который, в свою очередь, связан с латинским словом «manus» (рука). Отсюда термин «менеджмент» буквально означает «руководство людьми». Поэтому в современной теории и практике под «менеджментом» понимается прежде всего процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой, рабочими коллективами. Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие менеджмент как процесс достижения цели организации руками других людей. Субъектом данного процесса является менеджер.

### 1.2.1. Менеджер

Как записано во многих западноевропейских и американских руководствах, менеджерами являются мужчины или женщины, наделенные большим объемом работы, с которой они могут справиться лишь с помощью других людей. Так было раньше, так оно есть и в наши дни. Сущность управленческой деятельности остается неизменной, меняются только функции менеджера и методы его деятельности.

На заре капитализма во главе промышленного предприятия стоял директор. На должность управляющего производством подбирали человека с выраженными диктаторскими способностями. Философия таких людей была очень проста: «Бизнес есть бизнес! Работай не рассуждая». Управляющих тогда поощряли за намеренные действия по подавлению недовольства рабочих. Те работали из-под палки, и, конечно, ни о какой высокой производительности труда не могло быть и речи.

Постепенно предприниматели осознали, что у рабочих надо возбуждать интерес к труду. Появился новый тип менеджера — *патерналист*. Такой менеджер резко отличался от диктатора. Патерналисту рекомендовали играть роль главы семьи, к рабочим относиться по-отечески. Философия менеджмента здесь подчинялась формуле: «Быть справедливым, но твердым». Рабочие в массе положительно реагировали на поведение таких менеджеров, что незамедлительно сказывалось на росте производи-

тельности труда. Однако время шло, производство начинало функционировать скачками. Патерналист постепенно утрачивал свои позиции.

На смену патерналисту пришел *менеджер-маклер*. Этот тип особенно ярко проявился в годы кризисных потрясений, когда капиталистические предприятия страдали от перепроизводства товаров. В то время фирмам потребовались оборотистые люди, умеющие сбывать продукцию и тем самым двигать производство. Такие люди становились во главе как мелких, так и крупных предприятий. Работа данного типа менеджеров во многом напоминала работу дипломатов. Руководящим началом здесь выступал принцип: «Делай все возможное, чтобы смягчить недовольство рабочих».

Маклера сменил *менеджер-организатор*. Этому способствовали два обстоятельства. Во-первых, разросшиеся капиталистические предприятия сделали невозможным единоличное управление производством. Чтобы принимать решения, менеджер должен был принимать во внимание мнение довольно большого круга лиц. В обиход вошли управленческие советы. Во-вторых, новые условия привели к тому, что во главе становился не основатель производства или один из его наследников, а избранный советом директор-управляющий. Держателями акций и руководителями производства оказались разные люди. Менеджеры расширили функции по работе с людьми. Они стали общаться не только с работниками производства, но и с лидерами разнообразных общественно-политических организаций. Успех менеджера уже зависел от умелого осуществления целого пакета различных социальных функций.

Современный менеджер выступает в системе общественного производства как: а) управляющий; б) дипломат; в) лидер; г) воспитатель; д) инноватор; е) человеческое существо.

**Менеджер-управляющий.** Эта функция считается традиционной, изначально присущей менеджеру. Осуществляя ее, менеджер становится персону, облеченной властью. И поскольку в современных условиях власть перестала быть безраздельной, то от властного лица сегодня ожидается проявление и твердости, и известной мягкости. Менеджер-управляющий, как считают, должен быть честным, верным своему слову, правдивым и бескорыстным. Он должен иметь высокую профессиональную подготовку, владеть навыками делового общения, обладать мастерством оратора, консультанта, педагога и психолога.

**Менеджер-дипломат.** Среди управленческих навыков, которые за последнее десятилетие получили наиболее сильное развитие, необходимо прежде всего назвать те, которые связаны с процедурами переговоров. Следует сказать, что сегодня менеджеры среднего и высшего звена тратят большую часть своего рабочего времени в основном на установление и развитие человеческих контактов, углубление деловых связей, заключение сделок, разрешение споров, улаживание отношений с властями. Значительно возросла потребность участия менеджеров в различного рода посреднических действиях. Для всего этого требуются специфические способности, которые сродни дипломатическим. Тем более, что вторая половина 80-х годов обозначила себя бумом межгосударственных связей.

**Менеджер-лидер.** Современный менеджер осуществляет не только управленческие функции, но и лидерские. Американские теоретики менеджмента уже давно провозгласили лозунг: «Каждый менеджер должен быть лидером!» Функции менеджера и функции лидера далеко не идентичны. Когда у нас говорят о менеджерских функциях, то часто подразумевают лишь совокупность профессиональных действий, необходимых для поддержания деятельности материальной подсистемы бизнеса (ресурсы, процедуры производства, технологические процессы). Это у нас от прошлого. Здесь как-то затеняется проявление другой, человеческой, подсистемы бизнеса, т.е. главного объекта управления. А чтобы эффективно справиться с этой задачей, нужно быть способным вести за собою людей, т.е. быть лидером. В современном понимании лидерские функции складываются из двух компонентов: профессионально-технократических и эмоционально-личностных.

**Менеджер-воспитатель.** По мере усложнения производственных процессов возрастают требования к персоналу. С одной стороны, появляется потребность в повышенной технологической эрудиции работников, а с другой — в совершенствовании их нравственных человеческих качеств. Тот факт, что усложнившиеся техника и технология диктуют необходимость постоянного профессионального обучения специалистов, не вызывает у нас сомнения. Это очевидно, и мы, не задумываясь, тратим на это немалые ресурсы и средства. А вот по поводу нравственного воспитания персонала мы проявляем замедленную реакцию. И платим за это издержками производства. Между тем степень воспитанности, высокая нравственность работников являются

решающим условием перемещения пика экономического прогресса из региона в регион.

Известно, что период 1775–1875 гг. был веком Великобритании: здесь правила классическая христианская этика. Период 1875–1975 оказался веком США — веком господства протестантской морали. С 1975 года обозначился век азиатского тихоокеанского региона: широко распространились нормы конфуцианской этики. Как мы видим, этические системы оказались мощнейшими факторами влияния на социально-экономический прогресс.

Менеджер, претендующий на успех, обязан сделать для себя надлежащий вывод: этическое и эмоциональное воспитание работников — существенная сторона всех менеджерских функций.

**Менеджер-инноватор.** В условиях третьей волны научно-технического прогресса, которую называют информационной (первая волна связана с введением сельского хозяйства, вторая — с промышленным переворотом), одной из главнейших сторон менеджерских функций является деятельность по инновациям. В условиях бурного процесса НТР тот, кто проявляет медлительность в отношении инноваций, незамедлительно оказывается в хвосте процесса. Потребность в инновациях объясняется очень просто. Считается, что значительно легче и быстрее повышать производительность труда и качество продукции на базе принципиально новой техники и технологии, чем постоянно латать заплатки на изношенном оборудовании и экономить на введении новшеств.

**Менеджер — человеческое существо.** Менеджер не машина, которая работает от внешних источников энергии. Менеджер — это человек, и ничто человеческое ему не чуждо. Менеджер — это личность, сформировавшаяся в процессе воспитания. У каждого менеджера есть свой характер. Однако далеко не каждая черта характера способствует осуществлению менеджерских функций.

Все капитальные труды по менеджменту содержат в себе указание на необходимые черты характера и качества личности менеджера. Так, например, отец научной организации труда Ф. Тейлор выделял у идеального менеджера ум, образованность, технические знания, силу, тактичность, энергичность, решительность, честность, рассудительность и др. Другой классик менеджмента А.Файоль считал, что менеджер должен обладать предвидением, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности. Современные теоретики

также продолжают спор о том, какими качествами и чертами характера должен быть наделен идеальный менеджер.

В известном нашему читателю курсе для управляющих высшего звена США указывается: «Человек, занимающийся административной работой, должен быть зрелым эмоционально, наделен большим интеллектом, высокоразвитым чувством интеллектуальной лобознательности и иметь солидную подготовку. Более того, черты его характера и ум намного важнее, чем знание им техники управления и наличие профессиональных знаний».<sup>1</sup> В настоящее время каждая национальная общность или даже фирма проповедают свои специфические системы качеств и черт характера.

Американские авиаторы считают, что хорошему менеджеру должны быть присущи такие качества, как лидерство, инициативность, решительность, рассудительность, независимость, умение делегировать власть, коммуникабельность, способность к размышлению, умение рисковать, стрессоустойчивость, настойчивость, развитое воображение, чувствительность. Другие компании выделяют иные качества идеального менеджера. Но все признают, что в мире уже давно утвердились американская и английская системы качеств и черт характера менеджера.

п/п	Англия	США
1.	способность делегировать власть	развитость ума
2.	коммуникабельность	честность
3.	доступность	логичность
4.	умение слушать	техническооруженность
5.	авторитетность	широта познаний
6.	компетентность	перспективность
7.	техническооруженность	коммуникабельность
8.	честность	цельность характера
9.	твердость	лидерство
10.	заинтересованность в людях	способность делегировать власть
11.	позитивность	ораторские способности
12.	решительность	умение принимать решение
13.	чувство юмора	твердость
14.	широта способностей	умение сосредотачиваться
15.	продуктивность	умение воспитывать
16.	дружелюбие	чувство юмора
17.	прилежание	умение слушать
18.	общительность	желание слушать
19.	знание специальности	объективность
20.	отсутствие болтливости	организаторские способности

<sup>1</sup> Курс для высшего управленческого персонала (пер. с англ.). — М. Экономика, 1970, с. 57.

Интересен подход к деловым и личностным качествам менеджеров во Франции.<sup>1</sup> Так исследовательская группа фирмы «Коржеф» провела целенаправленные беседы с 598 менеджерами. На вопрос «Что самое важное для хорошего менеджера!» ответы распределялись следующим образом: внешние данные — 1%; авторитет — 4%; техническая компетентность — 8%; жизненный опыт — 10%; неординарность — 36%; «дар божий» — 41%. Нетрудно себе представить, что последние три пункта касаются сложнейших поведенческих проблем. Под «даром божьим» подразумеваются умения и навыки межличностного взаимодействия менеджера с людьми.

Преобладание «человеческого подхода» к руководству подчиненными господствует и в японском бизнесе.

Японские менеджеры фирмы «Мацусита де́нки», чтобы увеличить трудоотдачу рабочих и побудить их к постоянному совершенствованию качества продукции, действуют в соответствии со следующими положениями морального кодекса:

**Наши принципы.** Осознание своей ответственности в деле прогресса и приумножения благосостояния нашего общества. Посвящение себя дальнейшему развитию мировой цивилизации.

**Наше Кredo.** Прогресс цивилизации — это не абстракция. Все мы совместными усилиями вносим в него свою лепту. Каждый из нас должен постоянно помнить об этом. Преданность фирме — ключ к успеху.

**Наши духовные ценности:** а) служение нации путем совершенствования производства; б) честность; в) гармония и сотрудничество; г) борьба за качество; д) достоинство и подчинение; е) идентификация с фирмой; ж) благодарность фирме».

Как видно, современный менеджер осуществляет целый ряд специфических функций, которые группируются по двум главным векторам: производственным и человеческим. Эти векторы создают «решетку» менеджмента.

### 1.2.2. Решетка менеджмента

Американские исследователи Роберт Блейк и Джейн Моутон, наблюдая за деятельностью менеджеров, убедились, что вся их деятельность протекает в «силовом поле» между вектором «про-

<sup>1</sup> Деловой мир. №1 0006. 14 августа 1990.

изводства» (нацеленность на создание товаров) и вектором «человека» (нацеленностью на гуманное отношение к людям). Между этими векторами существует определенное противоречие: а) если стремиться всеми силами повысить производительность труда, не обращая внимания на потребности и желания человека, то результат будет плачевным; б) если все внимание уделить человеку, то ничего хорошего тоже не получится. Блейк и Мюнтон разграфили «силовое поле» на девять частей по каждому вектору и получили соответствующую «решетку» (схема №1). Эта решетка дает возможность определить пять характерных типов управленческого поведения: а) диктатора, б) демократа, в) пессимиста, г) манипулятора, д) организатора.

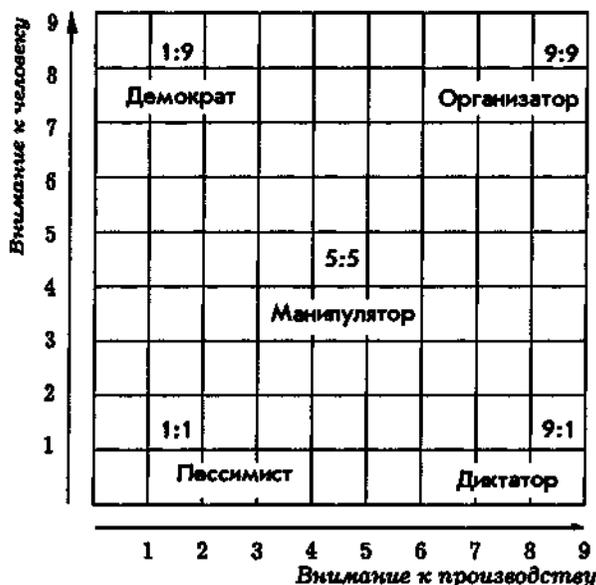


Схема №1. Решетка менеджмента.

Составители «решетки» дали соответствующие характеристики различным типам менеджеров.

Код 9:1 означает стиль управления, при котором руководитель без остатка ориентирован на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. Это жесткий курс администратора, для которого результат — все, а человек — в лучшем случае исполнитель, винтик, по существу — никто. Работа в таких ус-

ловиях никому не приносит удовлетворения. Каждый пытается уйти из-под давления диктатора. Ответ диктатора — повсеместный контроль. Менеджер 9:1 — плохой управляющий.

Код 1:9 — тип менеджера, прямо противоположный предшествующему. Производительность труда у такого менеджера на последнем месте. Во главу угла здесь ставится житейский принцип — «надо быть всюду самим собою». Дела у такого менеджера идут как бы сами собою. Работникам во многом нравится обстановка, создаваемая данным типом менеджера. Обычно здесь преобладают действия с преимущественно демократическим перекосом. Польза от этого не очень большая.

Код 5:5 (центр «решетки»). Менеджеров данного типа удовлетворяют средние достижения. Их девиз: «Не хватать звезд с неба». Главная тактическая линия здесь — «компромисс». Характерная особенность менеджера данного типа — половинная заинтересованность и в производстве, и в людях. Здесь проявляется склонность менеджера к манипулированию людьми.

Код 1:1 — это пессимист. Его девиз: «Не вмешивайся в естественный ход событий». Обычно люди с таким взглядом на руководство — или случайные люди в менеджменте, или спустившиеся с неба», т. е. поставленные на должность влиятельными лицами. Польза от таких людей очень малая.

Код 9:9 — это организатор, самый продуктивный тип, который умеет одновременно учитывать и нужды производства, и потребности и интересы людей. Важнейшей характеристикой данного типа является устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации. Предприятия, где действуют менеджеры типа 9:9, обычно процветают. Ведущие фирмы развитых стран прилагают большие усилия в поиске менеджеров такого типа. Можно сказать, что такой руководитель представляет собой сегодня эталон современного управляющего.

### 1.2.3. Какой я менеджер?

Читающий эти строки не удержится от искушения задать себе подобного рода вопрос. И это естественно. Надо хорошо представлять себе, какое место каждый из нас занимает в «решетке менеджмента». Для этого воспользуемся тестами «Ориентация» и «Взаимодействие». С целью расширения информации, полученной по этим тестам, обратимся еще к шкале Тейлора, оценивающей степень тревожности.



### Тест «Ориентация»

Приведенные ниже 35 утверждений отражают особенности управленческого поведения. Ответьте по каждому пункту так, как бы Вы действовали, если бы руководили рабочей группой. При ответах ставьте «В» (всегда), «Ч» (часто), «И» (иногда), «Р» (редко), «Н» (никогда).<sup>1</sup>

Чтобы не портить книгу, работайте на отдельном листе. Для этого напишите в столбик цифры от 1 до 35 и, прочитав утверждение, ставьте рядом соответственно В, Ч, И, Р, Н:

1. Вероятно, всегда был бы лидером группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу.
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкуренты.
7. Говорил бы как представитель своей группы.
8. Побуждал бы членов группы к большому старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
14. Хочу поддерживать высокий ритм работы.
15. Даю работникам возможность работать с развязанными руками.
16. В конфликтных ситуациях в группе действую как посредник.
17. Утопаю в деталях.
18. Представляю группу в ее отношении с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободы действий.
20. Решаю, что делать и как делать.
21. Побуждал бы к росту производительности труда.
22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Обычно дела идут так, как я предсказывал.
24. Разрешаю группе выдвигать много инициативных предложений.
25. Даю членам группы конкретные задания.
26. Хочу вносить изменения.
27. Прошу членов группы работать интенсивнее.
28. Считаю, что члены группы хорошо используют свою способность критически мыслить.

<sup>1</sup> Перевод с финского. См. Тимо Санталайнен и др. Управление по результатам. - М.: Прогресс, 1988.

29. Составил бы график работы.
30. Отказался бы объяснить свои действия.
31. Убеждаю других в том, что мои идеи пошли бы им на пользу.
32. Разрешаю группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призвал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
34. Действовал бы, не советуясь сначала с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

#### **Обработка теста:**

1. Подчеркните следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые Вы отметили «Р» (редко) или «Н» (никогда).
3. Напишите цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые Вы ответили «В» (всегда) или «Ч» (часто).
4. Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на людей.
6. Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой 1 (единицей). Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на задачу (на план).

#### **Оценка результатов:**

1. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей — 15. Показатель свыше 12 баллов свидетельствует о том, что данная ориентация выражена.
2. Показатель свыше 12 баллов по шкале ориентации на задачу свидетельствует о приверженности к авторитарному стилю руководства.

#### **Выводы:**

1. Приверженность к авторитарному стилю не свойственна менеджеру, который добивается успеха в управлении персоналом. Надо избавляться от такой ориентации. Авторитаризм в условиях рыночной экономики, сопровождаемой демократизацией общества, неизменно приводит к обострениям в отношениях по вертикали, что порождает в коллективе конфликтную атмосферу.
2. Знайте, что от укоренившихся тенденций нельзя отказаться по мановению волшебной палочки. Тот, кто решился изменить свой стиль управления, должен серьезно и настойчиво поработать над собой, т. е. заняться самовоспитанием. Книга, которую вы держите в руках, здесь может стать достойным подспорьем. С чего же начать?

3. Самое лучшее — это прочесть и усвоить содержание этой главы данной книги. Она поможет Вам понять особенности менеджерской деятельности в условиях рыночной экономики и нацелит Вас на овладение специфическими умениями и навыками, изложенными в следующих главах. Без овладения этими умениями и навыками менеджерам любого ранга сегодня очень трудно рассчитывать на успех.



### Тест «Взаимодействие»

Читая предлагаемые ниже утверждения, укажите свое отношение к ним по пятибалльной шкале:

- |                          |             |
|--------------------------|-------------|
| — нет, так не бывает     | — 1 балл;   |
| — как правило, не бывает | — 2 балла;  |
| — трудно сказать         | — 3 балла;  |
| — как правило, бывает    | — 4 балла;  |
| — да, так бывает всегда  | — 5 баллов. |

Постарайтесь быть искренним перед самим собой.<sup>1</sup>

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того, чтобы провести какое-либо мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включать их в обсуждаемые проекты.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и на своих гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю эмоционально высказываемые аргументы других.

<sup>1</sup> Перевод с чешского. См. сб. Не повторить ошибок. Практические советы руководителю. — М.: Экономика, 1988.

17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я признаюсь, что не все знаю о проблеме.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие на мои вопросы, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим людям добрым советом.
23. Увлекаюсь своими идеями, я обычно не беспокоюсь о чужих доводах.
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.
25. Если кто-то не согласен со мною, я ищу доводы, чтобы переубедить этого человека.
26. Использую все доводы, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу возможность облегчить другим людям поддержку моих идей.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о своих идеях, чем выслушиваю других.
31. Прежде, чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю другим получить слово при обсуждении проблемы.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просит слова.

#### **Обработка теста:**

1. Сложите балльные оценки по утверждениям 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40. Это сумма «А».
2. Сложите баллы по суждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Это сумма «Б».

#### **Оценки результатов:**

Если сумма «А» превышает более, чем на 10 баллов сумму «Б», то большая часть людей считает Вас демократом. Если же сумма «Б» на 10 и более баллов превышает сумму «А», то Вы склонны к авторитарному стилю взаимодействия. Если же обе суммы различаются менее, чем на 10 баллов друг от друга, то Ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе.

#### **Задание:**

1. Сравните результаты Вашей оценки по данному тексту с результатами оценки по тесту «Ориентация».

2. Найдите свои координаты на решетке менеджмента по двум тестам:

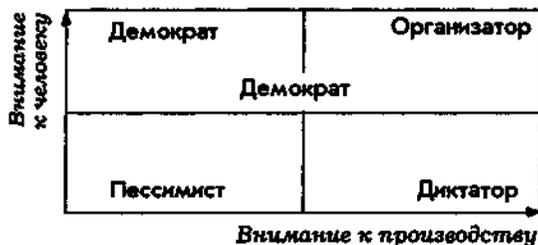


Схема №2. Координаты отношений

3. Сделайте для себя педагогические выводы.



### Тест «Степень тревожности»

Ниже даются 50 утверждений. Вам предстоит решить, относятся ли эти утверждения к Вам или нет. Для этого, читая утверждения, отведайте «да», если Вы согласны, и «нет», если не согласны:

1. Я долго не устаю.
2. Меня часто тошнит.
3. Я нервничаю не чаще других.
4. У меня редко болит голова.
5. Работая, я устаю.
6. Я не могу сосредоточиться на чем-то одном.
7. Я беспокоюсь по всякому поводу.
8. Когда я что-нибудь делаю, мои руки не трясутся.
9. Я краснею не чаще других.
10. Раз в месяц у меня бывает понос.
11. Я часто волнуюсь, как бы чего не случилось.
12. Я никогда не краснею.
13. Часто я боюсь, как бы не покраснеть.
14. Мне нередко снятся кошмары.
15. Обычно мои руки и ноги не мерзнут.
16. Я потею даже в холодную погоду.
17. Часто в состоянии затруднения я потею, и это раздражает меня.
18. Обычно я не чувствую перебоев сердца и дыхания.
19. Я все время ощущаю голод.
20. Я редко страдаю запорами.
21. У меня часто болит желудок.
22. Периодами из-за беспокойства я теряю сон.
23. Ночью я часто просыпаюсь и от этого расстраиваюсь.
24. Я часто думаю о вещах, которые мне нужны.
25. Меня легко вывести из себя.
26. Я чувствительнее, чем другие.

27. Я часто о чем-нибудь беспокоюсь.
28. Жаль, что я не так счастлив, как другие.
29. Обычно я спокоен и меня не так легко вывести из себя.
30. Я легко могу заплакать.
31. Я всегда о чем-либо тревожусь.
32. Обычно я чувствую себя счастливым.
33. Когда мне нужно ждать, я нервничаю.
34. Периодами я чувствую себя таким суетливым, что не могу усидеть на месте.
35. Иногда я бываю так возбужден, что не могу заснуть.
36. Бывает, что я ласую перед трудностями.
37. Иногда я тревожусь без всяких причин.
38. Я меньше подвержен страху, чем другие.
39. Бывало так, что я испытывал страх, хотя знал, что ничего не случится.
40. Временами я чувствую свою бесполезность.
41. Мне трудно сосредоточиться на конкретной работе.
42. Я застенчивый человек.
43. Я склонен считать, что во всем для меня есть трудности.
44. Я всегда напряжен.
45. Жизнь для меня не легка.
46. Временами я волнуюсь о своем здоровье.
47. Мне не хватает уверенности в себе.
48. Временами я чувствую себя разбитым.
49. Я уклоняюсь от трудностей.
50. Я вполне уверен в себе.

#### **Обработка данных:**

Подсчитайте количество совпадений:

«нет» — утверждения 1, 3, 4, 9, 12, 15, 18, 20, 29, 32, 38, 50.

«да» — все остальные утверждения.

#### **Оценка: Уровень тревожности:**

40–50 баллов	очень высокий
25–39 баллов	высокий
5–24 балла	средний
0–4 балла	низкий

#### **Педагогические выводы:**

1. Показатели шкалы тревожности (если они высокие) могут зависеть от различных аспектов межличностного общения.
2. Общение с человеком, к которому Вы питаете неприязнь, может повысить показатель (понижение имеет место после общения с приятным собеседником).
3. Уровень тревожности можно понизить, если каждый раз, когда Вы вступаете в общение, будете давать себе установку: «Воспринимаю собеседника как партнера! Большинство людей хочет мне добра!».

### 1.2.4. Модели управления

Любое управление осуществляется стихийно по модели «черного ящика», в котором четко выделяются: а) субъект управления и его управленческое воздействие (S); б) «черный ящик», т. е. объект управления; в) реакция объекта (R) на управленческое воздействие; г) обратная связь; д) цель деятельности (схема № 3).

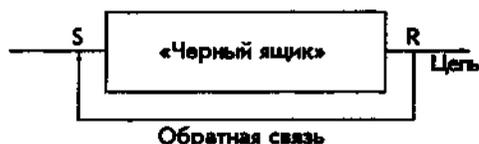


Схема №3. Модель «черного ящика»

Побуждение людей к деятельности по модели «черного ящика» предусматривает лишь факт движения трудовых подразделений к цели, т. е. к выполнению плана. Отношение же работников к процессу труда и тем более психологические феномены, которые проявляются в трудовых коллективах и в психической сфере отдельного человека, не принимаются во внимание. Философия «план — любой ценой» не предполагает подобного рода сантиментов. В результате управление трудовыми коллективами оказывается бездушным, а создатели материальных ценностей обрекаются на положение роботов. И конечно же, следствием такого управления является отчуждение людей от процесса труда и его результатов. Отсюда — низкая производительность, застой, но что самое пагубное — массовый брак производимой продукции. Так происходит в условиях административно-командной системы.

Дело меняется коренным образом при изменении модели управления. Это делается путем изъятия из нее «черного ящика» и замены его компонентом «человеческий фактор». В этом случае модель как бы одухотворяется, объект управления приобретает человеческие признаки: начинает радоваться, горевать, возмущаться, соглашаться, возражать и т.д. Управление делается гибким и, естественно, более мягким. Административно-командному стилю приходится сдавать свои позиции. Поворот к человеческому фактору — это революционный переворот в науке управления.

Понятие «человеческий фактор» входит в научный обиход различных наук: философии, социологии, психологии, педагогики, медицины, науки управления и т. д. В связи с этим каждая

наука высвечивает в этом понятии свои специфические стороны. Так, скажем, философия сосредотачивается на общих положениях, а наука управления — на конкретике. Психология и педагогика имеют в этом плане свои подходы. Под «человеческим фактором» в психологии понимают человеческий компонент управления, т. е. личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. В более конкретном понимании — это внутренний мир людей, их потребности, интересы, установки, переживания, направленности и т. д.

Следует заметить, что понятие «человеческий фактор» в психологическом плане имеет свою историю. Впервые это понятие ввел в научный обиход создатель научной организации труда американский инженер У.Тейлор. Затем оно было развито классиками управления Ф.Гильбертом, Г.Файолем, Э.Мейо.

Ф.Тейлор (1911) поставил перед собой задачу создать систему повышения производительности труда за счет интенсификации производства. Он описал особенности трудовых процессов на ряде промышленных предприятий и пришел к выводу, что главная причина низкой производительности кроется в несовершенной системе стимулирования рабочих. Поэтому первое, с чего он начал, — он разработал цепь побудительных факторов, а именно материальных стимулов. Основным среди них Тейлор считал награду. Именно награда, утверждал он, представляет тот принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять человеком. «Награда, для того, чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы».<sup>1</sup> Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предлагал «прогрессивную» систему оплаты.

Награду Тейлор представлял не только как денежное вознаграждение. Идею награды он понимал очень широко. Тейлор всегда советовал предпринимателям идти на уступки рабочим, ибо эти уступки — тоже награда. К награде он относил и различные полуфилантропические нововведения, как-то бани, столовые, читальни, вечерние курсы, детские сады и т. д. Все это Тейлор считал ценным «средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих», которое «вызывает у них добрые чувства по отношению к хозяевам». Тейлор доказал, что если ввести со-

<sup>1</sup> Тейлор Ф. У. Научная организация труда (пер. с англ.) — М.: Транспечать, 1925, с. 79.

ответствующие усовершенствования в трудовой процесс и заинтересовать рабочего, то за отведенное время тот сделает в 3–4 раза больше, нежели при обычном порядке.

Психологическое воздействие на рабочих, которое рекомендовал Тейлор, выливалось в оригинальные формы. Так, на одной фабрике, где работали преимущественно молодые женщины, было придумано следующее: в большую комнату — мастерскую — поселили огромного породистого кота, который сразу сделался любимцем всех работниц. Во время перерыва женщины играли с котом, и это поднимало их настроение, взвинчивало эмоции. После перерыва они, как оказалось, с удвоенной энергией принимались за работу.

Большое внимание факторам стимулирования уделял последователь Тейлора инженер Гильберт. Вместе с тем Гильберт скрупулезно изучал трудовые движения, систематизировал их и упрощал. Так он преобразовывал приемы кладки кирпича: сократил количество движений и сконструировал специальные приспособления. В результате рабочий стал укладывать за час 350 кирпичей вместо 120. Гильберт вычленил в трудовом процессе личностные переменные, которые рекомендовал учитывать при подготовке кадров: удовлетворенность трудом, стремление больше заработать, привычки, темперамент, образ жизни и т. д. Многие из того, что видели в трудовом процессе Тейлор и Гильберт, имело под собой психологическую основу. Именно поэтому их идеи, хотя и подвергнутые впоследствии критике, вошли в арсенал достижений мировой психологии. Этому также способствовали работы Г.Файоля.

Генри Файоль, французский инженер, работал управляющим гигантской добывающей и металлургической компании. Он был первым, кто разработал довольно последовательную систему принципов учета закономерностей человеческого фактора в управлении. Согласно своим идеям с принципами Ф.Тейлора по стимулированию отдельного работника, Файоль приспособил выдвинутые им принципы к деятельности высшего звена управления. В своей книге «Основы менеджмента» он предложил четырнадцать принципов такой деятельности: разделение труда, власть, дисциплина, единство руководства, единство действий, подчинение личных интересов общим, награда, централизация, иерархия подчинения, порядок, правопорядок, стабильность персонала на предприятии, инициатива, корпоративный дух предприятия.

Пять принципов из приведенной системы имеют в своей основе психологическое наполнение. Они обращены к человеческому фактору. Файоль показал, что менеджмент, предназначенный, главным образом, для интенсификации производственных процессов, пропитан психологией, и что учет составляющих человеческого фактора в управлении крайне важен. Главными по Файолю являются вопросы человеческих отношений. На них сосредоточил свое главное внимание и Эдвард Мейо.<sup>1</sup>

Э.Мейо, выходец из Австралии, в 1922 г. приехал в США, где стал сотрудником Пенсильванского университета. В 1926 г. он перешел в Гарвардский университет, где оставался до 1947 года, т. е. до завершения своей деятельности.

Э.Мейо, разделявший основные идеи Тейлора и Гильберта о рационализации рабочих движений и стимулировании, вначале занимался изучением проблемы производительности труда. В 1927 г. американский исследовательский совет по условиям труда пригласил его в Хотсорн (недалеко от г. Чикаго) на предприятия фирмы «Вестерн электрик», где проводились эксперименты по совершенствованию рабочих мест. Дело заключалось в том, что исследователи, в основном инженеры, не могли объяснить, почему улучшение условий работы не коррелировало с уровнем производительности труда. Так, регулируя освещенность, исследователи фиксировали рост производительности труда там, где, по их ожиданиям, она должна была падать, и наоборот. Психологическое объяснение этим явлениям дал Э.Мейо.

Он провел серию экспериментов. В одном из них участвовали шесть женщин-сборщиц. Они работали в отдельном помещении, поэтому там обеспечивались условия «чистого» наблюдения: варьировалось освещение, изменялась покраска помещений и оборудования, отрабатывался режим труда и отдыха, организовывалась индивидуальная и групповая оплаты и т. д. Было замечено, что каждое из тщательно подготовленных нововведений давало прирост производительности труда. Затем опытную группу переводили в обычные условия, где не применяли никакого стимулирования. Производительность труда здесь, тем не менее, достигала наивысшего уровня. На основе наблюдений над этой и подобными группам Э.Мейо сделал вывод, который стал именоваться «хотсорнским эффектом». Этот эффект во многом опре-

<sup>1</sup> J.A.C.Brown, *The Social Psychology of Industry*. Penguin Books, 1980. 54

делил русло развития многих прикладных отраслей психологической науки в капиталистических странах. В чем его суть?

Хотсорнские эксперименты показали, что производительность труда и качество продукции зависят не от условий работы, не от физиологического состояния рабочего и не от формы оплаты его труда, а от социальных и психологических факторов. Если рабочие экспериментальных групп осознавали, что являются предметом внимания со стороны руководства и своих непосредственных начальников, то они участливо отзывались на намерение руководителей повысить эффективность труда. Причиной положительных реакций рабочих были не изменения материального порядка, а социальные и психологические аспекты ситуации. Обнаруженный эффект дал толчок к многочисленным исследованиям групповой атмосферы в организациях. Он привел исследователей к необходимости учитывать психологические явления в группах, побудил их выявлять мотивации к труду в межличностных отношениях. «Хотсорнский эффект» явился поворотным пунктом в определении роли отдельного человека и малой группы в организации. Обозначились новые направления внедрения психологии в деятельность организаций, связанные с оказанием психологического воздействия на человека.

Явление «хотсорнского эффекта» — это достояние психологической науки на международном уровне. Как нельзя сказать, что Моцарт принадлежит Австрии и что его музыка — это достояние австрийской нации, так и нельзя сказать, что явление «хотсорнского эффекта» — это изобретение американской психологии и что нас оно не касается. Явление «хотсорнского эффекта» должно учитываться, конечно, с коррекцией и в наших условиях.

Труд на благо человека и во имя человека коренным образом изменяет у нас весь характер управления людьми. Проблема человеческого фактора в наших условиях имеет отношение к рациональному, всестороннему учету всех существенных сил тружеников производства при опоре на гуманистические принципы управления. Однако сама природа управления, присущая биологическим, техническим и социальным системам, имеет всеобщий характер, что делает управление человеческим фактором предметом науки. Общие положения здесь, как мы убедились, работают в любых социальных условиях. Поэтому, если при оценке широкомасштабных экспериментов и многочисленных почи-

нов, имеющих место в нашей действительности, мы будем учитывать явления «хотсорнского эффекта», то от этого наша экономика только выиграет.

Известно, что управление человеческим фактором включает в себя ряд уровней. Это прежде всего институциональный и психологический уровни.

На институциональном (иногда называемым административным) уровне человеческий фактор имеет обезличенный характер и не содержит конкретного психологического наполнения. Психология управляемых объектов (отдельного человека, рабочей группы, трудового коллектива) здесь в известной степени игнорируется. На первый план выходят административные методы стимулирования трудовой активности работников.

Объектом психологического уровня является прежде всего личность, понимаемая как конкретный человек, носитель сознания и самосознания. Но не только личность. В процессе производства люди как личности объединяются в группы. Это ведет к тому, что на предприятиях складываются и действуют неформальные образования типа диад, триад, квартетов. Такие образования обычно формируются стихийно. Если на них не обращать никакого внимания, то есть не управлять ими, то они в ряде случаев могут тормозить деятельность трудового коллектива.

### 1.2.5. Управленческий цикл

Управленческий цикл содержит в себе четыре функции: это планирование, организация, мотивация, контроль. Данные функции охватывают все виды управленческой деятельности по созданию материальных ценностей, финансированию, маркетингу и т. д.<sup>1</sup>

**Планирование.** Эта функция представляет собой по существу процесс подготовки решений. Этапы планирования: а) постановка целей и задач; б) определение исходных предпосылок; в) выявление альтернатив; г) выбор наилучшей альтернативы; д) ввод и исполнение плана.

**Организация.** Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Прежде всего, это оценка менеджером своих возможностей, изучение подчиненных,

<sup>1</sup>The Manager's Yuide. London, 1992. 56

определение потенциальных возможностей каждого работника, расстановка сил и т. д. Вся эта организаторская деятельность протекает на фоне проявления вполне конкретных структур предприятия.

**Мотивация.** После проведения подготовительных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы. В этих целях используются: а) стимулирование, т. е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материальное и моральное стимулирование); б) собственно мотивирование, т. е. создание у работников внутренних (психологических) побуждений к труду. Главными здесь являются: заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности, переживание чувства удовлетворения от трудовой деятельности. Менеджер, чтобы успешно осуществить эту функцию управления, должен быть компетентен в различных аспектах коммуникации, он обязан развивать у себя соответствующие умения и навыки.

**Контроль.** Эта функция, как говорил Г.Файоль, «состоит в подтверждении того, что все идет в соответствии с принятым планом, существующими директивными документами и принятыми принципами управления». Другими словами, контроль — это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданиями.

**Круговорот управленческого цикла.** Как известно, менеджер постоянно занят осуществлением управленческих функций. Если он хочет обеспечить будущее своему предприятию (организации), ему надо серьезно включаться во все детали управления. И начинать нужно с планирования. Каждый профессионал планирует свою работу:

- управляющий с карандашом в руках и с обычной канцелярской резинкой проведет многие часы над бюджетом;

- продавец тщательно обдумывает свой процесс общения с покупателями;

- плотник, прежде чем сделать надрез на куске дерева, производит разметку. Он следует мудрому совету: «Семь раз отмерь, один раз отрежь».

Если работа спланирована, то она должна быть организована, а работники подготовлены к целенаправленной деятельности. Они должны иметь четкую линию поведения и понимать, что их ждет впереди. Работники тянутся к детальному осознанию своей работы, они открываются для делового контроля своих про-

изводственных операций. Отсюда — необходимость в контроле. Он включает: а) простой и понятный план деятельности; б) эффективные и ненавязчивые методы контроля; в) обратную связь, т. е. надежную информацию о прогрессе работы; г) корректирующие действия.

Довольно часто коррекция обеспечивается без каких-либо усилий: подчиненному достаточно услышать от руководителя какую-либо побудительную фразу или даже слово: «Так держать!» «Будь внимательней!» «Хорошо!» и т. д. Все это воздействует на эмоциональную сферу работника. Реакция работника здесь мгновенная. Значительно труднее осуществлять коррекцию, если приходится обращаться к организационным факторам. Скажем, работник уяснил суть своей деятельности, включился в работу, но успеха не последовало. Проблема может состоять в том, что работы оказалось больше, чем ожидалось. Здесь требуется известная перегруппировка усилий, а может быть, и соответствующая помощь. Иногда возникает необходимость введения изменений в планирование.

Как видно, все четыре функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль) находятся в определенном круговороте. Они взаимосвязаны и взаимообусловлены: ни одно звено из этой цепи не выкинешь.

Сделаем выводы. А) деятельность менеджера заключена в четырех основных функциях (планирование, организация, мотивация, контроль). Любые иные виды деятельности работают на эти ключевые функции, отличающие менеджера от других лиц бизнеса. Б) поскольку менеджер достигает целей организации с помощью своих подчиненных, то функция мотивации сегодня является самой существенной. В) цели организации могут быть достигнуты только при условии хорошо налаженной обратной связи, т. е. при осуществлении надежного контроля. Однако контроль — это не опека. Эффективный контроль — это совет, помощь, современная подсказка, поощрение, одобрение и т. д. Контроль не несет в себе возмездия за упущения. Г) все основные функции менеджмента цементируются действиями менеджера по принятию решений. Эффективные решения, подчеркивает американский теоретик менеджмента К.Киллен, — «залог существования коммерческого предприятия». Они являются существенным элементом каждой из рассмотренных выше четырех функций управления.

### 1.2.6. Принятие решений

Как указывается во многих руководствах по менеджменту, решение — это акт выработки какого-либо суждения или выбор конкретного курса действия из возможных альтернатив.

Принятие решений — постоянная забота менеджера. Он принимает решения по самым различным вопросам: организационным, кадровым, технологическим, снабженческим и просто житейским. В одних случаях менеджер делает это единолично, в других — со своими помощниками, в третьих — с привлечением экспертов и общественности. Любое управленческое решение имеет смысл лишь в том случае, если оно эффективно.

**Эффективность решений.** Несмотря на тот факт, что эффективность решения зависит от целого ряда объективных факторов, в теории менеджмента особо выделяются два из них. Во-первых, качество решения, связанное: а) с выбором наилучшей альтернативы из тех, что предлагает проблемная ситуация; б) с учетом возможностей исполнителей решения. Это будет фактор качества («К»). Во-вторых, степень принятия этого решения людьми, фактор («П»). Отсюда эффективное решение («ЭР») может быть представлено формулой:  $ЭР = П \times К$ . Когда один из названных факторов стремится к минимуму — эффективность решения падает.

Факторы «П» и «К» находятся между собой в специфической зависимости, что видно из представленной ниже схемы (схема №4).

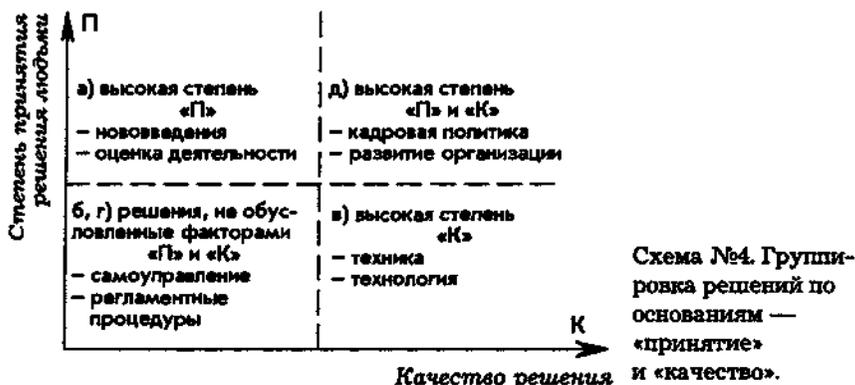


Схема №4. Группировка решений по основаниям — «принятие» и «качество».

В условиях рыночных отношений управленческие решения, требующие высокой степени принятия и одобрения их работни-

ками, составляют основной массив всей совокупности решений. По нашим подсчетам, в процветающих зарубежных фирмах большинство решений (до 90%) характеризуется высокой степенью «П» и «К». К сожалению, в условиях нашей действительности этот процент значительно ниже.

У нас наблюдаются следующие разновидности решений: а) решения, учитывающие фактор «принятия» их трудовыми коллективами; б) решения, не обусловленные фактором «принятия»; в) профессионально-качественные решения; г) решения, не обусловленные фактором «качества»; д) решения, обусловленные фактором «принятия» и фактором «качества» одновременно. Как следует из данных этой классификации, в российских условиях принимается лишь 20% эффективных решений. Наверное и к сожалению, в реальности таких решений еще меньше. Данное заключение сделано исходя из общего характера всех решений, которые принимаются на наших предприятиях и в учреждениях. Какие же это решения?

Решения типа «а» (см. схему №4), которые предполагают высокую степень «принятия». Во-первых, это те, что вызывают социальные изменения в коллективе, а именно, решения по нововведениям. Во-вторых, решения, связанные с оценкой трудовой деятельности работников, порождающие отношения людей к производству. Решения типа «б», не обусловленные фактором «принятия», — это те, что связаны с самоуправлением. К этой группе примыкают решения типа «г», т. е. те, что не обусловлены фактором «качества». По существу такие решения касаются строго регламентированных процедур, например, о выдаче заработной платы, об увольнении работника, об исполнении «спущенных» указаний и т. д. Далее идут решения типа «в». Это профессионально-качественные решения, касающиеся техники, технологии, снабжения, ремонта и т. д. Такие решения обычно принимаются нашими руководителями единолично. По данным проведенных опросов, в российской экономике их достаточно много, что не очень благоприятно для рыночных взаимоотношений. Наконец, решения типа «д», обусловленные высокими данными «принятия» и «качества». Они связаны, как указывалось, с важнейшими социально-экономическими факторами производства. У нас такие решения пока стоят в ряду последних.

Причина того, почему мы испытываем дефицит в решениях с высокой степенью «П» и «К», обусловлена господством централизма в экономике. А это, как известно, порождает очень много поро-

ков, самым неблагоприятным из которых является отсутствие заинтересованности работников. В условиях централизма управляющие нацелены главным образом на показатель, а не на конечные результаты, а целью процедуры принятия решений зачастую бывает не выбор наилучшей альтернативы, а реализация воли центра. В условиях рыночных отношений это губительно.

**Принципы принятия решения.** Процедуры принятия управленческих решений реализуются в соответствии с требованиями вполне конкретных принципов. Зная принцип, можно с большой вероятностью спрогнозировать эффективность принятого решения. Известно не менее дюжины принципов, однако наиболее распространенными считаются принципы единоначалия, единогласия, большинства, консенсуса.

**Принцип единоначалия.** Решение принимается единолично. С точки зрения менеджмента, оно может быть оправдано, если оценивается как качественное (высокое «К»). Тем не менее решения подобного рода подвергаются конструктивной критике. Зачастую это связано с тем, что единоличные решения часто принимаются менеджерами с авторитарным стилем поведения. Около 90% действий такого менеджера состоят из команд и приказов. Отсюда возникает напряженность в рабочих группах. Межличностные отношения в группах при авторитарном управлении характеризуются отсутствием доверительности и повышенной конфликтностью.

В условиях рыночных отношений принцип единоначалия при принятии решения ограничен. Время единовластия во многих странах ушло в прошлое.

**Принцип единогласия.** В условиях рыночных отношений такому принципу в полном объеме проявиться очень трудно. Суть его заключается в безоговорочной поддержке выдвигаемой альтернативы. Это случается довольно редко, поскольку участники принятия решения, если они являются приверженцами демократического стиля мышления, обычно имеют свое, отличное от других, особое мнение. Единогласие часто имеет место лишь при принятии решений в экстремальных условиях, а также при отсутствии «коалиций» или противоборствующих групп. В наших условиях единогласие приобрело уродливую форму «одобрям», что нанесло громадный ущерб не только нашей экономике, но и всему нашему обществу. Однако и сегодня, к сожалению, многие наши управляющие и парламентарии проявляют склонность придерживаться именно этого принципа.

**Принцип большинства.** Этот принцип вводится в действие в ситуациях с явно выраженными «коалициями», т. е. когда в процессе выработки решения соперничают разные мнения: как индивидуальные, так и групповые. В связи с этим при принятии решений прибегают к голосованию. Нередко для принятия решения достаточно простого большинства, иногда по некоторым принципиальным вопросам утверждается норма  $2/3$ .

Несмотря на тот факт, что принцип большинства применяется с незапамятных времен, он не обеспечивает принятия высококачественного решения. Дело заключается в том, что за бортом остаются мнения меньшинства, которое в дни революционных изменений нередко отстаивает лучшую альтернативу. Принцип большинства получил признание в парламентской борьбе, в сфере бизнеса он весьма ограничен. Этот принцип годен скорее для проведения решений, чем для их принятия. В наших условиях он осуществляется в форме подавляющего большинства.

Е.Евтушенко посвятил этому специальные строки:

*Подавляющее большинство,  
Пачнешь ты, как навозная роза,  
И всегда подавляешь того,  
Кто высовывается из навоза.*

\* \* \*

*Удиалющее меньшинство,  
Сколько раз тебя брали на вилы!  
Подавляющее большинство,  
Сколько гениев ты раздавило!*

**Принцип консенсуса.** Появление данного принципа связано с рядом факторов. Во-первых, это углубление процессов демократизации управления. В условиях плюрализма мнений нельзя подавлять какую-то группу лиц или отдельных людей, представляющих своё собственное видение решаемой проблемы. Демократически воспитанное общество такого обращения с собой просто не допустит. Во-вторых, это возрастание информационных потоков и усложнение технико-экономических условий принятия решений. И то, и другое требует бережного отношения к каждой идее, искреннего внимания к каждому человеку. На практике все это реализуется путем многоплановых согласований между отдельными людьми и группами по поводу значимых и «незначимых» проблем, связанных с принятием решения.

Консенсус — это согласование всех спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений. Оно достигается

путем взаимных обсуждений и консультаций, а также путем применения различных методик рационализации выдвигаемых альтернатив. Для этой цели используется целый арсенал специальных приемов: «мозговая атака», «синектика», «интервью», «групповая работа» и т. д. В японском бизнесе для этих целей служит метод «ринги».

**Метод «ринги».** Термин «Ринги» в «Большом японо-русском словаре» трактуется как «получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания». Процедура «ринги» состоит из ряда этапов.<sup>1</sup>

*Первый этап:* руководство фирмы совместно с привлеченными специалистами выдвигает общие соображения по проблеме, по которой должно быть принято решение. Например: «Начать выпуск принципиально нового двигателя».

*Второй этап:* передача проблемы «вниз», т.е. в секцию, где организуется работа над проектом.

*Третий этап* — «нэмаваси», буквально «обрубание корней», т.е. детальное согласование с исполнителями всех пунктов готовящегося проекта. В сущности — это «сглаживание углов», т.е. ослабление разногласий, отсечение противоположных точек зрения. Подобно тому, как при пересадке дерева садовник продельвает подготовительную работу, обрубая торчащие далеко в сторону корни, принятие решения предваряется обсуждением проблемы всеми заинтересованными лицами и выработкой согласованного подхода к ее решению.

*Четвертый этап:* проведение целенаправленных совещаний и конференций, на которых обсуждается конкретный путь решения проблемы.

*Пятый этап:* доработка документа, который называется «рингисе», визирование его исполнителями (каждый должен поставить свою печать), утверждение документа руководством фирмы.

В Японии процедуру «ринги» относят к проявлениям управленческой философии, проповедующей предусмотрительность, осторожность и коллективную ответственность. И хотя в японской печати можно встретить критику в адрес этой процедуры из-за ее чрезмерной громоздкости, перегруженности каналов информации, об отказе от ее использования нет и речи. В бли-

<sup>1</sup> В.А.Пронников, И.Д.Ладаев. Управление персоналом в Японии. — М.: Наука, 1989.

жайшем обозримом будущем японцы от «ринги» не откажутся. Они считают, что «ринги» помогает им учитывать весь спектр мнений по разрабатываемым проблемам, поэтому выбрасывать за борт какое-либо даже не очень значительное мнение — это слишком большая роскошь.

### 1.2.7. Планирование

Как указывалось, планирование включает следующие этапы: постановку целей, определение исходных предпосылок, выявление альтернатив, выбор наилучшей альтернативы, ввод в исполнение плана.

Важнейшим фактором успешного управления, пишут специалисты по менеджменту из ФРГ Вернер Зигерт и Лючия Ланг, является знание цели. Как же определить и поставить эту цель? Самый правильный ответ выглядит тривиально: «Цели должны быть сконцентрированы на самом важном!» Таковым в рыночных условиях является продукция, потребность в которой ощущает покупатель.

«Есть ли потребность в нашей продукции?», «Какая продукция и в какой форме пользуется спросом?» — вот жизненно важные вопросы для любого предприятия. Кто производит ее не на рынок, а на склад, резюмируют В.Зингерт и Л.Ланг, тот прогорает, если не получает поддержки со стороны. Итак, высшая цель любого предприятия — это удовлетворение потребностей рынка.

Может быть, для нас данная формула пока не существенна? Нет, это ошибочное предположение. Работать на потребности рынка — наиважнейшая цель и нашей пока что нерентабельной экономики.

**Определение предпосылок.** Никакая цель не может быть реально значимой без исходных предпосылок. Выбирая, скажем, цель перехода к рыночной экономике, мало всесторонне обдумать детали этого процесса (технические, экономические, финансовые). Надо еще учесть психологическую атмосферу в обществе:

- есть ли доверие к правительству;
- принимаются или отвергаются обществом предлагаемые мероприятия;
- ощущает ли народ наступление периода материального улучшения;
- возникает ли в обществе тревожное состояние;
- готов ли народ переносить неминуемые тяготы и лишения.

Названные и другие подобные им факторы являются реально действующими феноменами. Они существуют в сознании людей и при определенных обстоятельствах превращаются в движущие силы. Пренебрегать или недооценивать эти силы, по крайней мере, неразумно. Они заявляют о себе, не спросив об этом ни у своих носителей, т. е. конкретных людей, ни у верховного руководства, планирующего, как ему кажется, реализовать необходимые планы, скажем, вполне пристойного повышения розничных цен. Такие действия обычно встречаются в штывы.

**Выявление альтернатив.** Любое планирование, как известно, предполагает набор пакета альтернатив. Такие альтернативы выявляются разными методами: а) формированием выборки на основании опроса или высказываний; б) путем обсуждения выдвинутых проблем в малых группах. Все это относится к процедурам принятия решений. Процедура работы малых групп сводится к следующему.

Для участия в обсуждении привлекаются 25–30 человек (можно и меньше). В группе менее 15 человек эффективность снижается. Всем участникам должна быть известна тема обсуждения, а детали обычно выясняются в ходе общения.

Процедура обсуждения состоит из четырех этапов:

**1. Подготовка к дискуссии (10 минут):**

- а) участники обсуждения делятся на группы по 5–6 человек. Желательно, чтобы было не менее 5 групп, иначе обсуждение проблемы будет формальным;
- б) в каждой группе выбираются ведущие: при выборе лучше не обращать внимания ни на ранги, ни на должности;
- в) руководитель дает указание ведущим групп провести обсуждение проблемы.

**2. Обсуждение в группах (30 минут):**

- а) каждый участник составляет список альтернатив;
- б) обсуждение подготовленных списков;
- в) из всех предложенных отбираются 4–5 альтернатив (на одну меньше количества участников в группе).

**3. Доклад ведущих (20 минут):**

- а) каждый ведущий докладывает собравшимся о результатах выявления альтернатив;
- б) желающие выступают с критическими замечаниями.

**4. Принятие решения (25 минут):**

- а) отбирается набор значимых альтернатив из предложенных группами;
- б) выявленные альтернативы считаются значимыми.

**Выбор наилучшей альтернативы.** Для целей планирования часто выбирается наилучшая альтернатива. Выбрать ее обычным способом или голосованием обычно бывает довольно затруднительно. К примеру, при планировании развития у работников интереса к работе выдвинуто четыре альтернативы:

1. Надо больше платить за работу.
2. Следует организовать соревнование.
3. Нужно помогать людям в работе.
4. Нужно время от времени менять характер работы.

Применяется метод Дельфи<sup>1</sup>. Процедура состоит из ряда этапов. Сначала ранжируются предлагаемые варианты по степени важности, в нашем случае от 1 до 4. Затем каждый участник обсуждения оценивает альтернативу за альтернативой с точки зрения их важности для предприятия (организации) в десятибалльном измерении: 1 балл присваивается наиболее важной альтернативе, 10 баллов — наименее важной. После этого данные каждого участника обсуждения (по иерархии и по важности) перемножаются, затем находится сумма произведений по каждой альтернативе. Наименьшая сумма укажет на предпочтение. Для простоты подсчета предлагается форма (схема №5):

№№ п/п	Фамилии экспертов	Предлагаемые альтернативы											
		Надо больше платить			Следует организовать соревнование			Нужно помогать людям			Нужно менять характер работы		
		И	О	Пр	И	О	Пр	И	О	Пр	И	О	Пр
1.	Иванов												
2.	Петров												
3.	Никитин												
4.	Бодров												
5.	Грибов												
6.	Зверев												

*Примечание:* И — ранг альтернативы по иерархии; О — оценка в 10-и балльном измерении; Пр — произведение  $I \times O$ .

Схема №5. Методы Дельфы.

<sup>1</sup> Впервые данный метод был применен при опросе экспертов в рамках проекта RAND, созданного по заказу Министерства обороны США во второй половине 40-х годов.

**Ввод и исполнение плана.** Известно, что сама альтернатива, как бы хороша она ни была, не может привести к желаемому результату. Она должна по возможности пройти испытание делом, а потом уже занять достойное место в плане.

После завершения разработки план должен быть преобразован в логическую последовательность целенаправленных действий. Затем менеджер должен прозондировать подготовленный план на предмет его эффективности. При этом целесообразно протестировать его по известной нам формуле:  $Эр = П \times К$ , где «Эр» — эффективность плана; «П» — степень принятия плана исполнителями; «К» — качество плана, его профессионализм. Только при высоких степенях «П» и «К» на план можно возлагать определенные надежды.

**Памятка.** Осуществляя функцию планирования, надо продумать ответы на следующие вопросы:



- Имею ли я ясные цели?
- Достаточно ли хорошо я обдумал план действий?
- Собрана ли вся информация, относящаяся к плану?
- Могут ли мои подчиненные, засучив рукава, работать вместе со мною над совершенствованием плана?
- Заложена ли в плане идея его коррекции?
- Могу ли я проверить исполнение плана по рубежам?
- Кто привлекается для этой работы?
- Могу ли я достаточно точно прогнозировать конечные результаты?
- Что мне еще необходимо сделать?

### 1.2.8. Организация

Если функция планирования отвечает на вопрос «ЧТО?» (Что включить в план? Что предпринять? Что необходимо предвидеть? и т. д.), то функция организация ставит вопросы «КТО?» и «КАК?» (Кто и как будет реализовывать план действий?).

Сам термин «организация» в менеджменте употребляется в двух значениях. Первое значение относится к упорядочению деятельности работников, второе — к раскрытию структуры предприятия, учреждения, ведомства и т. д. В данном случае разговор в основном идет о первом значении: как организовать деятельность человеческого фактора. Второе значение играет здесь вспомогательную роль.

Осуществляя организаторскую деятельность, менеджер действует в условиях сложной структуры предприятия, существен-

ными компонентами которой являются: а) работник; б) формальная организация; в) неформальная организация; г) трудовой коллектив; д) корпорация.

**Работник.** Главным структурным компонентом процесса является работник. Он выступает в процессе своей активности в четырех проявлениях: это человек, индивид, индивидуальность и личность.

Понятие «человек» употребляется для подчеркивания субъекта деятельности. Человек понимается как живое существо, обладающее членораздельной речью и сознанием, способное создавать орудия и пользоваться ими в процессе общественного трудового процесса. Это родовое понятие. Конкретный человек как представитель определенной группы людей обозначается видовым понятием «индивид». Когда же характеризуется неповторимость существенных признаков индивида, употребляется слово «индивидуальность», которая включает телесные (соматические) и психологические особенности как унаследованные, так и благоприобретенные. Понятием «личность» обозначается единство социальных образований, черт и качеств, воспитанных во взаимодействии с людьми. Это социальное качество человека.

Менеджер, управляя работником, действующим в группе, имеет дело с его сложными психологическими образованиями, среди которых прежде всего следует обратить внимание на характер и темперамент.

**Характер** — это совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, к другим людям, к самому себе, к вещам. При этом выделяется дихотомия отношений: принципиальность — беспринципность; тактичность — бестактность; организованность — неорганизованность; трудолюбие — лень; уверенность — неуверенность; переоценка своих сил — недооценка своих сил; самокритичность — несамокритичность; требовательность к себе — нетребовательность к себе; аккуратность — небрежность; жадность — расточительность.

Менеджер, вычленяя степень выраженности названных черт характера, может сделать для себя немало выводов. Ведь подобного рода черты далеко не случайны. Они вытекают из конкретных условий жизнедеятельности человека, а потому достаточно объективно характеризуют человека. Определенному типу характера обычно соответствует определенный «темперамент».

Термин «темперамент» был известен еще с Древней Греции. История приписывает честь открытия темперамента Гиппократу (460–377 г. до н. э.). С тех пор человечество традиционно выделяет четыре типа темперамента, которые положены в основу типологии людей. Достоверность этой типологии была подтверждена массовыми экспериментами великого русского ученого И.П.Павлова.

Согласно учению И.П.Павлова, темперамент зависит от особенностей типа высшей нервной деятельности человека (ВНД), основных нервных процессов — возбуждения и торможения — и от их соотношения. Он доказал, что процессы возбуждения и торможения у различных людей могут отличаться по силе, подвижности и уравновешенности. Сочетание этих процессов находит свое выражение в том или ином темпераменте (схема №6).

Тип высшей нервной деятельности	Особенности нервных процессов			Тип темперамента
	сила	уравновешенность	подвижность	
Базудержный	Сильный	Неуравновешенный	Подвижный	Холерик
Живой	Сильный	Уравновешенный	Подвижный	Сангвиник
Спокойный	Сильный	Уравновешенный	Инертный	Флегматик
Болезненный	Слабый	Неуравновешенный	Тормозной	Меланхолик

Схема №6. Темперамент

История мировой и советской психологии свидетельствует о том, что оценка людей по свойствам темперамента дает в руки любому менеджеру надежную методику изучения подчиненных для повышения эффективности управленческой деятельности. При этом следует опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные. Так, на порывистость холерика нужно реагировать тактичностью и сдержанностью, инертности флегматика лучше всего противопоставить активность, а эмоциональность и печаль меланхолика можно нейтрализовать веподдельной оптимистичностью.

Психологами замечено, что меланхолики, когда им нужно составлять какие-либо справки, тратят много времени на составление черновиков, их проверку и исправление; сангвиники, наоборот, пишут часто черновики сокращенно или вовсе их не пишут; холерики нередко из-за невнимательности делают элементарные ошибки; флегматики могут не заметить течения вре-

мени и запоздать с завершением задания и т. д. Все эти знания должны нацеливать менеджера на учет индивидуально-психологических особенностей работников, на реализацию индивидуального подхода.

Необходимость этого диктуется также тем, что в силу специфики наследственной предрасположенности, развития и воспитания все люди обладают определенным набором общих и специальных способностей.

**Способности** — это психофизиологические свойства личности, от которых зависит динамика приобретения знаний, умений и навыков, успешность выполнения определенной деятельности. Обычно в системе приобретения опыта любой человек может овладеть необходимым минимумом знаний, умений и навыков. Однако при равных внешних условиях разные люди будут овладевать ими с разным темпом. Там, где один «все схватывает на лету», другой тратит много сил. Один достигает высшего уровня мастерства, а другой едва дотягивает до уровня середнячка. Есть отдельные виды деятельности, в которых успеха может достигнуть человек только с определенным набором данных. Петь могут все, но хорошо петь могут только люди с музыкальными данными. Многие играют в футбол, но мастерами становятся единицы. В этом проявляется биосоциальное единство личности.

Будучи членом общества, человек выступает как личность, будучи природным существом — как живой организм. Согласно распространенной точке зрения, биологическая сторона — неотъемлемый элемент личности, поэтому она должна учитываться в системе управления. Человек, говорил К.Маркс, наделен естественными, жизненными силами. Этими силами являются телосложение, рост, вес, мускульная сила, объем мышц и другие факторы. Ими обуславливаются физические нагрузки, выносливость, а следовательно, и успех в различных аспектах деятельности. Все это влияет на психические состояния человека, а через них и на все структуры личности. Учет биологического компонента помогает лучше понять как отдельные поступки, так и поведение личности в целом.

**Формальная организация.** В известном плане это каркас для размещения отдельных работников (рядовых, специалистов, руководителей всех звеньев). Обычно данная структура представляет пирамиду соподчинения: директор — начальник цеха — мастер — бригадир и т. д. В этой цепи нет руководителя, который бы не подчинялся сам и которому не подчинялись бы другие. Исклю-

чение составляют низовые рабочие и служащие, которые подчиняются всем, но сами подчиненных не имеют. Такая иерархическая структура организации называется линейной.

Данная структура предполагает важную особенность: она имеет одностороннюю направленность воздействия: сверху вниз. Эта система организационного неравенства. Участники производства не имеют в этой структуре равных статусов. Верхние эшелоны при такой организации облечены неограниченной властью, низшие социально не защищены. Господствовавшая в нашем обществе административно-командная система — это классический пример линейной организации. В ней, как мы убедились, жестко сохранялась социальная дистанция между различными иерархическими слоями общества. Такая система напоминает пирамиду власти ордена иезуитов: во главе стоит верховный правитель, ниже располагаются «неприкасаемые», еще ниже — «удельные князья», около них ютятся «кнуты», которые с плетками в руках «пасут» рабочих пчелок. Осуществляется сильнейшая централизация власти.

Централизация означает, что право принимать окончательное решение сосредоточено в руках единственного должностного лица. Явлением, противоположным централизации, является децентрализация. В условиях стихии рынка предпочтение отдается последней. Однако в обоих случаях есть и преимущества, и недостатки.

### ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Решения принимаются лицом, хорошо представляющим себе работу всей организации.</li> <li>2. Лица, принимающие решения на высоких уровнях управления, обычно имеют больше опыта.</li> <li>3. Устраняется дублирование работ, а следовательно, снижаются затраты.</li> <li>4. Централизация управления обеспечивает возможность роста квалификации менеджеров.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Решения принимаются лицом, плохо осведомленным о конкретных обстоятельствах.</li> <li>2. Люди, принимающие решения на высоких уровнях, редко вступают в прямые контакты с исполнителями.</li> <li>3. Протяженные линии коммуникаций вызывают потерю времени.</li> <li>4. Менеджеры низшего звена управления практически отстраняются от процесса принятия решений.</li> </ol>

В условиях стихии рынка централизация часто довольно сильно тормозит оперативное управление. Процесс приватизации имеет тенденцию к разрушению централизации. Однако и децентрализации не идеальна.

### ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Преимущества	Недостатки
1. Решения принимаются быстро.	1. Решения могут приниматься на основе неполной информации.
2. Менеджеры склонны к инициативному поведению.	2. Иногда инициатива захлестывает разум менеджера.
3. Активность менеджеров среднего звена при принятии решений возрастает.	3. Снижение круга интересов и масштабы мышления менеджеров высшего звена.
4. Отсутствие необходимости в разработке детальных планов.	4. Препятствие унификации правил и процедур.

Что предпочтительнее: централизация или децентрализация? Если речь идет о рыночных отношениях, то децентрализация. Именно в условиях децентрализации создаются условия для наилучшего проявления потенций работников. Централизацию тоже нельзя сбрасывать со счетов. Разумная (не монополярная) централизация просто необходима. Она создает необходимые условия для проявления функциональной структуры организации.

Известно, что на предприятиях наряду с вертикальными структурами (иерархия подчинения) действуют и горизонтальные, охватывающие организацию на всех уровнях. Это отделы, секции, службы профессионалов разного профиля (технологи, конструкторы, экономисты, электрики и т. д.). По мере развития НТР эти структуры растут, появляются новые, перепрофилируются ранее действовавшие. На базе усиливающейся профессионализации увеличивается количество рабочих мест, изоцированную форму получают организационные структуры. Например, изменяется вид пирамиды подчинения: начальник цеха, скажем, выступая как исполнитель по отношению к каждой службе, «приобретает» целый сонм помощников. Менеджерская функция «организация» в связи с этим обрастает своеобразным профессиональным слоем.

В организациях коммерческого типа и в различных государственных учреждениях помимо упомянутых моделей формальной организации (линейной и функциональной) действует еще и

штатная модель. Это в основном службы, осуществляющие со-  
 вещательные функции, например, юридические отделы, отделы  
 по трудовым отношениям и др. Основная задача этих отделов —  
 давать менеджерам советы и рекомендации. Число сотрудников  
 в штатных подразделениях зарубежных фирм невелико.

Рассмотренные выше модели формальных организаций име-  
 ют общие характеристики:

- они не предлагают личностного наполнения;
- поведение работников, которые заполняют соответствую-  
 щие должностные ячейки, подается в идеальной форме;
- каждый работник рассматривается как изолированная  
 структура, выполняющая трудовые операции.

**Неформальная организация.** Каждое предприятие, кроме фор-  
 мальной структуры (цех, отдел, бригада), объединяет в себе ряд  
 неформальных социально-психологических образований (микро-  
 групп), формирующихся на основе самых различных психологи-  
 ческих факторов, но главным образом на базе симпатии — анти-  
 патии. Что касается размеров таких групп, то они, как правило,  
 колеблются в пределах 2–5 человек.

Наличие неформальных малых групп имеет место в любой орга-  
 низации и любом коллективе. О подобных группах в свое время  
 писал А.С.Макаренко. В руководимых им коллективах воспитан-  
 ников он наблюдал деятельность таких социально-психологичес-  
 ких пластов, как: а) актив; б) здоровый пассив; в) гниющий пассив;  
 г) «болото». Внутри каждого из этих пластов А.С.Макаренко заме-  
 чал функционирование более десятка мелких образований и ли-  
 деров, вокруг которых эти образования создавались.

Неформальные группы на предприятии возникают в процес-  
 се взаимодействия членов коллектива между собой. При реше-  
 нии стоящих перед коллективом задач члены коллектива всту-  
 пают, следуя предписаниям и указаниям руководителя, в  
 деловые контакты. Наряду с этим они также вступают и в нео-  
 официальные контакты друг с другом. Причиной этому является  
 стремление удовлетворить некоторые свои потребности. Это мо-  
 гут быть потребности в общении, в кооперации с другими людьми,  
 в привязанности, в дружбе и т. д. Причиной неофициальных  
 контактов могут быть потребности в получении необходимых  
 сведений с целью ликвидации информационного дефицита. Бы-  
 вает, что такие контакты побуждаются потребностями эгоисти-  
 ческих устремлений человека, домогающегося возможности до-  
 минировать над кем-либо. Отмечены также подобного рода

контакты на базе поиска объекта призерения, внимательного слушателя, подопечного, просителя и т. д.

Неформальная структура предприятия возникает и развивается спонтанно. Укрепление ее нарастает по мере того, как работники общаются друг с другом. Взаимоотношения на неформальном уровне постепенно доходят до того, что начинают восприниматься людьми как весьма значимые и желательные. Эмоциональный накал неформальных взаимоотношений нередко достигает такого уровня, что они расцениваются людьми куда более значимыми, нежели взаимоотношения, основанные на базе выполнения официальных предписаний. Длительные наблюдения за деятельностью различных коллективов в нашей стране показывают, что здесь мы имеем дело с определенными закономерностями.

Неформальные группы создаются вне компетенции руководства. Администрация не может сделать так, чтобы такие группы не создавались. Законы общения, ставящие под свое начало активность людей, игнорируют волю руководителей. Такие законы всеобщие, они дают себя знать на любых предприятиях.

В трудовых коллективах, как и в любых других общностях, складываются самые разнообразные неформальные структуры. Наиболее часты случаи формирования диад, триад и квартетов. Значительно реже встречаются неформальные структуры более крупных размеров, хотя отмечено функционирование устойчивых групп и в 6–7 человек.

Самой распространенной неформальной структурой является диада, представляющая собой систему, объединяющую на основе конъюнктивных связей двух-трех лиц: а) друзей; б) партнеров; в) коллег; г) лиц, где один играет роль лидера, а второй ведомого. В диаде также проявляются и дизъюнктивные связи («Дизъюнктивный», т.е. разделительный, построенный по принципу: «углы бывают или прямые, или острые, или тупые»). В этом случае диада выступает как структура, где действуют два антагониста. Такая система существует на основе действия механизма взаимного отталкивания, ее элементы, т.е. люди, сцепляются вместе за счет силы, подобно той, которая удерживает два плюса магнита. Кроме диады часто формируются триады и квартеты.

Неформальная структура трудового коллектива характеризуется наличием в каждой образовавшейся группе своего лидера. С точки зрения социальной психологии, лидерство — это стержневая проблема неформального поведения людей в обществе.

Лидерство в малых группах вытекает из психологических тенденций группы формироваться вокруг определенного социально-психологического ядра. Таковым в неформальных структурах оказывается неформальный лидер. Он берет на себя эту функцию из-за того, что чем-то превосходит остальных членов группы (безоговорочно признается, например, его умственное, моральное, физическое и т.д. превосходство). Неформальные лидеры выдвигаются из среды членов малых групп. Целенаправленные опросы хозяйственных руководителей показывают, что среди работников можно выделить вполне конкретные категории людей. Обработка данных позволила свести эти категории в следующие рубрики: а) авторитеты; б) привлекательные; в) честолюбивые; г) трудяги; д) безответственные; е) выскочки; ж) нытики; з) любимчики; и) «козлы отпущения»; в) «белые вороны»; л) мастера на все руки; м) подхалимы; н) неуживчивые. Лидерами, как правило, часто становятся представители первых трех групп. Другим обычно отводятся роли ведомых, последователей, исполнителей и т. д., а «неуживчивые», «нытики», «подхалимы» часто обретают статус отверженных. Оценка и выявление статуса членов неформальных структур, а также эмоциональные факторы в межличностных отношениях коллектива являются одной из главнейших задач управления людьми в экстремальных условиях.

Если рабочая группа состоит из 10–15 человек, то в ней уже формируется несколько неформальных структур со своими лидерами, исполнителями, ведомыми. При благоприятной обстановке, т. е. когда все работники вовлекаются в решение стоящих перед коллективом задач и, главное, когда руководитель авторитетен, неформальные структуры коллектива объединяют свои усилия в общеколлективном направлении деятельности. В условиях же «затишья» или когда руководитель отклоняется от норм поведения, которые ожидаются от него, возникает напряженность и межличностные трения. Если в подразделении функционируют три-четыре неформальные структуры, то происходит сглаживание этих трений и конфликта может не возникнуть. Если же подразделение распадается на две структуры, что имеет место в рабочих группах численностью в 7–8 человек, а руководитель неавторитетен, то нередко в таких случаях дело доходит до конфликтов. Чтобы сохранить деловую обстановку в группе, руководителю необходимо обращаться к способам коллективной регуляции отношений. Необходимость в таких способах намного

возрастает, когда рабочая группа оказывается в каком-то отрыве от основной массы.

**Трудовой коллектив.** В обыденном сознании трудовой коллектив — это совокупность работников какого-то предприятия. В психологии и науке управления под этим понятием укрывается более сложная структура. Нужно, конечно, подчеркнуть, что в зарубежном менеджменте вообще не употребляется понятие «коллектив». Вместо этого используется более общее понятие «социальная группа».

Коллектив в своем внешнем выражении — это прежде всего социальная группа. Однако не каждая социальная группа называется коллективом. Коллектив — это высшая форма социальной группы. В коллективе диалектически объединены два компонента — материальный и духовный. Материальный компонент — это люди, а духовный — направленность людей, их мысли, чаяния, переживания и т. д. Основоположник теории трудового коллектива А.С.Макаренко писал: «Коллектив — это свободная группа трудящихся, объединенных единой целью, единым действием, организованная, снабженная органами управления, дисциплины и ответственности».<sup>1</sup> Отсюда, нельзя, например, назвать коллективом группу зевак или даже жильцов многоквартирного дома. Право называться коллективом обретает социальная группа при условии, если она обладает рядом признаков: общественно-полезная цель, мораль, сплоченность, наличие органов управления и руководства. Развитый коллектив представляет собой, кроме того, самоуправляющуюся и саморегулирующуюся систему. Таким образом, чтобы какое-то структурное подразделение получило статус коллектива, руководителю следует развить у своих сотрудников вполне определенные коллективистские качества.

Трудовой коллектив — это один из коллективов нашего общества. Духовная сторона жизни трудового коллектива — это его идеология и психология. Идеология включает в себя совокупность идей и взглядов, отражающих особенности общественных отношений членов коллектива. Психология коллектива — это совокупность определенных социально-психологических явлений, среди которых выделяются: различные социально-психологические явления, возникающие из практики взаимодействия людей (взаимные оценки, требования, авторитет и т. д.); общественное мнение

<sup>1</sup> Макаренко А.С. Соч. Т. 7. — М., 1952, с. 16.

(коллективные взгляды, установки, суждения); социальные чувства и коллективные настроения; коллективные привычки, обычаи, традиции. Все это указывает на тот факт, что трудовой коллектив наполнен системой межличностных отношений.

Межличностные отношения трудового коллектива, имеющие место во всех сферах его деятельности, опосредованы целями и задачами, стоящими перед хозяйственным подразделением. Здесь отношения, естественно, соответствуют идейно-политическим установкам общества. Активность работников представляет собой системообразующее начало трудового коллектива, она выступает в виде «базиса» всей его деятельности и, конечно, в основном определяет гамму взаимоотношений между работниками. Трудовой коллектив как субъект социальной деятельности, являющийся неотъемлемым элементом любого общества, не может существовать вне сферы действия ценностных ориентаций, проявляющихся в разных областях нашего общества и его социальных институтов.

Известно, что видовое понятие «ценностные ориентации» соотносится с родовым понятием «ценность», представляющим собой свойства материальных объектов и явлений общественного сознания, которые характеризуют их значение для общества, класса и человека. Материальные объекты функционируют как ценности потому, что на них направлен тот или иной интерес людей. Примерно такой же интерес представляют и общественные явления. Существуют моральные, правовые, политические, культурные, исторические и другие ценности. Ценностями выступает также система представлений, принципов, оценочных суждений. Ценности отражают объективную реальность, они направляют деятельность людей, отсюда — «ценностные ориентации».

Каждый отдельный человек ориентирован на вполне определенную систему ценностей, т. е. у каждого есть своя ценностная ориентация. Совокупность индивидуальных ценностных ориентации составляет ценностно-ориентационное единство коллектива (ЦОЕ). Если коллектив обладает ценностно-ориентационным единством, которое складывается в плоскости совместной полезной деятельности, то межличностные отношения членов коллектива в профессиональном плане будут упорядочены. В таких условиях люди, вовлеченные в процесс решения групповых задач, все свои внутренние проблемы отставляют на второй план, т.к. в ходе активной работы почти не остается места для личных переживаний.

**Корпорация.** Данный структурный компонент существует и в материальной, и в духовной сущности. Он проявляется в приверженности людей к своей фирме, предприятию. Этот феномен был подмечен немецким военным исследователем начала XIX в. К.Клаузевицем, который дал ему название «корпоративный дух».<sup>1</sup>

Клаузевиц считал, что люди, беззаветно отдающиеся какому-то профессиональному делу, идентифицируют себя с организацией, где они реализуют свои потребности. Поведение этих людей окрашивается оттенком преданности к организации. В связи с этим многие зарубежные преуспевающие компании предпринимают специальные усилия, развивая у своих людей чувство корпоративного духа. Особенную активность здесь проявляет японский бизнес.

Каждая японская компания имеет свою форму рабочей одежды, свой девиз, ритуалы и нередко гимн. Так, рабочие сталелитейного завода «Кимицу» фирмы «Ниппон стил», сделав перед сменой коллективную разминку и выстроившись вместе со своим управлением, поют:

*Давайте соберем в кулак наши силы  
И раздуем яркий, как солнце, пламень,  
Который освежит нашу страну лесов и морей,  
Процветающую в этом старом мире.  
Эта страна — «Кимицу» компании «Ниппон стил».*

Японские предприниматели стараются привить работникам любовь к своему предприятию, воспитать у них отношение к предприятию как ко второму дому. Каждая фирма считает своей святой обязанностью нести определенные расходы по созданию у работников положительного образа своего цеха, завода, фирмы. Японский менеджмент не без основания утверждает, что в современных условиях без этого нельзя обеспечить высокопроизводительный и качественный труд. Делается буквально все, чтобы побуждать рабочих воспринимать свое предприятие как единое целое.

Все крупные японские фирмы, т. е. те, которые создают визитную карточку Японии, нанимают работников пожизненно, точнее до выхода на пенсию. Никакие экономические катаклизмы (спад активности, снижение прибыли, оттеснение с рынка и т. д.) не заставят предпринимателя уволить ни одного рабочего.

<sup>1</sup> К.Клаузевиц. О войне (перевод с немецкого). — М., 1942.

У японцев корпорация отождествляется с домашним очагом, а руководитель — с отцом. Японские работники знают, что их шеф не даст им погибнуть и не заставит без каких-либо очень серьезных обстоятельств терпеть лишения. И это не красивые слова. Корпоративный дух объединяет всех работников предприятия. Только благодаря этому абсолютное большинство японских рабочих и служащих проникаются убеждением, что они являются подлинными хозяевами производства.

На западноевропейских и американских фирмах также культивируют корпоративный дух. Этот процесс начался еще на заре XX века. Толчок ему был дан Ф.Тейлором. С тех пор прошло много времени, в развитии корпоративного духа были взлеты и падения, удачи и неудачи. Своего высшего развития феномен корпоративного единства достиг в наши дни, когда по всем развитым странам покатила волна приватизации, т. е. передачи государственной собственности в частные руки. Главное, что преследует приватизация — это вытеснение из психологии людей чувства отчужденности от производства и замена его чувством хозяина.

\* \* \*

Как известно, в науке о менеджменте имеется много концепций о сущности организации. В данной книге представлена лишь одна из них. Она дает возможность подойти к пониманию организаторской деятельности менеджера с позиций «человеческого фактора». Это, в частности, касается одного из главных компонентов функции организации — делегирования полномочий, т. е. передачи прав на нижние эшелоны управления.

Американский теоретик по менеджменту К.Киллен обращает внимание менеджера на особенности делегирования полномочий:<sup>1</sup>

1. Убедитесь, что ваши подчиненные точно знают, чего от них ждут. Это лучше всего сделать, если, объяснив им задание, попросить их рассказать или показать, как они будут его выполнять. Не ограничивайтесь вопросом: «Все ли понятно?» Они почти всегда ответят «да». Подчиненные могут либо заблуждаться, думая, что все поняли, либо им трудно признаться, что это не так.

<sup>1</sup> К.Киллен. Вопросы управления (пер. с англ.). — М.: Экономика, 1981, с. 63.

2. Установите точную дату завершения работы. Если задание сложное и его выполнение требует времени, вместе с подчиненными составьте график, отражающий время начала и завершения каждого этапа работы.

3. Находите время для обучения подчиненных новым обязанностям. Руководители часто воздерживаются от делегирования полномочий потому, что подчиненные не имеют достаточно опыта. Отсюда кажется, что лучше сделать работу самому. Но это известное заблуждение, поскольку, как указывалось выше, сущностью менеджмента является «достижение цели организации руками других людей».

4. Не допускайте несанкционированных заданий. Все задания должны поступать сверху вниз. Имеются два вида таких заданий: а) горизонтальные задания, которые возникают в тех случаях, когда кто-то, находящийся на одном с Вами уровне, пытается «спихнуть» Вам свою работу; б) задания снизу, когда Ваш подчиненный, не проявляя творчества и инициативы, пытается передать Вам свою часть работы.

С позиций современного менеджмента делегирование полномочий исходит из ряда принципов: а) диапазона контроля; б) фиксированной ответственности; в) соответствия прав и обязанностей; г) делегирования ответственности на возможно низкий уровень управления; д) отчетности по отклонениям.

**Диапазон контроля.** Существует оптимальное число работников, которые должны находиться под началом одного руководителя. Это связано с тем, что есть предел того объема работ и числа подчиненных, которыми может эффективно управлять один человек. Этот предел называется диапазоном контроля. К сожалению, теория менеджмента не имеет точной формулы подсчета этого предела. Поэтому диапазон контроля определяется следующими факторами:

- способностями человека;
- способностями работников;
- типом работы;
- размещением подчиненных (в офисе, например, один руководитель может успешно руководить 25 работниками);
- степенью мотивации работников;
- важностью работы (лица, принимающие ответственные решения, требуют большего внимания со стороны руководителя).

**Фиксированная ответственность.** Делегирование полномочий — это разделение ответственности руководителя со своим подчиненным. Полнота ответственности остается за руководителем, она не может быть с него снята. Освободить руководителя от зафиксированной в инструкции ответственности может только вышестоящий начальник.

**Соответствие прав и обязанностей.** При делегировании полномочий нижестоящему эшелону передаются не только обязанности, но и права. Нередко же имеют место случаи, когда подчиненному лишь вменяются обязанности, но не передаются права. Руководители, склонные к авторитарному стилю управления, т.е. властные натуры, стараются держать права при себе. При таком раскладе реального делегирования полномочий не получается.

**Делегирование ответственности на низы.** В сущности это передача ответственности за работу на возможно более низкий уровень управления. Если, скажем, менеджер сам выполняет рутинную работу (сортирует корреспонденцию, печатает свои деловые письма, подбирает нужную информацию), то он при осуществлении организаторской функции отступает от названного выше принципа. Это случается по двум причинам: а) либо человек не ведает о существовании этого принципа; б) либо он следует стереотипу прошлой деятельности.

Это часто случается с людьми, которых повышают в должности. Мастер, которого назначили начальником цеха, часто помогает своему преемнику руководить бригадами рабочих. Директор завода, которого по иронии судьбы, скажем, возвели в ранг министра или даже премьера (и такое бывает), долго не может отрешиться от того, чтобы на вверенную ему отрасль или систему отраслей не смотреть через заводскую калитку. Некоторые, в силу своих психологических особенностей, так и не могут преодолеть расстояние между заводом и государственной властью. Они остаются маргиналами, т.е. людьми, которые отошли от одного берега, но не пристали к другому.

**Отчетность по отклонениям.** Данный принцип нацеливает подчиненного, получившего полномочия, информировать начальника обо всех отклонениях от плана. Это требование распространяется на отклонения в обе стороны — в плохую и хорошую. Информировать о том, что «все идет по плану», не только не обязательно, но и вредно. Подобного рода действия менеджера свидетельствуют о низкой менеджерской культуре. От них нужно избавляться самым решительным образом.

**Схема действий.** Функция организации предусматривает вполне определенную схему действий менеджера:

- определение сферы своей личной деятельности относительно каждого этапа управления;
- распределение имеющегося в личном распоряжении времени;
- группировка своих усилий в логически оправданные этапы деятельности;
- определение перечня умений и навыков, необходимых для каждого этапа;
- оценка умений и навыков своих подчиненных;
- оценка готовности подчиненных к выполнению конкретных видов работ;
- перегруппировка обязанностей подчиненных в соответствии с конкретными видами производственных операций;
- определение необходимого штата работников;
- назначение ответственных лиц по каждому виду деятельности.

**Памятка.** При осуществлении функции организации желательно продумать ответы на следующие вопросы:



- Знаю ли я своих подчиненных?
- Совпадают ли мои полномочия с предписанной мне ответственностью?
- Каков характер неформальных связей в моем подразделении?
- Какие цели преследует каждая неформальная группа?
- Имеют ли место какие-нибудь слухи в рабочей группе?
- Понятны ли каждому исполнителю цели совместной деятельности?
- Нужно ли организовать дополнительные занятия с исполнителями?
- Имеют ли мои подчиненные достаточно полномочий для проявления инициативы?
- Все ли я предпринял для предотвращения конфликтов в рабочей группе?
- Подаю ли я своим подчиненным пример в поведении?
- Советуюсь ли я со своими подчиненными?
- Имеют ли мои подчиненные представление о деятельности соседних рабочих групп?
- Нужно ли мне советоваться с соседними менеджерами?
- Не назревают ли конфликты в соседних подразделениях?

### 1.2.9. Мотивация

Мотивация, как уже отмечалось, — это побуждение работников к активной трудовой деятельности. В любом изданном на Западе справочнике для менеджеров этой управленческой функции отдается явное предпочтение. Не обделяют вниманием мотивацию и наши теоретики и практики. Так, известный советский психолог П.М.Якобсон считает, что мотивация складывается из совокупности мотивационных тенденций:

- а) политические, нравственные идеалы, представления о будущем, о перспективе;
- б) достаточно сильные интересы к получению впечатлений (от спорта, искусства, развлечений);
- в) устремленность к организации жизни и быта, влечение к труду, творческой деятельности, к семейной жизни и т. п.;
- г) сильная потребность в чем-то (в книгах, деньгах, в тех или иных предметах, в эстетических впечатлениях и т. д.);
- д) достаточно сильное чувство (признательность, любовь, страх, гнев, ярость, жалость и т. д.);
- е) действенные моральные убеждения в необходимости соответствующим образом реагировать в известных ситуациях;
- ж) привычки (традиции, предрассудки, способ реагировать на невежливые слова и поступки, отношение к труду, другим людям, вещам и т. п.);
- з) подражание (мода на одежду, определенные манеры, поведение, вкусы и др.).<sup>1</sup>

На протяжении многих лет делаются попытки свести мотивационные тенденции человека в определенные системы и на этой основе представить соответствующие теории. Некоторые теории получили достаточно широкое распространение: теория драйвов, гедоническая теория, теория условных рефлексов. Они помогают менеджерам понимать истинные поведенческие мотивы людей.

Чтобы понять свое собственное поведение и поведение своего собеседника (коллеги, подчиненного, руководителя), нужно оценить мотивационные тенденции этих людей через призму названных теорий по специальной схеме (схема №7).

Из схемы видно, что люди действуют далеко не всегда по своему желанию. Их поведением управляют устоявшиеся субъек-

<sup>1</sup> Якобсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. — М.: Просвещение, 1969. С. 9.



Схема №7. Мотивация

тивные и объективные факторы. Людям только кажется, что они делают что хотят. На самом деле ими движут скрытые в их психике побудительные силы. Приводимые ниже краткие описания мотивационных концептуальных теорий помогут читателю разобраться в реальных двигателях человеческого поведения.

**Психоаналитическая теория.** Создателем и разработчиком теории является австрийский психиатр Зигмунд Фрейд (1859–1939). Он утверждает, что движущимися силами человеческого поведения являются инстинкты секса и агрессии. Секс, или инстинкт жизни (эрос), признавался сначала Фрейдом единственным мотивирующим фактором поведения. Впоследствии Фрейд постулировал действия другого инстинкта — танатоса (инстинкта агрессии, разрушения и смерти). Фрейд говорил, что человечество еще не в полной мере владеет тайнами эроса и танатоса и что познание и управление этими инстинктами — задача грядущих поколений.

Психоаналитическая теория рассматривает личность как единство ее трех составных частей: а) «ид» (оно) — резервуара инстинктов и импульсов, покоящихся в бессознательном компоненте психики; б) «эго» (Я) — личной определенности, осознания себя; в) «супрэго» — моральных аспектов сознания и поведения человека. Схематически структура личности выглядит в виде айсберга, над водной поверхностью которого находится лишь «эго». Это примерно одна шестая часть структуры. «Ид» охватывает пять шестых структуры. Эта подструктура покоится в подсознании. Человек обычно не осознает содержания «ид», поскольку оно существует вне разума. «Ид» проявляется только в поведении, которое, в частности, сдерживается компонентом «супрэго», т. е. внешними нормами поведения.

Основной основой психоанализа является бессознательное. Именно оно, по Фрейду, покоит в себе многие побудительные силы человека. Отрицать этот тезис значит идти против истины. Бессознательное психическое — это реальность, подлежащая научному исследованию. Бессознательное дает нам возможность понять скрытые поведенческие устремления людей и тем самым обратить эти устремления на пользу общественному производству. Так, сколько бы мы ни говорили о том, что качество продукции должно быть высоким, дальше разговора дело не пойдет. Но если мы поймем побудительные силы материального стимулирования людей, в основе которого лежат осознаваемые и неосознаваемые импульсы, то мы сможем предпринять что-либо дельное.

**Теория драйвов\***. Эта теория базируется на принципах гомеостата, суть которого состоит в том, что система (в частности личность) имеет тенденцию самостоятельно поддерживать свое внутреннее состояние. Любое значительное изменение во внутренней сфере личности ведет к срабатыванию в системе личности специального механизма, который сразу же пытается нейтрализовать это изменение. Активными элементами нейтрализации изменений выступают драйвы (влечения). В сущности данная теория представляется как разновидность бихевиористской модели S-R («стимул-реакция»). Творцом мотивационной теории «драйвов» считается американский психолог Карл Халл.

Согласно модели S-R событие, идущее за реакцией и усиливающее силу этой реакции при новой пробе, называется подкрепителем. Поведение, подкрепленное каким-либо агентом (материальным или моральным), довольно стойко закрепляется в психике индивида. Последний в результате такого подкрепления приучается действовать по шаблону, его поведение оказывается настроенным на систему усвоенных действий. Каких-либо изменений индивид старается не принимать, он их отвергает. Здесь мы сталкиваемся с вполне конкретной системой натаскивания человека на определенный стимул. Такая система побуждения людей к деятельности на словах нами отвергается. В реальной же практике мы пользуемся этой системой в процессе стимулирования наших работников на трудовую активность с помощью денег и разного рода вознаграждений.

\*«Драйв» (от англ. — *drive*) — эвергизатор поведения; влечение.

Данная система побуждения работает безотказно и в положительном, и в отрицательном смысле. В последнем случае она создает в психике человека настрой на ожидание награды: стоит только несколько раз подкрепить наградой не слишком усердную деятельность, как человек привыкает к этой награде и более не мыслит себя без нее.

**Гедоническая теория.** Согласно этой теории, возникшей еще в древности, человек устремляется к тому, чтобы максимизировать удовольствие и минимизировать неудовольствие, дискомфорт, боль. Одним из инициаторов этой теории является американский психолог П.Юнг (1961), который доказывает, что удовольствие служит тем главным фактором, который определяет активность, направленность и организацию поведения людей. Согласно концепции Юнга детерминантой поведения выступает следующая за поведением эмоция. Если эта эмоция будет приятной, то действие повторится, если нет — застынет. Другие сторонники гедонической теории видят в этом процессе дополнительные нюансы.

Одни считают, что эмоциональное ощущение воспринимается как удовольствие лишь будучи доведенным до определенного уровня разрядки. За пределами этого уровня оно воспринимается как неудовольствие: наступает пресыщение. Другие подчеркивают, что организм адаптируется ко вполне определенному уровню стимуляции. За пределами этого уровня возникают неприятные ощущения. В последнее время гедоническая теория получила название «двуразмерной». Стали выделяться два существенных фактора: уровень стимуляции и гедонический тон. Последний имеет отношение к субъективному восприятию удовольствия.

По отношению к сказанному выше следует сделать по крайней мере два замечания: а) вряд ли можно считать принцип удовольствия, лежащий в основе гедонической теории, всеобщим; б) тяга к получению удовольствия и избеганию неудовольствия, дискомфорта, боли и других неприятных ощущений действительно имеет место, и с этим нужно считаться.

**Теория условных рефлексов.** Создание теории принадлежит И.П.Палову (1849–1936). Главным концептуальным понятием здесь выступает рефлекс (ответ организма на внешнее раздражение).

Рефлексы крайне разнообразны. Это, например, сокращение зрачка на яркий свет и его расширение на темноту, отдергивание руки при внезапном уколе, вздрагивание при неожиданном

и сильном звуке и т. д. Это безусловные рефлексы. Они являются как бы впечатанными в матрицу поведения организма, т.е. врожденными. Таким рефлексам не обучаются. Наряду с ними действуют условные рефлексы, т.е. такие реакции, которые приобретаются опытом. Этим рефлексам обучаются. И безусловные, и условные реакции служат базой мотивации. На первом месте здесь, конечно, находятся условные рефлексы.

Условные рефлексы образуются в результате замыкания в коре больших полушарий связей между нейтральным раздражителем (например, вспышкой света) и врожденной реакцией (например, отдергиванием руки), если за вспышками света несколько раз следовал болевой укол. Вспышка, будучи нейтральной, приобретает в таких случаях сигнальное значение: она вызывает отдергивание руки.

Первые процессы, лежащие в основе условных рефлексов (если повторяется «нейтральный раздражитель — безусловная реакция»), формируют стереотипный ответ организма. Образовавшийся стереотип служит готовым каналом, по которому совершаются реакции, закрепленные в процессе повторений указанной связи. Так образуются сигнальные системы уравнивания организма с внешней средой. Таких сигнальных систем две. Одна из них (первая) представляет собою условные связи, возникающие при воздействии нейтрального раздражителя на зрение, слух, кожу и другие органы чувств. Другая система (вторая) образуется при воздействии на организм словами.

Слово в этом случае становится сигналом сигнала. Например, слово «лимон» является нейтральным раздражителем для человека. Когда же оно соединяется при восприятии с видом, запахом и кислотным воздействием лимона, то вызовет слюноотделение. Слова-раздражители формируются в процессе речевого общения людей.

Условный рефлекс, а точнее сформировавшийся на его основе стереотип мышления и поведения, является психофизиологической основой установки, являющейся центральным компонентом мотивационной системы человека.

Долгое время мы, объясняя причины поведения людей, стыдливо умалчивали о сложной психологической структуре мотивационных тенденций личности. Делался упор в основном только на сознание, оставляя подсознательные пружины деятельности в стороне от анализа. При этом, конечно, тем, кто разрабатывал основные посыпки работы с людьми, было довольно легко: успех они

относили за счет желаний, а неуспех за счет нежелания действовать надлежащим образом. За это одних поощряли, а других наказывали. Однако при этом дело не двигалось, застойные явления разрастались. Сегодня, когда перед руководителями стоит задача активизировать внутренние силы тружеников производства, нужно учитывать всю гамму побудительных тенденций человека: и сознание, и подсознание. Без этого нельзя раскрыть потенциальные возможности человеческого фактора и, конечно, нельзя избавиться от стрессов.

Знание положений рассмотренных выше концептуальных теорий дает возможность менеджеру осознать общий подход к осуществлению одной из главных функций менеджмента — мотивации. Однако эти теории, не будучи непосредственно привязанными к процессу производства, не выступают как надежные стратегические руководства. В тактическом отношении, т.е. в смысле того, как решать повседневные вопросы мотивирования конкретных работников, наиболее распространенными в системе рыночной экономики являются теория «Х» и «У». Мак Грегора, теория «мотивационной гигиены» Ф.Герцберга и теория иерархии потребностей А.Г.Маслоу.<sup>1</sup>

Анализируя деятельность менеджеров, Мак Грегор заметил, что одни из них всегда достигают успеха, а другие нет. Дело, решил он, заключается в приемах мотивации. Причем самое важное, по его мнению, заключается в том, как представляет менеджер отношение работников к труду. В связи с этим он выдвинул теорию «Х» и теорию «У».

Теория «Х» представляет собой подход к оценке работника с позиций традиционализма. Здесь выделяются такие факторы:

- а) средний работник не любит трудиться, основой его задачей является уклонение от работы;
- б) работников нужно принуждать к трудовой деятельности; средствами принуждения могут служить угрозы, наказания, а также награда;
- в) средний человек избегает инициативы, он предпочитает, чтобы им руководили.

Теория «У» начала складываться на базе экспериментальных исследований еще в 30-е годы. Своего современного вида она достигла в 60-е годы. Эта теория отвечает господствующим ныне

<sup>1</sup> А.Н. Maslow. Motivation and Personality N. Y., 1984.

взглядам менеджеров на поведение людей. Вот ее основные положения:

- а) внешний контроль и угроза наказания не являются определяющими в трудовой активности основной массы работников. Человек способен сам продвигаться к цели, в достижении которой он заинтересован;
- б) усилия, прилагаемые человеком к достижению цели, пропорциональны ожидаемому вознаграждению;
- в) человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней;
- г) творческая деятельность свойственная не узкому, а широкому кругу людей;
- д) в условиях современного производства интеллектуальные резервы человека используются лишь частично.

В теории Мак Грегора противопоставлены две точки зрения. Одна (теория «Х») имеет отношение к «экономическому» человеку, а вторая (теория «У») — к «социальному». Мак Грегор дает понять, что в условиях современного производства работник стремится к независимости, ответственности, росту. Если администрация хочет добиться успеха в производстве, подчеркивает он, нужно опираться на мотивационные пружины человека.

Ф.Герцберг выдвинул теорию «мотивационной гигиены». По его мнению, труд, приносящий удовлетворение, способствует психическому здоровью человека. Теория Герцберга известна еще под названием теории двух факторов. К первым он относит «гигиенические» факторы: стиль руководства, трудовую политику компаний, заработную плату, условия труда, межличностные отношения, социальный статус работника, гарантии в сохранении работы, условия личной жизни. По мнению Герцберга, должное внимание руководства к названным факторам обеспечивает удовлетворенность трудом со стороны работников. Однако, считает Герцберг, эти факторы еще не являются побудителями высокой трудовой активности людей. Таковыми у Герцберга выступают мотиваторы: трудовые успехи, признание заслуг, ответственность за порученное дело, профессиональный рост, служебный рост, сам процесс труда.

Нужно сказать, что теория Герцберга не принимается зарубежным бизнесом безоговорочно. Считается, что в этой теории есть определенные несогласованности даже в самом делении факторов на две группы. Тем не менее, эту теорию всегда рекомендуют менеджерам для руководства к действию. В условиях

НТП особое внимание обращается на такие мотиваторы, как «ответственность» и «процесс труда».

В век робототехники, автоматов и информации у рядовых работников порождаются тенденции к отказу от монотонности и тяга к творческой активности. В связи с этим ситуация сегодняшнего дня выдвинула проблему «обогащения трудовых процессов». Реально это выразилось прежде всего в негативной реакции на конвейерное производство. Такое отношение работников к наработанным схемам производства, естественно, не осталось незамеченным. Рабочих-сборщиков стали вовлекать в деятельность, требующую сложных операций. Другими словами, предприниматели стали делать шаги к отказу от конвейеров.

Как отмечалось на проходившей в декабре 1983 г. в Женеве конференции по автоматизации производства, к концу 80-х годов в ведущих отраслях промышленности Западной Европы конвейер исчезнет полностью. Те фирмы, подчеркивал директор норвежского института индустриальной психологии Б.Густавсон, которые будут придерживаться таких конвейеров, окажутся раздавленными в конкурентной борьбе, потому что не смогут дать на рынок продукцию высочайшего класса. Эксперименты по замене конвейера уже давно ведутся в США, Швеции, Голландии.

Течение по «обогащению» трудовых процессов набирает все больший и больший размах. Во многом это связано с тем, что оно ведется под реформистским лозунгом «гуманизации» труда. Трудящиеся массы как бы воочию убеждаются в том, что предприниматели чутко относятся к устремлениям работников, учитывают их потребности в реализации своих возможностей. Социал-реформаторы в связи с этим всячески пропагандируют среди масс такие теории, которые нацелены на раскрытие современных потребностей и тенденций. Одной из них является мотивационная теория А.Маслоу.

Согласно этой теории, успех побуждения работников к производительному и качественному труду связан с учетом актуальных потребностей человека. А.Маслоу считает, что потребности могут быть сведены в строгую иерархию:

- а) физиологические потребности;
- б) потребности в безопасности или, в более широком плане, в обеспеченности «на завтрашний день»;
- в) потребность в принадлежности к социальной группе (семья, родственники, друзья, коллеги по работе и устремлениям);
- г) потребность в уважении со стороны других;

д) потребность в самоактуализации, в реализации своих возможностей.

Находясь в строгой иерархии, утверждает А.Маслоу, названные потребности проявляются в человеке в порядке очередности. Например, потребность в принадлежности к социальной группе (третий уровень) проявится только тогда, когда будут удовлетворены физиологические потребности и потребности в безопасности.

Другой особенностью человеческих потребностей, считает А.Маслоу, является тот факт, что человек, скажем, достигнувший четвертого уровня, не регрессирует к нижестоящим уровням. Для него, например, физиологические потребности — это не цель, а лишь необходимое условие существования. В целом же этот человек обеспокоен обеспечением своего уважения со стороны. Для человека, достигшего пятого уровня, весь смысл жизни, говорит А.Маслоу, состоит в реализации своих сил и возможностей.

Человек нередко испытывает беспокойство даже тогда, когда основные нужды его удовлетворены. Происходит это в тех случаях, если он не удовлетворяется своими занятиями, работой. Потребность в самореализации и самоактуализации переживается индивидом как желание использовать свои возможности и психологические резервы в полную меру. Специфические формы этого желания варьируются в зависимости от индивидуальных особенностей личности. Так, одни хотят проявить творчество и изобретательность, другие хотят испробовать свои силы на поприще руководителя. И в этом есть несомненная польза обществу.

Проведенные исследования, пишет К.Киллен, дают возможность сделать два вывода об использовании денег в качестве стимулирующего фактора. Первый состоит в том, что деньги могут служить хорошим стимулом в работе лишь для 10–30% работников, но они не окажут влияния на оставшиеся 90–70% трудящихся. Второй вывод таков: если менеджер хочет использовать деньги в качестве побудителя к труду, то он должен: а) подбирать на работу соответствующих людей; б) платить им достаточно крупные премии (от 30 до 100% основного оклада), а также в) создавать «денежный» настрой в рабочей группе. Деньги и только деньги, заключает Киллен, не являются решающим мотиватором производительного и качественного труда.

Автором данного руководства в течение пяти лет проводились исследования, результаты которых не расходятся с теми, что

представлены выше. Многочисленные опросы наших руководителей производства подтвердили полученные выводы. Самым мощным фактором мотивации трудовых процессов оказались, как справедливо подчеркивал Мак Грегор и Ф.Герцберг, приемы организации труда в рабочей группе с учетом особенностей отношения каждого работника ко всем деталям трудовой активности. Об этом убедительно пишут специалисты по менеджменту из ФРГ Вернер Зигерт и Лючия Ланг:<sup>1</sup>

1. Любые действия должны быть осмысленными. В первую очередь это относится к тому, кто требует действия от других.

2. Большинство людей испытывает радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми (клиентами, поставщиками, пациентами). Люди хотят, чтобы их деятельность была полезной.

3. Каждый работник на своем рабочем месте хочет доказать свою значимость. Он также хочет, чтобы в тех вопросах, в которых он компетентен, решения принимались с его участием.

4. Каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в деле, доказать, что он может сделать.

5. Почти каждый работник имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою деятельность. Он хочет реализовать свои цели и не боится санкций. Он рассчитывает на то, что его инициатива всегда будет понята.

6. Каждый работник склонен ощущать свою значимость.

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализация цели. В достижение сознательно поставленной цели работник вкладывает всю свою энергию.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий человек рассчитывает на признание и поощрение: материальное, и моральное.

9. По тому, как сотрудники получают информацию, они оценивают свою значимость в мнении руководства. Если доступ к информации затруднен, если информацию они получают с задержкой, у работников порождается чувство приниженности.

10. Работники переживают негативные чувства, когда изменения в их работе (даже если они позитивные) принимаются без их ведома.

<sup>1</sup> Вернер Зигерт, Лючия Ланг. Руководить без конфликтов (перевод с немецкого). — М.: Экономика, 1990, с. 165.

11. Каждый работник хочет знать, как оценивается его работа, его рвение к работе. Он также хочет знать критерии оценки. Без этого работнику очень трудно вести соответствующие и своевременные коррективы.

12. Для всех людей контроль со стороны неприятен. Очень важен самоконтроль. От того, как организован контроль, зависит многое.

13. Большинство людей стремится приобретать новые знания. Повышенные требования, дающие шанс на дальнейшее развитие, принимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

14. Сотрудники, если их инициатива наказывается, остро переживают это. Причиной инициативы часто бывает не погоня за вознаграждением, а стремление к самовыражению.

15. Если работник свободен при выборе действий, он работает с полной отдачей.

#### Оценка мотивации.

Прежде, чем побуждать к труду своих подчиненных, оцените собственные мотивационные тенденции. Результаты приводимых ниже пяти упражнений помогут вам более точно разобраться с этим сложным феноменом.

#### Парные сравнения.



Перед Вами 17 фраз. Сравните каждую фразу попарно друг с другом. Например, первую со второй, первую с третьей, первую с четвертой и т. п. до конца. Затем вторую фразу с третьей, вторую с четвертой, вторую с пятой и т. д. Сравнивая пары фраз, каждый раз оценивайте, какое высказывание для Вас лично важнее (приписывайте ему один балл). В конце операции сравнения подсчитайте, сколько баллов набрала каждая фраза. Выберите три высказывания, получившие наибольшее количество баллов. Это будут доминирующие тенденции. Перед началом сравнений произнесите «Я хочу...»

1. Зарабатывать себе на жизнь.
2. Обеспечить свое будущее.
3. Покупать хорошие вещи.
4. Обеспечить себе положение влияния.
5. Завоевать достойное место в жизни.
6. Делать что-либо интересное.
7. Приобретать новые знания и умения.
8. Развивать свои способности.
9. Идти в ногу с жизнью.
10. Быть не хуже других.

11. Применять свои силы и способности.
12. Иметь постоянных собеседников.
13. Завоевать признание и уважение.
14. Обеспечить себе материальный комфорт.
15. Внести свой вклад в общее дело.
16. Быть при деле.
17. Убегать от неприятностей.

Подумайте над результатом. Сделайте вывод, как избавиться от нежелательных тенденций.



### Удовлетворенность работой.

Укажите, пожалуйста, на соответствующую цифру.

Высказывания					
	Вполне удовлетворен	Удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Не удовлетворен	Крайне неудовлетворен
1. Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где Вы работаете	1	2	3	4	5
2. Ваша удовлетворенность физическими условиями труда (жара, холод, освещенность, шум и т. д.)	1	2	3	4	5
3. Ваша удовлетворенность работой	1	2	3	4	5
4. Ваша удовлетворенность слаженностью действий Ваших работников между собой	1	2	3	4	5
5. Ваша удовлетворенность стилем руководства Вашего начальника	1	2	3	4	5
6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью Вашего начальника	1	2	3	4	5
7. Ваша удовлетворенность заработной платой в смысле её соответствия ее Вашим трудозатратам	1	2	3	4	5
8. Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, что за такую же работу платят на других предприятиях	1	2	3	4	5
9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением	1	2	3	4	5
10. Ваша удовлетворенность Вашими возможностями продвижения	1	2	3	4	5
11. Ваша удовлетворенность тем, что на своей работе Вы можете использовать свой опыт и способности	1	2	3	4	5
12. Ваша удовлетворенность требованиями Вашей работы к интеллекту человека	1	2	3	4	5
13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня	1	2	3	4	5
14. В какой степени Ваша удовлетворенность работой повлияла бы на Ваше решение, если бы Вы искали работу в настоящее время?	1	2	3	4	5

Подсчитайте количество полученных баллов. Вы можете набрать от 14 до 70. Если Вы получили более 45 баллов, то это указывает на неудовлетворенность Вашей работой. Если Ваш результат оказался свыше 55 баллов — Ваша работа Вас гнетет.

**Мотивы достижения.**

Оцените по девятибалльной шкале свои мотивы достижений. При этом считайте, что самая высокая выраженность мотива будет равняться 9 баллам, а самая низкая — одному:

	Высокая	Низкая
1. Активность	9 8 7 6 5	4 3 2 1
2. Устремленность к риску	9 8 7 6 5	4 3 2 1
3. Проявление инициативы	9 8 7 6 5	4 3 2 1
4. Стремление к ответственности	9 8 7 6 5	4 3 2 1
5. Желание действовать незамедлительно	9 8 7 6 5	4 3 2 1
6. Нацеленность на разрешение возникающих проблем	9 8 7 6 5	4 3 2 1

Всего по данному тесту можно получить от 54 до 6 баллов. Сумма баллов свыше 36 будет означать устремленность к достижению целей, а менее 24 — устремленность к избеганию (уходу от проблемы).

**Иерархия потребностей.**

На основе данных двух первых упражнений и личного анализа определите свой доминирующий уровень потребностей. То же самое проделайте по отношению к интересующему Вас лицу:

5. Потребность в реализации своих возможностей.
4. Потребность в уважении со стороны других.
3. Потребности в принадлежности к социальной группе.
2. Потребности в безопасности.
1. Физиологические потребности.

**Занятость.**

Ответьте «да» или «нет»:

1. Вы склонны обстоятельнее беседовать со своими коллегами по работе, чем со своими друзьями.
2. Вы очень точны относительно деловых встреч.
3. Вам лучше отдыхается в субботу после полудня, чем в воскресенье.
4. Вы лучше себя чувствуете, когда работаете, чем когда бездельничаете.
5. Вы тщательно планируете свое времяпрепровождение.
6. Вы раздражаетесь, когда Ваши друзья заставляют себя ждать.



7. Ваши друзья считают, что с Вами легко ладить.
8. Работая, вы часто забываете о близких.
9. Вы находите время для работы даже в самых трудных условиях.
10. Вы всегда до мельчайших подробностей планируете свои действия.
11. Вам нравится болтать в перерывах между совещаниями.
12. Ваши друзья занимаются примерно таким же делом, что и Вы.
13. Вы стараетесь работать даже тогда, когда бываете нездоровы.
14. Все, что Вы читаете, относится к сфере Вашей трудовой деятельности.
15. Вы остаетесь на работе позднее, чем Ваши коллеги.
16. Просыпаясь ночью, Вы думаете о работе.
17. Вы мечтаете о том, чтобы на работе не было неурядиц.
18. В играх Вы такой же азартный, как и на работе.
19. Отдых Вам быстро надоедает.
20. В дни отдыха Вы часто готовитесь к трудовой неделе.

\* \* \*

За ответы «да» на вопросы, кроме 7 («нет»), Вы получаете по одному баллу.

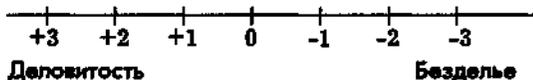
Оценка: 10 и менее — склонность к безделью; 11–15 баллов — деловитость; 16–20 баллов — «работоголия».

**Задание:**

На основании результатов самооценки по пяти методикам сделайте вывод о своих мотивах поведения, при этом ответьте на следующие вопросы:



1. Чего Вы хотите? Каковы Ваши побудительные тенденции?
2. Какой мотив характерен для Вашего поведения: мотив достижения или избегания?
3. На каком уровне потребностей Вы находитесь (упражнение №3)?
4. Какова причина Вашей неудовлетворенности работой (если таковая имеется)?
5. На каком месте шкалы Вы находитесь по степени деловитости (упражнение №5)?



Составьте для себя программу совершенствования.

**Памятка.** При осуществлении функции мотивации желательно продумать ответы на следующие вопросы:



- Понимаю ли я своих подчиненных?
- Что я могу сказать о доминирующих потребностях каждого работника?
- Все ли удовлетворены своей работой?
- Что надо предпринять для создания у подчиненных рабочего настроя?
- Как я общаюсь со своими подчиненными?
- Когда последний раз я обменивался шутками со своими подчиненными?
- Как я слушаю, когда мне объясняют свои соображения?
- Знают ли мои подчиненные, что я думаю о каждом из них?
- Искренно ли я высказываюсь по поводу наших проблем?
- Сохраняю ли я спокойствие и терпение в разговорах с подчиненными?
- Как я делаю замечания своим подчиненным?
- Как я веду себя на совещаниях и собраниях?
- Знаю ли я, как мои подчиненные относятся к моим советам и указаниям?
- Умею ли владеть словом?
- Как я председательствую?
- Какие стороны в моем поведении мне нужно совершенствовать?

### 1.2.10. Контроль

Контроль — одна из важнейших функций менеджмента. Есть только одна функция выше рангом, утверждают Вернер Зигерт и Лючия Ланг, — это планирование, а точнее, постановка или согласование целей. По логике менеджмента, целевая функция находится на первом месте.

«Если не доводить цель до своих подчиненных, — подчеркивают эти авторы, — то нечего контролировать!» Контроль, между прочим, у работников не пользуется признанием, и это служит объединяющим фактором контролирующих и контролируемых.

«Что такое контроль?» — спрашивает В.Зигерт. «Это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Контролировать может только тот, кто знает, что должно быть, и своевременно делает это достоянием других. Бесчеловечная, циничная власть использует неопределенный тотальный контроль: каждый в любое время находится под подозрением и уже поэтому заполовину виновен. Это напоминает ощущение даже перво-

классного водителя, если за ним постоянно следует полицейская машина. В конце концов, он потеряет самообладание, упрется в спидометр, боязливо оглядываясь, будет прислушиваться к мнимым перебоям двигателя и из-за нервозности действительно станет ехать хуже. Если на каком-либо предприятии или в учреждении получают распространение подобные страхи, значит в системе контроля есть существенные недостатки.<sup>1</sup>

На процветающих фирмах цель контроля состоит не в том, чтобы «поймать», «уличить», «схватить». Главное, что включает в себе здесь функция контроля, — это оказать работникам помощь в осуществлении желаемой линии поведения. Контроль в условиях рыночных отношений, когда требуется раскрытие всех резервов работника, выступает в качестве инструмента управления и мотиватора высокой производительности труда. Контроль сегодня не должен порождать страха как у подконтрольных, так и у контролирующих. С этой целью любой менеджер должен четко уяснить себе ответы на два вопроса: Кто должен контролировать? Как нужно контролировать?

На первый вопрос можно ответить с полной определенностью: ответственным за контроль является непосредственный начальник. Процедура контроля обычно выстраивается по цепи подчинения: от старшего к младшему. Функция контроля входит в круг обязанностей руководителя и не подлежит делегированию. На практике осуществляется также и контроль со стороны третьих лиц, т.е. управленцев, специализирующихся исключительно на контроле. Что касается ответа на второй вопрос, то тут дело обстоит намного сложнее.

Во-первых, контроль — это не какая-то разовая акция. Контроль представляет собою функцию менеджмента и, следовательно, проявляется как непрерывный процесс управления. В связи с этим любой руководитель должен поставить дело таким образом, чтобы работники воспринимали процедуру контроля как само собою разумеющееся действие, по сути дела не имеющее ни начала, ни конца. Во-вторых, контроль несет в себе коммуникативные начала, внутренне присущие менеджменту рыночных отношений. Нередко контроль становится стартом делового общения руководителя с подчиненным, что является началом развития взаимодоверия, а потом и партнерского взаимодействия. Особо следует сказать о контроле результата.

<sup>1</sup> Вернер Зигерт и Лючия Ланг. Указ. раб. с. 76.

Опытный менеджер, как следует из теории и практики менеджмента, никогда не привяжет контроль за результатом к окончанию работы. Он наметит ряд промежуточных точек, на которых сосредоточит свои контрольные действия. Протяженность по времени между этими точками выбирается с таким расчетом, чтобы выявить возможные отклонения от следования к намеченной цели на ранней стадии. Таким образом, контроль обращается в непрерывную процедуру слежения за ходом производства. В хорошо отлаженном трудовом механизме процедура по контролю насыщается действиями исполнителей по самоконтролю. В некоторых регионах, в частности в странах юго-восточной Азии, самоконтроль доминирует. На японских предприятиях на этом основана деятельность «групп качества».

### Три аксиомы контроля

#### 1. Необходимо устранить неопределенность.

Никакие тщательно разработанные планы не смогут учесть всех нюансов производства. Всегда требуется какая-то коррекция.

#### 2. Надо предвидеть кризисную ситуацию.

Ошибки и недочеты, возникающие в работе, если ими пренебречь, нарастают как снежный ком. Их нужно заметить и устранить.

#### 3. Полезно заметить успех.

Контроль фиксирует и зарождение успеха: нельзя позволить зернам успеха остаться незамеченными.

В целом можно сказать, что функция контроля в экономических развитых странах направлена не на поиск «козлов отпущения», а на выявление отклонений в производственном процессе и своевременном их устранение. Как подчеркивает Р.Уотерман, чтобы преуспевать, нужно осуществлять исключительно благожелательный контроль. «Это контроль, который не подавляет и не душит, а отражает реальности управления предприятием и служит людям, выполняющим работу, а не запутывает их». Читаем далее: «Существует различие между контролем над другими людьми и контролем за состоянием предприятия, относительно которого могут ворчать, но который большинство воспринимает правильно.»<sup>1</sup>

Контроль — это искусство управления. Менеджер не может научиться этому искусству со слов, он должен практически прой-

<sup>1</sup> Р.Уотерман. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании (пер. с англ.) — М.: Прогресс, 1988, с.127.

ти через него. Небесполезно здесь обратиться к некоторым выводам по поводу ошибок контроля, вызывающих раздражение, которыми делятся с читателями Вернер Зигерт и Лючия Ланг:

**1. Контроль не должен сводиться к инцидентам.**

Нормальный контроль — это непрерывный процесс делового общения с работниками. Он не приурочивается к каким-то случаям. Если Вы хотите помочь сотруднику преодолеть какие-то недостатки (непорядок на рабочем месте, плохой стиль составления деловых писем, недостаточный крутозор и т. д.), то снова и снова вступайте с ним в контакт, напоминайте ему о том, что надо делать, беседуйте с ним, стараясь быть непринужденным.

**2. Тотальный контроль порождает небрежность.**

Есть управляющие, которые считают, что все, что не прошло через их руки, чревато ошибками. В связи с этим такие лица стараются контролировать буквально все, решая сложные вопросы у себя в кабинете. Такой контроль делает людей несамостоятельными и нерадивыми.

**3. Скрытый контроль вызывает только досаду.**

Такой контроль аморален. Он осуществляется методами тайного осмотра рабочих мест, слезки, с помощью осведомителей. Скрытый контроль возмущает большинство людей, но он не отмирает. «Тайные контромеры» всегда находят объяснение своей необходимости.

**4. Контролируйте не только любимый участок.**

Каждый достигает высот в какой-то области, где он собирает основной урожай своих успехов. Если сделан очередной шаг по ступеням карьеры, то приходится уступать свою работу другим, хотя кажется, что никто лучше тебя с ней не справится. И ты начинаешь усиленно контролировать своего преемника.

**5. Контроль не проформа!**

Руководитель-демократ часто так умиляется своими подчиненными, что стесняется подвергать их контролю. А если в чьих-то действиях он выявляет небрежность, то сам все и исправляет. Знайте, кто уклоняется от контроля, тот пренебрегает интересами и чаяниями своих подчиненных.

**6. Не контролируйте из недоверия.**

Подозрительность свидетельствует о неуверенности в себе.

Психологи говорят о «проекции». Люди склонны к тому, чтобы «проецировать» свои недостатки на других людей. Помните, тот, у кого отсутствует здоровое чувство собственного достоинства, чувствует угрозу, исходящую от других.

### 7. Не держите своих выводов при себе.

Не придерживайте негативную информацию о деятельности сотрудника как козырную карту. Исходите из того, что такая тактика контроля бесплодна и даже вредна. Доводите полученную информацию до сотрудника немедленно. Только так вы можете установить с ним деловые отношения и помочь делу.

#### Памятка.

При осуществлении функции контроля следует продумывать ответы на следующие вопросы:



- Имею ли я четкое представление о своих задачах и целях?
- Помню ли я, что люди не любят контроль со стороны?
- Привлекаю ли я к осуществлению контроля самих исполнителей?
- Сопоставляю ли я возможности людей с целями и задачами?
- Нравится ли мой стиль контроля моим подчиненным?
- Нужны ли мне дополнительные сведения для составления мероприятий по контролю?
- Как я осуществляю контроль по результатам?
- Эффективен ли бывает контроль по рубежам?
- Получаю ли я достаточную информацию о трудовом процессе?
- Как реагируют подчиненные на мои коррективы?
- Уверены ли мои подчиненные, что они двигаются к цели?
- Как я сам отношусь к вводимым мною коррекциям?
- Как осуществляется контроль в соседних подразделениях?

## ПРАКТИКУМ

**Упражнение №1**  
**13 «смертных грехов» менеджера.**

Чтобы успешно осуществлять основные менеджерские функции, нужно избавляться от «смертных грехов», которые подстерегают незадачливого менеджера. Вот они:

1. Уклонение от ответственности. Некоторые менеджеры свои неудачи объясняют или случайностью, или результатом неблагоприятных обстоятельств. Есть и те, кто перекладывает ответственность за свои промахи на подчиненных.

2. Препятствие росту талантов. Люди, которые не имеют заинтересованности в труде и которые не встречают отклика в своих устремлениях к самосовершенствованию, не могут работать хорошо.

3. Исключительная ориентация на результат. Если менеджер думает только о результате и забывает о мыслях и чаяниях своих сотрудников, его обычно подстерегают неудачи.

4. **Забвение прибыли.** Менеджер, забывающий о своем вкладе в дела фирмы, обычно становится ненужным. Менеджер должен уметь направлять свои усилия и на дела, и на благо подчиненных.

5. **Расхождение слова и дела.** Кто требует от сотрудников проявления лояльности, должен и сам уметь проявлять лояльность. Расхождение слова и дела наносит менеджеру невосполнимый урон.

6. **Отсутствие индивидуального подхода к людям.** Каждый сотрудник — личность. Он имеет свою судьбу, свои особенности: происхождение, образование, характер. Менеджер, который всех воспринимает на одно лицо, не может рассчитывать на успех.

7. **Устремленность к мелочам.** Постоянная занятость мелкими проблемами не дает менеджеру возможности сосредоточиться на главном. Кто увлекается мелочами, долго не задерживается в кресле руководителя.

8. **Стремление доминировать.** Менеджер, навязывающий силой свою волю, сегодня не может работать эффективно. В демократическом обществе руководитель должен быть для своих подчиненных не только начальником, но и товарищем.

9. **Пренебрежение менеджерскими заповедями.** Менеджер, отклоняющийся в своих действиях от стратегической линии фирмы, не может принести успеха. Тактика служебного поведения должна укладываться в общие менеджерские заповеди.

10. **Склонность к поучениям.** Менеджер должен уметь обучать своих сотрудников, но не поучать их. Постоянные поучения и помывкания унижают чувство собственного достоинства служащих, создают у них унылое настроение.

11. **Невнимание к людям.** Внимание руководителя к человеку не требует от него дополнительных затрат и усилий, однако дает очень хороший результат. Невнимание же неблагоприятно сказывается на всех сторонах деятельности рабочей группы.

12. **Замалчивание успехов работников.** Каждый человек хочет знать о результатах своего вклада в общее дело, о своих успехах. Замалчивание оценки неблагоприятно сказывается на работе людей.

13. **Манипулирование людьми.** Люди принимают руководство ими со стороны начальства, но всегда противятся манипулированию (постоянной перестановке, стилизации интересов). Менеджер, увлекающийся манипулированием, обречен на неудачу.

**Упражнение №2**  
Степень выраженности «смертных грехов».

Перед Вами шкала, выполненная в виде семантического дифференциала. Отметьте крестиком свою позицию на каждой строке. При исполнении будьте искренни. Это поможет Вам избавиться от многих недостатков.

**«СМЕРТНЫЕ ГРЕХИ»**

1. Принимаю ответственность на себя	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Уклоняюсь от ответственности
2. Способствую росту талантов среди работников	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Препятствую росту талантов
3. Ориентируюсь на результат с учетом отношения работников к делу	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Ориентируюсь только на результат
4. Помню о прибыли	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Забываю о прибыли
5. Соблюдаю единство слова и дела	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Есть расхождение между словом и делом
6. Осуществляю индивидуальный подход к подчиненным	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Всех воспринимаю на одно лицо
7. Сосредотачиваюсь на главном	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Растекаюсь по мелочам
8. При общении с подчиненными не доминирую	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Стремлюсь доминировать в общении с подчиненными
9. Соблюдаю общие менеджерские заповеди	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Пренебрегаю менеджерскими заповедями
10. Стараюсь не поучать других	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Имею склонность поучать других
11. Внимателен к людям	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Нередко бываю невнимателен к людям
12. Не замалчиваю успехов работников	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Замалчиваю успехи работников
13. Не манипулирую людьми	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Манипулирую людьми

**Обработка.**

1. Соедините все крестики, и Вы получите график степени проявления у Вас «смертных грехов» менеджера.
2. Попросите кого-нибудь из Ваших друзей, а также подчиненных заполнить данную шкалу на Вас. Подсчитайте средний балл по каждой строке и составьте новый график. Это будет взгляд со стороны.
3. Подумайте над результатами. Они помогут Вам принять решение о самовоспитании.

\*\*\*

Процедуры по избавлению от менеджерских «смертных грехов» широко распространены на Западе. Как считает известный австрийский консультант по бизнесу Вольфганг Хойер, только тот менеджер может иметь успех, кто сведет эти «грехи» к минимуму.<sup>1</sup> Есть смысл над этим подумать!

<sup>1</sup> Вольфганг Хойер. Как делать бизнес в Европе (пер. с нем.). — М: Прогресс, 1990.

**Упражнение №3**  
**О сущности менеджмента.**

Ниже приводится высказывание о менеджменте известного американского теоретика по организационным проблемам Питера Друкера:

«Менеджмент — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Менеджмент в сущности является и стимулирующим элементом социальных изменений и локомотивом значительных социальных перемен. Именно менеджмент в большей степени, чем что-либо другое, дал толчок самому значительному социальному феномену: взрыву образования».<sup>1</sup>

*Задание. Внимательно прочтите высказывание П. Друкера и ответьте на поставленные вопросы:*

1. Какое словосочетание выражает главную идею автора?
2. Какое умозаключение делает автор в этом абзаце?
3. Каково отношение автора к менеджменту?
4. Как, по вашему мнению, будет развиваться менеджмент в ближайшие десятилетия?
5. Объясните смысл понятий — «наука управления» и «менеджмент». Есть ли между ними разница?

### 1.3. Имидж менеджера

Слово «имидж» употребляется как в разговорной речи, так и в научном лексиконе. Очень часто оно встречается в периодической печати. Под имиджем понимают образ человека, как правило, авторитетного и имеющего высокий социальный статус (положительную оценку со стороны). Так, если, скажем, менеджер воспринимается людьми в качестве уважаемого человека, то про него говорят, что у него «есть имидж». При проведении социологических опросов такой человек обычно получает высокий рейтинг.

Среди деловых людей прочно закрепилось сознание того, что имидж необходим каждому бизнесмену, чиновнику, общественному функционеру.

#### 1.3.1. Природа имиджа

Понятие «имидж» относится к таким социальным феноменам, которые живут во мнении людей, четко ими не осознаваясь. Те,

<sup>1</sup> P.F.Drucker. A New Discipline, Success, January — February 1987.

кто весьма охотно козыряет этим словом, как правило, путаются при объяснении его смысла и значения.

**Имидж** (от англ. *image*) — образ; слепок; умственное представление конкретного лица, содержательная сторона его характера. В практическом употреблении это слово близко к известному греческому слову *харизма*, в которое древние греки вкладывали значения *одаренность, авторитетность, мудрость и святость*. Люди, обладающие совокупностью таких качеств, во все времена обладали силой влияния на окружающих. Руководителей, наделенных харизмой, обычно называют харизматическими лидерами. Вот ряд поведенческих характеристик таких людей:

а) **внешний вид**. Эти люди имеют внушительную внешность. Зачастую они привлекательны, наделены здоровым телосложением, обладают завидной осанкой и прекрасно держатся;

б) **независимое поведение**. В перипетиях жизни эти люди полагаются в основном на себя, хотя во многом доверяют другим лицам;

в) **речевые способности**. У них отлажены риторические навыки, жестикуляция, телодвижения;

г) **достойные манеры**. Они всегда собранны, держатся с полным осознанием своей значимости, однако без явной демонстрации личной надменности;

д) **спокойная реакция на похвалу и критику**. Они терпеливо выслушивают словословие в свой адрес, благодарят окружающих за комплименты, но деликатно дают понять, что впредь этого делать не стоит. Критику в свой адрес они переносят без вспышек гнева, преследовать за критику считают ниже своего достоинства.

Наглядным примером харизматической личности является Маргарет Тетчер. Ее поведение на посту премьер-министра Великобритании снискало ей завидную популярность и признание в ряде регионов земного шара. Многие женщины боготворили ее, старались быть на нее похожими. Известную зависть вызвала она у мужчин (особенно у незадачливых политиков) своей непреклонностью поведения и твердостью своего характера. Ее образ «железной леди» явился образцом для подражания многих сильных мира сего. История дала нам плеяду таких личностей. Это Шде Голь, У.Черчилль, В.Ленин, И.Сталин и, конечно же, Адольф Гитлер. Ряд историков считает Гитлера самой харизматической личностью всех времен. Миллионы немцев восхищались Гитлером, перенимали его манеру поведения, молились на него, как на Бога.

Однако времена меняются. Сегодня харизматическими личностями чаще выступают отдельные спортсмены, барды, кинозвезды... Все они являются такими разными, но их объединяет одно качество — суггестия, т.е. умение и способность влиять на других людей.

Наблюдения за деятельностью хозяйственных руководителей — носителей высокого положительного имиджа показывают, что эти люди наделены или природной, или приобретенной (воспитанной) суггестией.

### 1.3.2. Суггестия имиджа

Суггестия — это свойство и умение человека влиять на других людей. Оно проявляется как безотчетно, так и при помощи специальных приемов.

С точки зрения деятельностного подхода к анализу феномена суггестии в нем сплетены два элемента: уверенность в себе и позитивная энергетика.

#### *Уверенность в себе*

Уверенность в себе является следствием нашей самооценки, т.е. ощущения того, как мы выглядим в глазах других лиц.

Каждый человек хочет, чтобы его любили и уважали. У каждого есть чувство собственного достоинства. Когда мы видим, что люди ценят нас, мы крепче начинаем держаться на ногах, стараемся совершенствоваться, тянемся к тому, чтобы стать лучше. Если же мы чувствуем (или нам кажется), что люди отворачиваются от нас, мы словно съеживаемся и от этого обретаем жалкий вид. В таких случаях мы начинаем сомневаться в себе, а от этого все валится у нас из рук, ничего толком не получается. Вряд ли при таком уровне самооценки мы сможем достичь успеха в какой-либо деятельности.

Попробуйте оценить степень уверенности в себе.

---

#### **Упражнение №1** **Уверенность** **в себе.**

---

При ответах на вопросы выберите соответственно а, б, в, г, д, е:

1. Вы узнали, что Ваш знакомый говорил о Вас не совсем приятное. Как Вы поступите?
  - а) поговорите с ним об этом;
  - б) перестанете с ним общаться;
2. При входе в трамвай (автобус, метро) Вас грубо толкают в бок. В этом случае Вы
  - в) пытаетесь прорваться вперед;
  - г) пропускаете всех;
  - д) вслух протестуете.

3. Во время споров Вы замечаете, что собеседник имеет свою точку зрения. Вы
  - б) стараетесь не побуждать его к отказу от своего мнения;
  - д) пытаетесь убедить собеседника в том, что правы именно вы;
4. Вы опоздали на совещание. Все места уже заняты, за исключением одного в первом ряду. Вы:
  - б) стоите в глубине помещения;
  - е) ищете другой стул;
  - д) без колебаний направляетесь в первый ряд.
5. Не кажется ли Вам, что Вы очень часто извиняетесь?
  - е) Да.
  - д) Нет.
6. Трудно ли Вам вступить в разговор с незнакомым человеком?
  - е) Да.
  - д) Не очень.
7. В магазине самообслуживания Вы не нашли нужного товара. Неудобно ли Вам уходить с пустыми руками?
  - б) Да.
  - а) Нет.
8. На работе собирают деньги по какому-то случаю. Вы
  - е) сразу же даете положенную сумму;
  - а) ждете, когда Вас попросят;
  - г) вам приятно, что Вас просят о таких вещах.
9. От Вас требуют услуги, которая может принести Вам неприятность. Легко ли вам отказаться?
  - е) Да.
  - б) Нет.
10. Вам представляется возможность поговорить с известным человеком. Вы
  - д) используете возможность;
  - е) отказываетесь.
11. Вас забыли включить в список на поощрение, хотя Вы заслуживаете этого. Вы
  - а) требуете объяснения;
  - г) молчите, чтобы не иметь неприятностей.
12. Ваш ребенок (внук, внучка) несправедливо получил низкую оценку. Вы
  - б) ничего не предпринимаете;
  - е) встречаетесь с учителем для объяснения.

### Результаты

Перечитайте ответы, отмеченные буквами, и запишите их в столбик. Перемножьте баллы на указанные коэффициенты, получите общий результат:

а × 3 =	г × 2 =
б × 0 =	д × 4 =
в × 5 =	е × 1 =

**Оценка:**

38–42 балла — степень уверенности очень высокая; 30–37 баллов — высокая; 26–29 — средняя; 25 и менее — низкая. Показатель ниже 27 баллов свидетельствует о необходимости немедленно заняться своим самовоспитанием.

**Упражнение №2**  
Самооценка и впечатление других лиц.

Перед вами оценочный лист. Выполните следующие процедуры:

а) оцените себя. Для этого на каждой строке поставьте точку, соответствующую степени близости к левому или правому критерию. Соединяя все точки, Вы получите свой личный профиль (самооценку);

1. оптимист						пессимист
2. внушает доверие						вызывает недоверие
3. понятный						непонятный
4. тактичный						бестактный
5. непринужденный						скованный
6. самостоятельный						несамостоятельный
7. решительный						нерешительный
8. смелый						робкий
9. общительный						замкнутый
10. активный						пассивный
11. отзывчивый						равнодушный
12. доверчивый						подозрительный
13. уступчивый						неуступчивый
14. альтруист						эгоист
15. эрудированный						ограниченный

б) дайте оценочные листы 5–7 сотрудникам своей рабочей группы и попросите их проделать аналогичную процедуру. Вычертите усредненный профиль группы (другим цветом);

в) сделайте педагогический анализ: по каким позициям совпадают (не совпадают) Ваши мнения о себе и мнения Ваших коллег о Вас. В чем причина? Какие выводы следует сделать? Как организовать самовоспитание?

**Упражнение №3**  
Шкала интеллигентности.

Перед Вами шкала самооценки. Цифра 7 обозначает высшую степень обозначенных свойств, цифра 1 — низшую. Сделайте свой выбор.

	7	6	5	4	3	2	1
1. Быстрота ума							
2. Умение предвидеть события							
3. Способность распоряжаться имеющейся информацией							
4. Умение принимать решения							
5. Способность генерировать идеи							
6. Спонтанность и беглость речи							
7. Образность речи							
8. Богатство словаря							
9. Умение излагать мысль письменно							

10. Доказательность доводов	7 6 5 4 3 2 1
11. Умение слушать собеседника	7 6 5 4 3 2 1
12. Умение убеждать	7 6 5 4 3 2 1
13. Понимание других людей	7 6 5 4 3 2 1
14. Способность прогнозировать поведение наблюдаемого человека	7 6 5 4 3 2 1
15. Проявление искренности в поведении	7 6 5 4 3 2 1
16. Фундаментальность образования	7 6 5 4 3 2 1
17. Профессиональная подготовленность	7 6 5 4 3 2 1
18. Устремленность к самообразованию	7 6 5 4 3 2 1
19. Начитанность	7 6 5 4 3 2 1
20. Приверженность к инновациям	7 6 5 4 3 2 1

**Процедуры обработки:**

1. Соедините все отмеченные цифрой жирной линией, и Вы получите график самооценки.

2. Попросите сделать то же самое своих коллег. Найдите средний балл по каждой строке. Вы получите график — «взгляд со стороны».

3. Поразмыслите над полученными двумя графиками. Продумайте программу самовоспитания.

**Оценка и направленность работы над собой**

Подсчитайте набранные баллы. Показатель свыше 80 баллов указывает на наличие благоприятной составляющей имиджа.

Показатели по пунктам 1, 2, 3, 4, 5 свидетельствуют об особенностях мыслительной деятельности; 6, 7, 8, 9, 10 — вербальных действий; 11, 12, 13, 14, 15 — коммуникативности; 16, 17, 18, 19, 20 — профессионализма. Суммы ниже 20 баллов по указанным группам нацелят Вас на целенаправленную работу по самовоспитанию.

**Признаки самореализовавшейся и уверенной в себе личности**

Самореализовавшийся человек вполне уверен в своих силах. Он:

- |  |  |
|--|--|
| 1) хорошо различает реальность и мечты, ожидания и веру;         | 11) понимает юмор, но не одобряет злых шуток;                |
| 2) принимает себя таким, каков он есть;                          | 12) обладает творческими способностями и изобретательностью; |
| 3) не красуется собой, не проявляет страсти к внешним эффектам;  | 13) в критических ситуациях проявляет терпение;              |
| 4) жует заботами о важной для всех цели;                         | 14) предан своей семье;                                      |
| 5) живет и действует, беря на себя значительную ответственность; | 15) воспринимает и уважает другие точки зрения.              |

**Задание**

- Внимательно вчитайтесь в список качеств.
- Оцените, в какой степени этими качествами обладаете Вы сами.
- Можно ли руководителя с такими качествами назвать «харизматическим» лидером?



## Позитивная энергетика

*Энергетика — это психическая сила, способность человека реализовать свои возможности, в том числе и силы влияния. Энергетика может быть и негативной, нацеленной на подавление объекта взаимодействия, и позитивной, направленной на побуждение его к морально одобренным действиям. В данном разделе мы говорим о позитивной энергетике.*

*Энергетика человека формируется и накапливается в его психике. В процессе взаимодействия она передается другим людям с помощью самых различных поведенческих приемов. Активнейшую роль здесь играют внешний вид, манеры поведения, взгляд, голос и речь, мимика и жесты.*

**Внешний вид.** Прежде всего, это конституция — рост, вес, телосложение. В психологии выделяют атлетиков (с развитой мускулатурой), мозговиков (худосочных), желудочников (с чрезмерно развитым торсом) и диспластиков (с нарушениями в конституции). Особую категорию представляют лица низкого роста. Наибольшей степенью суггестии обладают атлетики (ростом 175–185 см), наименьшей — диспластики (с непропорциональными и ущербными конечностями, обширными родимыми пятнами), а также уроды. Низкорослые обычно компенсируют свою обделенность природой упорным трудом по развитию интеллекта и нередко добиваются удивительнейших успехов.

Сильнейшим излучателем положительной энергетики является лицо человека, причем лицо с гармонично развитыми компонентами (лоб, нос, брови, уши, глаза). Большие родимые пятна и лицевые диспропорции воспринимаются негативно. Негатив также вызывают мясистые скулы, тонкие длинные губы, квадратный подбородок (он внушает страх), а также чрезмерно густые брови. Большое значение имеют и формы лица (головы). Наибольшей суггестивностью обладает лицо в виде слегка вытянутого прямоугольника.

Следует иметь в виду, что люди имеют в своем воображении свое восприятие внешности и, конечно, верхней одежды. Шаблонов здесь нет. Нужно помнить одно: если конституция и верхняя одежда (которые должны гармонировать) воспринимаются положительно, суггестивность будет высокой. Однако об одежде надо сказать кое-что особо.

## В фаворе все натуральное

Об одежде для деловых людей у нас уже написаны тысячи статей. Однако большинство из них либо пересказывает книгу «Одежда для успеха», вышедшую в США более 20 лет назад, либо рассказывает, как одеваться деловой женщине, подразумевая под этим понятием почему-то только секретаршу босса.

Здесь мы дадим несколько советов мужчинам, но с учетом современных реалий. После успеха на фестивале в Каннах фильма «Орландо», главный герой которого, родившись мужчиной, перевоплотился в женщину, в Европе торжествует стиль «унисекс», соответственно отразившийся в мужской моде созданием типа «парень-гей». Одежда именно этого типа — цветные пиджаки, легкомысленные рубашечки, декорированные часы, кошечки, которые подходят и мужчине, и женщине, очень часто встречаются в московских бутиках.

Но все это выглядит довольно комично на наших «новых русских» с их стрижками «люберов» и старательной культивацией образа «крутого парня». Вспомните, сколько раз вы видели бизнесмена в расстегнутой дубленке, из-под которой выглядывает гавайская рубашка.

Все-таки для делового стиля предпочтительнее быть одетым более консервативно — это производит впечатление основательности и стабильности. Кстати, никогда не старайтесь одеться «с иголочки», помните, французские аристократы и испанские гранды специально рвали и трепали дорогую парчу, прежде чем шить из нее камзолы. Этим они как бы говорили: «Для меня естественно одеваться так, я всегда так одет, богатство не пришло ко мне только что».

Не стоит слепо следовать моде и по вполне земным причинам. Например, двубортный пиджак, так модный сейчас в Европе, хорош только на мужчинах выше 175 сантиметров. Если вы ниже, ваши ноги будут казаться чуть кривоватыми. Согласитесь, что подобное ограничение актуально и сегодня.

Теперь немного о носках и галстуках. Один известный дизайнер одежды как-то сказал, что прийти в официальное место в белых носках — это все равно, что прийти туда без брюк. Носки обязаны быть темными, они ни в коем случае не должны сползать с ноги, между носками и брюками не должно быть видно полоски кожи.

Галстук — это самая нефункциональная и самая красноречивая деталь мужского туалета. Сейчас криком моды являются галстуки с рисунками по мотивам картин известных импрессионистов или с так называемыми семантическими рисунками: домиками, кошками, собачками. Эти галстуки хороши, но их трудно подобрать к рубашке. Можно купить готовый комплект, но будьте осторожны: хотя галстук в таком комплекте и идеально подходит к рубашке, этот комплект не всегда подходит вам.

Итак, сдержанность и осторожность — вот девиз делового человека, желающего выглядеть респектабельно. Но если вы все же хотите быть ультрамодным, вот советы из журнала «Космополитен»: сегодня в моде чисто выбритые женатые мужчины, натуральная кожа, брюки с широкими штанинами, «козлиная» борода, белые рубашки и естественность.

Ю. Рахминская



**Манера одеваться.** Всем известна довольно избитая прагматическая истина: «О человеке на первых порах судят по одежке». Чисто и опрятно одетые люди внушают больше доверия, чем одетые кое-как, неопрятные и нечесаные. Не вызывают доверия, между тем, и одетые модерново, а также упакованные с иголочки. Одежда коммерсанта, государственного служащего, а также общественного функционера, способного излучать позитивную энергетику, должна отвечать довольно простым житейским канонам: мужчинам необходимо носить темные ботинки, темные носки, отутюженные брюки, выглаженную сорочку и галстук; женщинам следует одеваться по-деловому, с соответствующими туфлями и сумками. Согласно устоявшимся в деловых кругах взглядам, от того, как вы оденетесь, будет во многом зависеть, станут ли Вас слушаться другие люди, сможете ли Вы руководить ими и внушать им свои идеи?

Здесь нужно иметь в виду одну простую, но весьма важную деталь: манера одеваться зависит от возраста, должности и характера работы, а стиль — от моды (см. рамку).

#### Шаблоны деловой одежды мужчин

Тон костюма	Рубашка	Галстук	Ботинки	Носки
Серый	Белая Светло-голубая или розовая	Любого цвета	Черные	В тон галстуку
Темно-серый	Белая Светло-розовая	Полосатый Красно-черный	Черные	Черные
Темно синий	Белая	В белую, голубую и красную полоску Темно-бордовый	Черные	Темно-голубые Темно-бордовые
Песочный	Светло-голубая	Темно-голубой Розовая	Светло-коричневый	Светло-голубые
Темно-коричневый и коричневый	Белая или бежевая Светло-розовая	Красно-черный или в зеленую полоску	Коричневые	Коричневые Бордо
Черный	Белая	Серебристо-серый Красно-черный	Черные	Светло-серые или черные Темно-фиолетовые

**Манеры поведения.** Здесь необходимо подчеркнуть факт разделения людей на две больших группы: на экстравертов и интровертов. Первые нацелены на общение, взаимодействие, социальную активность. Вторые, т. е. интроверты, заняты в основном своими внутренними проблемами, избегают общения, предпочитают психическое затворничество. Излучение суггестивности и, следовательно, передача положительной энергии в большей степени присущи экстравертам.

Нужно заметить, что манеры поведения — вещь очень тонкая. Можно иметь общее устойчиво положительное отношение со стороны людей, но какой-то незначительный промах, скажем, поведение за столом, способен резко понизить Ваш рейтинг, и, следовательно, уровень суггестивности.

### За столом с королевой

«... Одни едят ножом, другие лезут своей ложкой в общее блюдо, третьи берут рукою то, до чего можно дотрагиваться только вилкой; кто обтирает нож о хлеб, кто его режет, кто ломает. У одного с усов суп течет в тарелку, а другой обрызгивает себя и соседей. ТАКОГО ПОВЕДЕНИЯ НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ» — это цитата столетней давности из журнала «Благонамеренный».

Согласитесь, мы подзабыли то, что испокон веков называлось светскими манерами. Напомним некоторые правила поведения за столом. Первый совет — мужчинам: вы должны быть всегда внимательны к дамам, следить, чтобы их тарелки не пустовали. Но что касается вина... тут есть тонкость: нельзя настаивать, чтобы оно было выпито до конца, ведь каждая женщина знает свою норму. Не стоит также настаивать и на своем выборе напитка — предоставляйте соседке самой решать, что именно и сколько она хочет выпить.

Предлагая даме кушанья, не тянитесь к блюдам через стол — по-

просите кого-нибудь передать его вам. Не кладите соседке кушанья без спроса, осведомитесь, можно ли предложить ей это блюдо. Если вас попросили передать нож, вилку или ложку, полагается держать их в месте соединения с рукояткой и повернутыми рукояткой в сторону того, кому передаете.

Хлеб следует подавать не отдельными кусочками и не на вилке — передайте всю хлебницу. Хозяйке застолья следует помнить, что первыми предлагают блюда женщинам. Если кушанье порционное, тарелку подносят сзади и справа от сидящего, а если на блюде — то слева.

Если вам захотелось выпить чая, чашку полагается передать хозяйке вместе с блюдцем: так удобнее вернуть ее вам обратно.

Теперь о том, как едят некоторые блюда.

Жаркое из птицы, так же как и мясное, едят с помощью ножа и вилки, обрезающую кость отодвигают на край тарелки (только кости мелкой птицы, например, цыплен-

ка, можно держать в руке, предварительно срезав мясо, насколько возможно).

Рыбу обычно не едят ножом (если этот нож не специальный — рыбный). В таких случаях попользуются двумя вилками: вилкой в левой руке едят, вилкой в правой — помогают расчленивать рыбу.

Картофель и овощи, как и другую мягкую пищу, не режут ножом: отделяют кусочки вилкой, которую держат в правой руке, и помогают ножом, находящимся в левой. Хлеб кладут на тарелку и едят не от цело-

го ломтика, а отламывая от него кусочки. Ломтики колбасы и т. п. кладут на хлеб вилкой.

Куски пирога едят с помощью ножа и вилки.

Фрукты, предлагаемые в вазе, выбирать не полагается. Обычно берут то, что лежит ближе к вам.

По окончании еды нож и вилку кладут рядом (не крест-накрест) друг с другом на тарелку, салфетку оставляют развернутой рядом с тарелкой.

С.Ткаченко



**Взгляд.** Это наиболее эффективный канал передачи суггестивной энергии другим лицам. Его начали использовать еще на заре овладения методикой внушающего влияния.

На первых порах взгляд использовался для подавления объекта воздействия. С этой целью были разработаны методы воспитания так называемого магнетического взора. Известный русский «магнетизер» Т.Майнгард (1908) считал такой взор могущественным оружием индивидуального и группового влияния. Для овладения таким взором была создана специальная методическая система, состоящая из серии целенаправленных упражнений по сосредоточению.<sup>1</sup>

Позже, когда появилась настоятельная потребность в передаче людям позитивной энергии, подобные методики были либерализованы и теперь широко используются в условиях делового общения. Ниже предлагается одна из них, модифицированная для наших целей. В основе данной методики лежит девиз: «Чем больше ваша сила концентрации, тем сильнее ваша притягательность».

#### **Упражнение №1** **Сосредоточение** **на черной точке.**

Подготовьте листок плотной белой бумаги размером 8x8 см. начертите на нем круг диаметром 3,5 см, в центре круга закрасьте черным цветом пятно диаметром 6 мм. Укрепите листок перед собой (на стене, шкафу, книге). Сядьте на стул, расслабьтесь и смотрите, не мигая, на черное пятно до тех пор, пока не заслезаются глаза. Затем закройте глаза на 20 секунд и отдохните. После отдыха процедуру

<sup>1</sup> Т.Майнгард. Личное влияние, или Законы духовного преобладания.

повторите. Смотрите на черное пятно дружелюбным и теплым взором, представьте, что перед вами нечто нежное и хрупкое, и вы своим взором согреваете его.

Первое время тренируйтесь по несколько раз в день. Упражнение можно считать отработанным, если вы сможете, не мигая, смотреть на черное пятно дружелюбным взглядом в течение 3-х минут.

---

**Упражнение №2**  
**Зеркало.**

---

Нарисуйте у себя на лбу между бровями пятно. Сядьте перед зеркалом. Расслабьтесь. Смотрите, не мигая, на пятно дружелюбным взглядом до тех пор, пока не захочется моргнуть. Затем спокойно закройте глаза и про себя проговорите суггестивный текст: «Мои глаза отдыхают. Мой взгляд становится все сосредоточенней, дружелюбней и мягче. Мой взгляд выражает полное доверие и искреннее внимание». После небольшой паузы: «Чем больше моя сила концентрации, тем сильнее моя притягательность» (несколько раз).

---

**Упражнение №3**  
**Портрет.**

---

Всегда, когда вы видите большую фотографию или портрет, тренируйтесь, сосредоточивая свой взгляд на точке между бровями. При этом проговаривайте суггестивные фразы (упр. №2). Старайтесь не вымучивать свою концентрацию, а обеспечивать ее легкими усилиями.

---

**Упражнение №4**  
**Экран телевизора.**

---

Каждый раз, когда на экране появляется диктор, концентрируйтесь на точке между бровями на его лице. Радостно и дружелюбно вглядывайтесь в лицо диктора, старайтесь своим вниманием и теплотой вызывать у него ответное дружелюбное чувство. Если вы будете проделывать данное упражнение с завидной настойчивостью, то вскоре заметите, что диктор на вас стал смотреть дружелюбнее.

**Голос и речь.** Ничто так эффективно не переносит суггестивность от одного человека к другому, как голос и речь. Согласно крылатому выражению из области практической риторики по голосу, люди делятся на три категории: «Одних можно слушать, других нельзя слушать, а третьих нельзя не слушать». Именно те, кого «нельзя не слушать» довольно легко справляются с задачей по передаче другим своей положительной энергии, а следовательно, и картины своего реального имиджа. Обратимся прежде всего к голосу.

Голос — это мы, наш облик и наши мысли. Голос проявляет себя такими свойствами, как звучность и громкость, резонанс и тембр (Подробно см. 3.1.7.).

Если голос звучен и достаточно громок — это свидетельствует об уверенности говорящего в себе и о его высоком чувстве собственного достоинства. Приглушенный, а также едва слышимый голос говорит об обратном. На шкале звучности голоса располагается весь спектр уверенности человека, а следовательно, и его образ как мнение о нем в сердцах слушающих. Это мнение укрепляется или ослабляется в зависимости от качества голосового резонанса, т.е. проявления в голосе таких характеристик, как сила, шипение, «рокот», «раскаты» и т.д. Униженная личность и подчиненное положение в жизни обычно согласуются со слабым резонансом. Властная натура, развивая в своем голосе путающую раскатистость и металлический оттенок, отличается сильным резонансом.

Тембр голоса — это его окраска. Она придает голосу уникальное звучание, являясь причиной того, что в мире нет двух человеческих голосов, звучащих совершенно одинаково. По тембру люди хорошо понимают, с какими намерениями к ним обращаются их собеседники. Если голос звучит приятно, выразительно, а громкость его отвечает условиям общения, то у слушающего создается благоприятное отношение к говорящему и он внимлет смыслу его речи.

#### **Упражнение №5** **Оценка голоса.**

Сначала оцените свой голос сами. Для этого приготовьте магнитофон, выберите приглянувшуюся вам книгу и откройте ее наугад на какой-либо странице. Прочитайте под запись одну страницу текста. Воспроизведите запись и оцените свой голос по двум параметрам: «желательные черты» — «нежелательные черты»:

Желательные черты	Нежелательные черты
1. Приятное звучание	Неприятное звучание
2. Сила голоса	Слабость голоса
3. Варьирование тональностью	Монотонность
4. Отчетливость звуков	Смешение звуков
5. Спокойствие	Нервозность
6. Чувство уверенности	Неуверенность
7. Размеренность	Крикливость
8. Дружелюбие	Командирский тон
9. Твердость	Плаксивость
10. Музыкальность	Гнусавость
11. Соучастие	Назидательность
12. Плаванность	Резкость
13. Журчание	Хрипота
14. Совершенство дикции	Изъяны в дикции

Понравился вам ваш голос? Понравится ли ваш голос нашим собеседникам?

Чтобы ответить правильно на второй вопрос, надо опросить 7–8 ваших коллег по работе. Для этого раздайте им карточки и попросите отметить наличие у вас (по их мнению) положительных и отрицательных черт. Сделайте выводы.

**Мимика и жесты.** Степень уверенности в себе, а также наполненность личности положительной энергией отражается на всех телодвижениях — походке, позе, мимике, жестах. В связи с этим следует четко представлять себе, как и в какой степени названные невербальные факторы сигнализируют о качестве нашего имиджа. Своевременная коррекция здесь будет очень полезна.

Вот некоторые примеры в качестве материала для самоанализа.

### Невербальные поведенческие реакции

Способы проявления	Доминирующая эмоция	Восприятие со стороны
<b>Лицевые экспрессии</b>		
1. Всюнутые вверх брови, раскрытые глаза	Удивление	Настороженность
2. Перекошенное лицо, широко раскрытые глаза	Страх	Смятение
3. Обнаженные зубы, раздутый нос	Злость	Всплеск негативной энергии
4. Сморщенный нос, опущенные уголки губ	Отвращение	Презрительное отношение к людям
5. Опущенные внешние концы бровей и уголки губ	Печаль	Угнетенное состояние
6. Округлость лица, «рот до ушей», блеск глаз	Радость	Приток позитивной энергии
<b>Походка</b>		
1. С поднятой головой	Уверенность	Ощущение своего «Я»
2. «Со вздернутым носом»	Самоуверенность	Самовлюбленность
3. С отсутствующим взглядом	Озабоченность	Расстройство чувств
4. Сгорбившись, втянув голову в плечи	Переживание случившегося	«Пришибленность», неуверенность в себе
5. Раскачиваясь в стороны, руки на бедрах	Приток энергии, «перехлест» эмоций	Демонстрация уверенности в себе
<b>Рукопожатие</b>		
1. Крепкое, с потряхиванием руки	Приток энергии	Положительная предрасположенность

2. Вялов	Чувство превосходства	Негативное отношение к партнеру
3. Двумя руками	Демонстрация положительного отношения к партнеру	Притворство, политиканство
4. Влажными руками	Стрессовое состояние	Неуверенность
5. Кончиками пальцев	Презрение	Самоуверенность
<b>Жесты и позы</b>		
1. Обе руки куполом перед лицом	Самоодобрение	Уверенность в себе
2. Руки за спиной	Ощущение силы	Властность
3. Облокотясь одной рукой на предмет	Вызов оппоненту	Самоуверенность
4. Сидя, руки за голову	Ощущение превосходства	Самоуверенность
5. Палец у рта	Озабоченность	Самоконтроль
6. Подпирание ладонью щеки	Лень	Невнимание к другим людям
7. Похлопывание ладонями по своей груди	Искренность	Неуверенность в себе
8. Вполоборота к собеседнику	Презрение	Самоуверенность
9. «Указующий перст»	Превосходство	Самоуверенность
10. Хватание за свой галстук	Ощущение виновности	Чувство ущербности
11. Скрещивание рук на груди	Психологическая защита	Недоверие
12. Нервное потирание рук	Волнение	Неверие в собственные силы
13. Почесывание затылка	Опустошенность	Отказ от борьбы
14. Взгляд сверх очков	Недовольство	Негативное отношение
15. Покусывание дужки очков	Легкое негодование	Самоуверенность

Рассмотренные выше идеи и включенные в текст упражнения дают возможность человеку осознать свои психологические ресурсы и на их основе организовать свое поведение таким образом, чтобы в лучшем свете представить людям свой имидж. Однако есть также немало лиц, кто недоволен своим имиджем и хочет в корне перестроить его. Для них необходим упорный тренинг по специальной системе упражнений.

### 1.3.3. Перестройка имиджа

Перестройка личного имиджа — это в сущности изменение себя. Из данных педагогики известно, что для получения вполне оптимального результата здесь требуются значительные силы. Прежде

всего силы мысли. По мнению известного консультанта по менеджменту Джини Г. Скотт, силы мысли помогают человеку осознать изменения, которые необходимо произвести и решить, какие надо предпринять шаги, чтобы вызвать эти изменения.

Процесс включения в работу силы мысли складывается из трех стадий.<sup>1</sup>

1. Определение образа поведения, мышления и действий. Здесь надо задать себе вопросы: «Как бы я хотел измениться?» «Быть более сердечным и нежным, более четко действовать, быть уверенным в своих намерениях и действиях? Или вести себя как-то по-другому?»

2. Составление мысленного сценария поведения в новой роли. В данном случае необходимо, как учил К.С.Станиславский, мысленно отрепетировать свое поведение в принятой роли, «прожить» определенные отрезки жизни «нового человека», которым вы захотели стать по сценарию.

3. Претворение принятого сценария в жизнь. Это испытание избранной роли на практике. Например, если по сценарию нужно проявлять к людям дружелюбие, то в общении со своими сотрудниками надо вести себя согласно образу внимательного и отзывчивого человека. Если сценарий предписывает проявлять твердость, то в общении, особенно при принятии решений, надо идти по шаблонной твердости и решительности.

Ниже даются соответствующие упражнения.

**Упражнение №1**  
**Расслабление.**

Данное упражнение является ключевым ко всему тренингу по формированию имиджа. Суть его состоит в расслаблении состояния мыслительной деятельности. Это нужно для того, чтобы научиться фокусировать мысль в одной точке.

Исходное положение. Сядьте в удобное положение. При этом обеспечьте себе деятельность в расслабленном состоянии (придвиньтесь ближе к столу, приготовьте лист бумаги и карандаш). Лучше всего сесть на стул с твердым сиденьем. Сидеть прямо, ноги поставить на пол, руки положить на колени ладонями вверх. В таком положении руки будут лучше слышать внутреннему голосу. Путем манипуляций телом, ногами и руками избавьтесь от зажимов мышц. Убедитесь, что вам комфортно и тепло (при ощущении чувства холода продолжать расслабление бессмысленно).

Концентрация на дыхание (2–3 минуты). Сосредоточьтесь на дыхании. Обратите внимание на то, как воздух

<sup>1</sup>Джини Г.Скотт. Сила ума. (Пер. с англ.) — СПб, 1994, с.121.

входит в легкие и выходит из них. Дышите носом. Успокойтесь. Концентрируйтесь на различных участках тела, двигаясь вверх и вниз, перемещаясь внутрь и наружу. Для этого, вдохнув, задержите дыхание, сосредоточьтесь на каком-то участке тела, старайтесь четко представить этот участок, выдохнуть в него. Так действуйте примерно одну минуту.

Затем сделайте медленно 10 глубоких вдохов и выдохов, повторяя про себя на вдохе: «Я», на выдохе — «расслаблен». «Я расслаблен» (3 раза).

Успокоение тела (3–5 минут). Сначала напрягите все мышцы. Сожмите кисти рук, напрягите руки, ноги, мышцы живота и спины. Затем расслабьте все мышцы. Обратите внимание на разницу ощущений. Прodelайте данную процедуру три раза.

Теперь, начиная со ступней и продвигаясь к голове, концентрируйтесь на каждой части тела, повторяя: «Я расслаблен», «Мне тепло и приятно», «Мои ступни (ноги, живот, спина) расслаблены». Если после расслабления вы почувствуете скованность в каком-либо участке тела, силой мысли пошлите целебную энергию в этот участок. Для этого сделайте вдох, задержите дыхание, сконцентрируйтесь на скованном участке и выдохните из легких весь воздух.

В конце процедуры проговорите три раза: «Я расслаблен. Я абсолютно спокоен. Мне тепло и приятно».

Концентрация на успокаивающем образе (звук, ощущение). Успокаивающим объектом может быть какой-либо образ, звук или ощущение. Для одних это будет предмет, который запечатлелся визуально. Таких людей называют визуалистами. Для других здесь будет преобладать нечто, воздействующее на органы слуха. Таких людей называют аудиалистами. Некоторые людей склонны запечатлевать информацию, которую они чувствуют или ощущают. Таких людей называют ощущающими типами.

— Для визуалиста успокаивающим предметом может быть, например, вид какого-то ветвистого дерева, стоящего на берегу реки. Как только визуалист мысленно с большими подробностями представит себе этот пейзаж, он ощутит легкость и покой.

— Аудиалистом может овладеть подобное состояние, если он услышит какой-нибудь мелодичный протяжный звук. Если такового не произойдет, он сам может издать звук, пропевая звукосочетание «ом» или растянутое «а-а» (3–5 раз).

— Ощущающий (чувствующий) тип может усилить свое расслабление путем воспоминания о приятных запахах, дуновении легкого теплого ветерка, ласковых прикосновениях.

**Упражнение №2**  
(5-10 минут).  
Что я хочу изменить?  
Каким я хочу стать?

Приготовьте заранее лист бумаги и карандаш. Разделите лист на две колонки. Одну колонку озаглавьте: «Черты характера, от которых я хочу избавиться!» Вторую: «Черты характера, которые я хочу приобрести».

Положите перед собой лист бумаги и начинайте расслабляться. Как только вы перейдете в расслабленное состояние, сосредоточьтесь на заголовке первой колонки и начните «мозговой штурм» — записывайте в первую колонку нежелательные вам черты характера. Работайте быстро. Пишите все, что приходит в голову. Не рассуждайте. Пишите до тех пор, пока процесс начнет замедляться. Таким же способом работайте над второй колонкой, заполняя ее желательными вам чертами.

Следующий этап работы — это анализ содержания обеих колонок. В результате анализа должен быть подготовлен семантический дифференциал, т. е. список черт, где бы слева стояли нежелательные черты, а справа — желательные. Например:

- |                         |                    |
|-------------------------|--------------------|
| 1. Уступчивость         | Настойчивость      |
| 2. Неуверенность в себе | Уверенность в себе |
| 3. Раздражительность    | Терпеливость       |

При составлении списка надо, проанализировав обе колонки, определить приоритеты черт, которые надо приобрести и от которых следует избавиться. Список должен быть коротким, три-четыре черты характера.

**Упражнение №3**  
Составление мысленного сценария поведения в новой роли.

Для сценария используйте обстановку, где нужно играть новую роль. Так, если вы претендуете на занятие высокой руководящей должности в своей организации, вам надо стать напористой, авторитетной и уверенной в себе личностью. Представьте, что вы обрели эти три качества. Вам следует ввести их в атмосферу общения среди работников своей организации. Вы создаете мысленные ситуации и побуждаете себя быть напористым, авторитетным и уверенным. Вы находите приемы для демонстрации такого поведения и добиваетесь того, чтобы к вам прислушивались и обращались за советом. Если вы хотите быть более дружелюбным и сердечным человеком, вы строите мысленный сценарий на этой линии поведения.

Составление и обдумывание сценария происходит в обычном расслабленном состоянии, что позволяет включить в деятельность ваше подсознание.

**Упражнение №4**  
Вызывание образа для переживания избранных черт характера.

Формирование имиджа, как было показано, предполагает приобретение новых черт поведения, мышления и действий. Эти черты фиксируются в мысленном сценарии. Чтобы их развить и мысленно сжить с ними, необходимо обратиться к соответствующему образу. В данном упражнении — это образ цвета и образ знатока.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Джини Г. Скотт, с. 127, 129.

Образ цвета (5–10 минут). Предположим, Вы хотите иметь в структуре своего характера такие черты, как дружелюбие и динамичность.

Закройте глаза и расслабьтесь. Успокойте свое тело и сконцентрируйтесь на выбранных чертах характера.

Представим, что вы прибываете на деловую встречу. Открыв дверь в конференц-зал, вы видите, что встреча уже в полном разгаре. Люди ходят по залу и приветствуют друг друга, обмениваются репликами, улыбаются, чокаются бокалами. Кое-где участники встречи стоят группами и заинтересованно ведут беседы. Вы без колебаний подходите к одной группе, широко улыбаетесь, здороваетесь и завязываете разговор. Вы ведете речь уверенно, другие вас слушают и охотно реагируют на то, что вы говорите.

Потом вы вежливо извиняетесь и переходите к следующей группе. При этом воображайте себя уверенным и в то же время вежливым.

Взаимодействуя мысленно с участниками деловой встречи, представляйте себе цвет, который символизирует проявленные вами в общении качества (дружелюбие и динамичность). Это может быть красный цвет. Вы чувствуете, как этот цвет окружает вас, излучается из вас. Вы находитесь в ауре красного цвета. Следует почувствовать энергию этого цвета. Подсознание запомнит его, и как только вы в будущем проникнетесь необходимостью быть более дружелюбным и динамичным, вызовет образ красного цвета. Аура такого цвета окутает вас, и вы сможете проявлять желаемые черты характера.

Теперь откройте глаза и успокойтесь. Будьте уверены, эффект красного цвета работает.

При необходимости переживать другие черты характера используйте образы других цветов. Так, интеллигентность ассоциируется с желтым цветом, четкость — с голубым, сердечность — с оранжевым. Строгих правил здесь нет, каждый выбирает свой собственный цвет.

Аудиталисты подобные процедуры проделывают со звуками, чувствующие типы используют кинестетические ощущения.

Образ знатока (5–10 минут). Если по каким-либо причинам образ цвета действует не очень эффективно, попробуйте образ знатока. Чаще всего этот образ подходит в тех случаях, когда вам надо почувствовать авторитет в какой-либо области. Начните с того, что вы представляете себя знатоком при обсуждении трудной проблемы на конференции.

Вам надо вызвать в себе образ знатока, чтобы показать себя хорошим оратором, уверенным по поводу обсуждаемых проблем.

Закройте глаза и расслабьтесь. Представьте себя хорошо подготовленным специалистом в области менеджмента. Вы только что сделали доклад по проблемам делегирования полномочий. Вас слушали с большим вниманием. Никто вас не перебивал. Многие слушатели делали записи. По окончании доклада раздались аплодисменты, посыпались вопросы по содержанию доклада. Вы аргументировано отвечаете на все вопросы. Слушатели довольны. Когда отпущенное время истекло и председательствующий распустил аудиторию, вас окружили любознательные и стали уточнять интересующие их детали обсуждаемой проблемы. Вы довольны, вас охватила неподдельная радость. Образ знатока сформировался. Откройте глаза.

Теперь обратитесь к жизненной ситуации. Предположим, вам действительно надо сделать доклад по сложной проблеме, слушателями будут профессионалы в данной области знаний, признанные практические работники. Вы проявляете волнение, беспокоитесь. Вам это ни к чему. Вызывайте образ знатока, и он сработает: вы будете готовы авторитетно, со знанием дела доложить проблему.

Во всех случаях жизни образ знатока поможет вам достойно представить ваш личный имидж. Однако надежно закрепить его в структуре поведения можно только путем упорной и длительной тренировки. Методику такой тренировки достаточно легко извлечь из учения К.С.Станиславского.

### *1.3.4. Имидж по К.С.Станиславскому*

Имидж, как было показано, — это образ поведения, мышления и действий человека, включенного в групповое общение. Обретение имиджа есть изменение человеческого поведения в ролевой активности. Среди многочисленных концепций, претендующих на объяснение этого процесса с позиций игриания ролей, довольно основательной является концепция К.С.Станиславского о сверхзадаче и сквозном действии.

Сверхзадача — это цель деятельности, устремление человека к осуществлению главных жизненных задач. Так, Ф.Достоевский, отмечал К.С.Станиславский, всю свою жизнь искал в людях бога и черта. Это толкнуло его к созданию «Братьев Карамазовых». Лев Толстой всю жизнь стремился к самосовершенствованию, и герои многих из его произведений выросли из этого зерна: самосовершенствование было задачей их жизни. А.П.Чехов боролся с пошлостью и мечтал о лучшей жизни. Эта борьба за нее и стремление к ней стали сверхзадачей его героев.

Стремление к сверхзадаче, считал К.С.Станиславский, является стержнем жизнедеятельности человека. Люди переживают сверхзадачу безотчетно, она скрыта у них в подсознании и, как закон, подчиняет себе все отдельные жизненные ситуации. Сверхзадача постоянно напоминает человеку как исполнителю роли о цели его деятельности. Нацеленность человека-роли на «сверхзадачу», подчеркивал К.Станиславский, осуществляется не хаотично, а в рамках «сквозного действия».

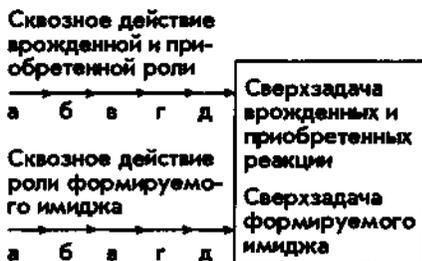
Сквозное действие — это, по К.С.Станиславскому, «большая дорога», «фарватер» ролевого поведения. Оно складывается из совокупности отрезков, представляющих собой самые различные звенья человеческого поведения:



Схема №8. «Сверхзадача»

Сквозное действие и сверхзадача вносят в ролевое поведение порядок и организованность, они делают процесс игриания роли частью жизни ее носителя. Базируясь на основных посылках этих феноменов, менеджер (предприниматель, руководитель) может довести проявление своего имиджа до полного совершенства.

Поскольку менеджер, обретающий новый имидж, играет две роли — одну как выражение своих врожденных и приобретенных реакций, а вторую — как совокупность реакций, соответствующих вновь формируемому имиджу, то его деятельность предполагает наличие двух типов сверхзадач и сквозных действий:



Сверхзадача роли формируемого имиджа занимает подчиненное положение по отношению к сверхзадаче роли врожденных и приобретенных реакций. Тем не менее именно она дает начало всему тому, что обеспечивает ролевое поведение субъекта деятельности в рамках нового имиджа. Как же формируется эта сверхзадача? Какова ее структура? Обратимся к идеям К.С. Станиславского.

Сверхзадача закрепляется в психике человека в виде словесной формулировки. По мнению К.С.Станиславского, в этой формулировке очень важны глагольные обороты. Это связано с тем, что глаголом можно обозначить любое действие, состояние, поведенческий акт, которые в речи традиционно передаются именами существительными. Причем в формулировке должны быть два глагола: один — побуждающий — «хочу», а второй — нацеливающий на определенный вид деятельности. Например: — «Хочу делать... то-то».

Предположим, руководитель, прослышавший у подчиненных «акулой», врожденная сверхзадача которого базировалась на таких чертах характера, как самоуверенность, раздражительность, чрезмерная жесткость, пришел к выводу о том, что пора сбросить с себя поднадоевшую ему кличку «акула» и заменить ее более нежной и желанной — «дельфин».<sup>1</sup> Методика здесь проста: надо закрепить в представлении подчиненных новый имидж. Но как это сделать? Прежде всего необходимо сформулировать сверхзадачу нового имиджа.

Какую формулировку здесь лучше всего взять на вооружение? Она должна быть метким словесным оборотом, сверкающей фразой, зовущей человека к действиям, затрагивающей его подсознание. Здесь важен «нацеливающий» глагол. Для очерченной выше ситуации формулировка может принять такой вид:

— **Хочу действовать по модели «Дельфина»!**

Когда сверкающая фраза сверхзадачи нового имиджа готова, необходимо уточнить и другие детали. В конечном счете, эта формулировка может выглядеть более насыщенной: «Хочу действовать по модели «дельфина». Хочу проявлять к людям дружелюбие, внимание, участие в личных проблемах. Хочу заслужить доверие окружающих, хочу побудить своих подчиненных следовать за мной».

Здесь нельзя сказать — «хочу быть «Дельфином»! Чтобы быть (сделаться), нужно избавиться от врожденной сверхзадачи, закрепленной в подсознании. А это сделать практически невозможно или очень трудно. Для этого потребуются годы. Глагол «действовать» в сверкающей фразе нацеливает субъекта деятельно-

<sup>1</sup> Если людей расположить на континууме между двумя полюсами — «только для себя» и «только для других», то обозначатся два типа людей — «акулы» и «дельфины». См. подробно Р.Андерсон и П.Шихирев. Психология и этика российско-американского делового партнерства. — М., Дело, 1994.

сти лишь на элементы поведения, необходимые для перемены модельности общения с другими лицами. Но для этого необходимо слиться с ролью, предлагаемой новым имиджем. По К.С.Станиславскому, здесь выступают три основных этапа: 1) анализ линии действий роли; 2) создание «жизни человеческого тела» роли; 3) создание «жизни человеческого духа» роли.

Чтобы целенаправленно пройти по названным этапам деятельности, нужно в деталях представить элементы поведения (имиджи) «Акулы» и «Дельфина».

### Что нашептывают имиджи «Дельфина» и «Акулы» своим подчиненным?

«Дельфин»	«Акула»
1. Развивай доверие и контакт.	Имитируй и то, и другое. Не верь ничему.
2. Говори правду, чтобы больше знать о потребностях других.	Потребности других значения не имеют, о своих молчи.
3. Разъясняй причины событий.	Меньше разговоров и объяснений.
4. Выполняй свои обязательства.	Меньше связывай себя обязательствами.
5. Будь совестлив.	Угрызения совести — удел слабых.
6. Принимай решения, привлекая подчиненных.	Принимай решение единолично.
7. Будь готов к отказу от не оправдавших себя действий.	Не уступай, считай свои действия самыми правильными.
8. Удерживайся от того, чтобы винить других.	Находи виновных и обвиняй их.
9. Не раздражайся.	Не сдерживайся, разряжайся, не философствуй.
10. Уважай оппонентов	Дави оппонентов
11. Не торопись с выводами.	Быстрее разбирайся с проблемами.
12. Будь открыт для мнения других.	Считай свои действия самыми верными.
13. Позволь выиграть каждому.	Победитель всегда один.
14. Говори о своих недостатках.	Свои недостатки скрывай.
15. Ищи пути для удовлетворения потребностей других лиц.	Не суется о потребностях других лиц.
16. Прибегай к юмору.	Юмор любят дураки.
17. Изменяйся к лучшему.	Тебе незачем меняться.
18. Уделяй время для уяснения ситуации.	Тебе и так все ясно.
19. Прибегай к альтернативам.	У тебя нет альтернатив.

Задача состоит в том, чтобы приглушить в себе черты характера «Акулы», развить черты, присущие «Дельфину», и на этой основе сформировать роль поведения в рамках нового имиджа.

Анализ линии действия роли (К.С.Станиславский назвал этот процесс «разведкой умом») слагается из разбора действий роли а) по крупным событиям и б) по дробным событиям. По всем выделенным отрезкам формируются «сверхзадачи» и «сквозные действия». Это нужно для создания внутренней жизни вновь формируемого имиджа.

Вот примерные этапы жизнедеятельности человека по крупным событиям:

1. Младенческий возраст (от рождения до одного года);
2. Раннее детство (от одного года до 3-х лет).
3. Дошкольный возраст (от 3-х до 7 лет).
4. Младший школьный возраст (от 7 до 11 лет).
5. Подростковый возраст (от 11 до 15 лет).
6. Ранняя юность (от 15 до 17 лет).
7. Юность (от 17 до 20 лет).
8. Возмужание (от 20 до 25 лет).
9. Зрелость (от 25 до 35 лет).
10. Средний возраст (от 35 до 60 лет).
11. Пожилой возраст (от 60 лет).

Может показаться несколько странным упоминание здесь младенческого возраста и раннего детства. Однако, как показывают социальные исследования, для принятия роли поведения в рамках нового имиджа этот возраст имеет исключительно важное значение.

---

**Упражнение №1**  
(5-10 минут).  
Прогрывание  
роли по крупным  
событиям  
жизни.

---

Если вы хотите проявлять к людям дружелюбие, внимание, участие в их личных делах, т. е. действовать в рамках жизнедеятельности «Дельфина», постарайтесь мысленно пройти по всем этапам жизни человека данного типа.

Закройте глаза. Расслабьтесь. Представьте, как вы увидели белый свет, окружающую обстановку, как почувствовали тепло и ласку своей матери. Несколько позже вы ощутили глубокую материнскую любовь и сами прониклись к ней этим чувством. Ощутите заботу и ласку со стороны своих близких. Вас всегда окружали добрые люди дома, в детском саду, в школе. Ваш характер креп и закалялся в общении с такими людьми. Их доброту вы переняли себе. Именно доброта сформировала у вас дружелюбие, внимание, участливое отношение к другим.

(Далее «пройдитесь» по всем этапам в соответствии со своим возрастом.)

Откройте глаза. Оставайтесь некоторое время под впечатлением навеянной картины. Отдохните.

**Упражнение №2**  
(5–10 минут).  
**Проигрывание**  
**роли по дробным**  
**событиям.**

Теперь вам следует обратиться к отдельным этапам жизнедеятельности (их всего одиннадцать) и медленно прожить каждый этап в плане модели «дельфина». При этом очень важно формулировать соответствующие «сверхзадачи» и «сквозные действия». Процедуры тренировки аналогичны предыдущему упражнению (расслабление, создание видений, анализ).

Создание «жизни человеческого тела» роли нужно, по К.С.Станиславскому, для того, чтобы ощутить телесную жизнь образа (в нашем случае — имиджа). Это связано с тем, что линия жизни человеческого тела вызывает к жизни внутреннее действие человека — роли, т. е. его переживания. Именно это и нужно человеку, который пытается преобразовать свой образ. Здесь К.С.Станиславский использует метод физических действий. Суть этого метода заключается в том, что человек учится действовать в «предлагаемых обстоятельствах». При этом, говорил Константин Сергеевич, нужно начинать с магического «если бы». «Что я сделал бы, если бы произошло то-то?»

**Упражнение №3**  
(5–10 минут).  
**Предлагаемые**  
**обстоятельства**  
**и «если бы».**

Закройте глаза. Расслабьтесь. Представьте ситуацию по формуле «если бы».

Предлагаемые обстоятельства: конфликтная ситуация. Часть работников отдела вступает в спор с руководителем по поводу якобы нечестного распределения премиальных. Одни получили большие суммы, другие — меньшие. Причем меньше получили те, кто на данный период больше всего нуждается в финансовой поддержке. Как поступить? Надо действовать.

Если бы на данном месте действовал руководитель типа «акула», он принял бы такую модель: «Принимаю решение единолично. До потребностей других мне нет дела. Как решу, так и будет». Если бы действовал руководитель типа «дельфин», он выбрал бы иную модель, а именно: «Принимаю решение привлечь подчиненных к принятию решения. Действую дружелюбно, внимательно и участливо отношусь ко всем предложениям работников».

Представьте, как легко подчиненные принимают ваши рекомендации. Вы вместе с ними разрешаете конфликтную ситуацию. Вам радостно.

Откройте глаза. Проведите анализ пережитого.

Необходимо иметь в виду, что отработанный эпизод поведения в предлагаемых обстоятельствах — это только эпизод, поведение в условиях, когда нужно совершать действия по моделям дружелюбия, внимания к людям, участливого к ним

отношения. Для создания целой линии «жизни человеческого тела», писал К.С.Станиславский, необходим длинный, непрерывный ряд вымыслов и предлагаемых обстоятельств. Надо действовать, выполняя психофизические действия, связанные с отдельными, даже мелкими событиями.

Создание «жизни человеческого духа» роли по существу представляет собою процесс вживания субъекта деятельности в формируемый имидж. Суть дела здесь состоит в создании зрительных образов всех drobных и крупных событий в жизни субъекта с новым имиджем (для примера обратитесь к цепи реакций «Акулы» и «Дельфина»). Процесс тренировки состоит из двух видов упражнений: а) накапливание видений; б) применение видений в общении.

**Упражнение №4**  
(5-10 минут).  
Проработка  
видения.

Видение, которое субъект деятельности мысленно почувствовал, остается у него навсегда. К.С.Станиславский говорил по этому поводу следующее.

— Представьте себе, что когда-то давно, в юности, вы видели город. Вы бродили по паркам и улицам, осматривали достопримечательности, спускались к реке, стояли у парапетов мостов. Потом вы уехали, и больше вам не удалось ни разу в жизни побывать в этих местах. Но когда при вас произносят название этого города, в вашей душе сейчас же вспыхивает эмоциональное и зрительное воспоминание, связанное для вас на всю жизнь с названием города, с данным сочетанием букв. Вы не охватываете всей картины, ее подробностей, но что-то, особенно вас поразившее, немедленно возникает перед вашими глазами. Может, это будет уголочек двора со скамейкой под старыми липами, может быть, рыночная площадь... Вы сразу вспоминаете, каким вы сами были в ту пору, — словом, тысяча ощущений в одно мгновение ока всколыхнется в вас, потому что когда-то этим эмоциональным ощущением предшествовала яркая развернутая конкретность, потому что вы в самом деле были в этом городе, видели все своими глазами.

Нечто подобное произойдет с тем, кто мысленно представит себе яркую картину, образ человека, действующего по моделям формируемого имиджа. Однако имейте в виду, что люди обрабатывают информацию в записности от особенностей своей перцептивной системы (об этом уже упоминалось выше). Визуалисты используют зрительные образы, аудиталисты — звуковые, ощущающие типы — кинестетические (то, что ощущается органами осязания, обоняния, тактильности). Ситуация выше основана на зрительных образах. Давайте определим — Кто вы?

**Упражнение №5**  
(5–10 минут).  
Как вы обра-  
тываете ин-  
формацию.<sup>1</sup>

Закройте глаза и обдумайте первую пришедшую вам в голову идею. Видите ли вы ее? Слышите ли ее? Ощущаете или чувствуете ее? Или же идея появляется сразу по трем каналам? Выполняйте упражнение 4–5 раз. Старайтесь определить, что вы воспринимаете сначала: образы, слова, ощущения? А может быть, и то, и другое, и третье? Откройте глаза и хорошенько поразмышляйте.

Теперь снова закройте глаза. Расслабьтесь. Возьмите лист бумаги и карандаш. Прodelайте предыдущую операцию еще раз. Спросите себя: «Насколько велики мои зрительные способности по шкале от 0 до 100?» Заметьте первое же число, которое появится у вас в голове, и запишите его. Далее оцените слуховые способности, а затем чувственные.

Если эффект окажется слабым, повторите операцию (несколько раз). В конце упражнения вы сможете сказать, кто вы: визуалист, аудиалист или осязающий тип. Если вы определили свой тип, то при создании «жизни человеческого духа» роли придется использовать слова, отражающие ту систему восприятия информации, которая присуща вам. При этом пользуются соответствующими вариантами слов:

#### Варианты визуального восприятия

Цветной	Черно-белый
Ясный	Расплывчатый
Близкий	Далекий
Яркий	Тусклый
Большой	Мелкий
Искрящийся	Однотонный
Объемный	Плоский
Симметричный	Асимметричный
Движущийся	Неподвижный

#### Варианты звукового восприятия

Назойливый	Спокойный
Тревожный	Безмятежный
Громкий	Тихий
Нервный	Ритмичный
Возбуждающий	Успокаивающий
Смеющийся	Плачущий
Дребезжащий	Приятный (звук)
Скрипящий	Шипящий
Режущий (звук)	Жужжащий

#### Варианты кинестетического восприятия

Горячий	Холодный
Удовольствие	Дискомфорт
Равновесие	Неустойчивость
Гладкий	Шершавый
Сытость	Голод
Сила	Слабость
Спокойствие	Волнение
Обладание	Потеря
Свежо	Душно

<sup>1</sup> Джинни Г.Скотт. Указанная работа, с. 18–19.

**Примечание.** Как правило, варианты левой колонки увеличивают процесс восприятия, варианты правой — ослабляют.

**Упражнение Лев**  
(5–10 минут).  
Научитесь  
любить себя.

Закройте глаза. Расслабьтесь. Подумайте об одной или двух своих позитивных чертах личности. Постарайтесь оказаться во власти этих чувств и от этого ощутить радостное переживание.

После того, как вы почувствуете это состояние, подумайте о тех чертах, которые будут соответствовать вашему формируемому имиджу, — дружелюбие, внимание, участие. Радостное чувство захватит эти качества в свою орбиту и пропитает ваше сознание и подсознание их добродетелями.

Вы познакомились с теорией и практикой перестройки своего имиджа и горите желанием приступить к тренировкам. Не спешите. Простудите текст еще раз, попробуйте «вкус» предложенных упражнений и уже потом принимайте окончательное решение. Знайте, что шаблона здесь быть не может. Каждому свое!

## 1.4. Имидж организации

Имидж — это образ. Судя по рассуждениям, изложенным в предыдущих разделах, — это позитивный образ. Его стараются обрести не только физические лица, но и организации. Причем учредители организации предпринимают конкретные шаги в этом направлении еще до появления своего детища на свет: они дают ему имя (т.е. название) при оформлении документов на регистрацию.

### 1.4.1. Название организации

Дать организации удачное название — это с самого начала определить ей выгодное место в ряду других организаций. Еще важнее дать организации достойное название. Оно обеспечивает организации положительный отклик во мнении масс. Удачное и достойное название дисциплинирует работников, а неудачное и недостойное их расхолаживает. А если это так, то перед учредителем организации возникает проблема — «Как бы не ошибиться!». И тут следует вспомнить крылатое выражение Дейла Карнеги: «Дайте собаке плохое имя, и вы увидите, что из этого получится».

Из психологии известно, что любое название имеет свой смысл и свое значение. Значение передается человеку в виде информации, которая отпечатывается в его сознании как конкретный

образ названия. Смысл же зарождается на базе полученной информации где-то в глубинах подсознания. Он окрашивается личным впечатлением получателя, а поэтому выступает как субъективный образ названия. В результате получается так, что люди воспринимают названия по-разному. А нам известно, что каждая словесная единица, и особенно та, что обозначает название, вызывает у человека целую гамму самых различных субъективно окрашенных ассоциаций. Выходит так, что ни о какой унификации восприятия названий не может быть и речи.

Посмотрим, как это происходит в жизни. Обратимся к названию популярной в 1994 году фирмы «Хопёр».

Свое название фирма получила от реки Хопёр (приток Дона). Люди, имеющие какую-то информацию о реке, ассоциируют название фирмы с особенностями этой реки, ее поймой, животным миром, населением. Своё представление о фирме «Хопёр» эти люди формируют исходя из своих, только им присущих восприятий: они используют информацию рекламы, добавляют к ней свое личное коммерческое восприятие фирмы и плюсоуют сюда ассоциации о реке Хопёр. В результате у них формируется мягкое благожелательное восприятие фирмы. А как обстоит дело с теми, кто ничего не знает о реке Хопёр? Опросы показали, что таких людей большинство.

Не знающие ничего о реке люди формируют смысл названия «Хопёр» на основе рекламы, своего коммерческого опыта и ассоциаций, сложившихся на базе звукового образа слова «хо-пер». У русскоязычных индивидов это слово ассоциируется с каким-то неуклюжим, волосатым, зубастым, рычащим существом. По своей сущности это неприятная ассоциация. Все, что имеет отношение к такому существу, может вызывать у людей чувство отторжения.

Как видно, название организации может или привлекать к себе, или отталкивать от себя людей. Знание психологических механизмов восприятия названий может во многом решить эту, казалось бы, малозначительную, но на самом деле очень важную проблему. Ларчик здесь открывается очень просто.

— Прежде чем давать название организации, надо ответить на три вопроса: как люди будут воспринимать организацию в ряду других организаций? Какие категории населения будут иметь отношение с организацией? Какие ассоциации возникнут у людей при восприятии названия организации?

Проделаем подготовительную тренировку.

**Упражнение №1**  
Словесные ассоциации.

Перед вами названия реально действующих коммерческих организаций. Внимательно вдумайтесь в каждое название и выполните задания:

1. Какой деятельностью занимается каждая организация?
2. Какое впечатление вызывает у вас название каждой организации (приятное — неприятное)? Почему?
3. Назовите какую-нибудь известную вам организацию и дайте оценку ее названию.

1. АО «Синергия»
2. АО «Гулливёр»
3. Мосбизнесбанк
4. АО «Формула успеха»
5. Концерн «Светлана»
6. Финансовый синдикат «Континенталь»
7. Компания «Меркурий»
8. Компания «Лендлорд»
9. Агентство «Эрио-Эстейт»
10. Фирма «Тест-Реал»
11. АО «Форум»
12. Концерн «Октябрь»
13. Фирма «Алан»
14. Компания «Вектор-М»
15. Фирма «Калифорния»
16. Агентство «Бегемот»
17. Агентство «Белл»
18. Концерн «Белый ветер»
19. Фирма «Гамма»
20. Фирма «Империя»
21. АО «Алмаз»
22. Фирма «Поливер»
23. ТОО «Дик»
24. АО «Техмаш»
25. Фирма «МСИ»

**Упражнение №2**  
Ценности организации.

Перед вами список ценностей организации. Левая колонка — классические ценности, правая — ценности нового типа:

дисциплина	достача
чинопочитание	участие в управлении
иерархия	коллективизм
ориентация на задачу	ориентация на потребности
карьер	раскрытие личности
власть	признание
централизация	творческая инициатива
успех	децентрализация
самоотдача	способность идти на компромиссы

**Задание:**

1. Расслабьтесь. Внимательно вдумайтесь в содержание названий организаций (упр. №1) и определите, какие ценности характерны для приведенных в списке организаций.

2. Выберите наугад несколько организаций и определите, какие пять ценностей характерны для них.
3. Подберите пять ценностей, определяющих высокий имидж организации.

### 1.4.2. Руководитель организации

Практика свидетельствует о том, что имидж организации во многом задается ее руководителем. Об этом еще в конце XIX века убедительно писал в своей книге «Военно-морская педагогика» известный русский адмирал Степан Осипович Макаров. По его мнению, каков командир, такова и его команда. И добродетели, и негативные стороны руководителя, подчеркивал адмирал, неизменно сказываются на всех сторонах руководимой им организации. Можно сделать первый вывод: знакомство с характером деятельности руководителя позволяет лучше представить имидж организации, а также предпринять необходимые меры с целью его коррекции.

По данной проблеме имеется ряд весьма полезных работ, в которых акцентируется внимание на типах руководителей с уравновешенным и акцентированным характерами.

Руководители уравновешенного типа. Это специалист, интегратор, игрок.<sup>1</sup>

**Специалист.** Руководитель-специалист при осуществлении профессиональных функций по управлению организацией устремлен на задачу (на достижение целей). Верит в успех, внедряет эту веру в сознание подчиненных, заставляет их действовать в рамках утвержденных стандартов, инициативу предоставляет неохотно. Учит подчиненных профессиональным умениям и навыкам, сам проявляет рвение по овладению ноу-хау, по расширению своего кругозора.

Имидж организации под началом руководителя-специалиста получает у людей со стороны положительную окраску. Ответственность дает положительный отзыв организации за ее стабильность, этическую наполненность практической деятельности, четкий внутренний распорядок. Вместе с тем люди, окунувшись в атмосферу такой организации, вскорости начинают переживать психологический дискомфорт. Их раздражает культивируемая там заорганизованность, невнимание к индивидуальным потребностям работников и царящий «машин-

<sup>1</sup> См. подробно: Рудольф Рютингер. Культура предпринимательства (Пер. с нем.). — М, 1992.

ный климат». Нередко работников такой организации посещает дерзкая мысль: «А не сбежать ли нам отсюда?»

Наблюдатели со стороны приклеивают такой организации имиджа — «жесткая сетка».

**Интегратор.** Руководитель-интегратор, в отличие от руководителя-специалиста, придерживается стратегии — «направленность на людей». Он ценит слаженность и человеческие отношения между работниками, уважает желание подчиненных быть признанными. В целях привлечения подчиненных к управлению организацией он делегирует им ответственность и при принятии решения считается с их мнением. Длительная практика такого поведения приучает руководителя-интегратора делать то, чего от него ждут другие. От этого он испытывает постоянный страх перед тем, что кому-то не угодил. Его имидж перед своим окружением обретает форму «мягкого демократа».

У людей со стороны имидж организации, где у руля стоит руководитель-интегратор, получает название «миротворческой».

**Игрок.** Этот тип руководителя порожден рыночными отношениями. Он стал активно действовать в менеджменте с середины 50-х годов. Его главная направленность — «Дело и только дело!» Его главная цель — «Власть».

Руководитель-игрок не боится конкуренции, более того, он бросается в ее объятия. Конкуренция — это его стихия. Устремляясь в конкурентный поток бизнеса, он засыпает своих подчиненных в огонь событий, как правило, не спрашивая их согласия. Энергия руководителя-игрока и наработанные им в практической деятельности навыки позволяют ему увлекать за собой подчиненных и давить на них, когда ситуация требует от него незамедлительных действий. Подчиненные нередко ворчат на него и даже огрызаются, однако всегда следуют его указаниям. Имидж руководителя-игрока среди его подчиненных обычно получает название «твердая рука».

У людей со стороны имидж организации, где во главе стоит руководитель-игрок, часто выступает под ярлыком «авторитаризм».

Итак, среди руководителей уравновешенного типа, чей характер делового поведения признается за костяк имиджа организации, выделяются три типа: специалист, интегратор и игрок. Кроме них, есть еще акцентуированный тип, который встречается в пяти разновидностях (см. рамку).

### Разновидности имиджей организации по характеристикам акцентуированных типов руководителей\*

Бюрократический тип	Строгая иерархия. Включенность в мелочи. Все систематизировано. Противодействие нововведениям. Тщательный контроль за всем.
Драматический тип	Импульсивное поведение. Любовь к риску. ореол грандиозности. Руководство организацией по методу «шоу» Стремление быть уважаемым лицом.
Параноидный тип	Сплошное недоверие. Власть, власть, власть. Консерватизм во всем. Избегание риска. Сплошной рационализм.
Депрессивный тип	Боязнь конкуренции. Пассивность. Упрощенный подход к управлению. Фатальность. Стремление остаться на плаву.
Шизоидный тип	Замкнутость. Апатия. Отсутствие контактов с подчиненными. Отдача узко детализированных указаний. Вакуум у руководящем звене.

\* Акцентуации — это крайние варианты уравновешенного характера, при которых отдельные черты чрезмерно усилены, а другие ослаблены. Акцентуация не является психологическим диагнозом. Это эмоциональная особенность индивидуального поведения.

Руководители акцентуированных типов, действуя по своим специфическим моделям, формируют у подчиненных манеры поведения, характерные для бюрократического, драматического, параноидного, депрессивного и шизоидного стереотипов. В результате организации, руководимые такими людьми, воспринимаются в деловом мире через призмы названных стереотипов, что не идет на пользу этим организациям.

Нетрудно сделать вывод о том, что имидж организации, возникший на моделях поведения ее руководителя, сулит ей либо процветание, либо прозябание.

#### 1.4.3. Предметно-пространственная среда

Предметно-пространственная среда — это вещественный мир организации. Сюда входят два существенных элемента. Во-первых, мир предметов (производственные здания, офисы, объекты культуры, транспорт, оборудование, мебель); во-вторых, композиция предметов, т. е. размещение их на конкретном пространстве.

Вещественный мир создает у людей первое впечатление об организации. Многие говорят, что первое впечатление самое правильное. Правы ли эти люди?

Чтобы ответить на поставленный вопрос, автор данной работы опросил группу лиц в 47 человек, имеющих деловые отношения с коммерческими банками, финансовыми компаниями, предприятиями социальных услуг, частными учебными заведениями. При опросе задавались два вопроса: «Какие впечатления вы переживали, когда впервые увидели здание (помещение) данного заведения?», «Оправдались ли ваши ожидания?»

Около 70% опрошенных на второй вопрос ответили утвердительно — первое впечатление у большинства оказалось правильным. Отсюда вполне очевидно, что оно играет важную роль при формировании имиджа организации. Подробнее разобраться в этом явлении помогают ответы на первый вопрос. Они дают возможность проанализировать систему внешних сигналов о предметно-пространственной среде организации.

Прежде всего — это месторасположение организации. Она может располагаться компактно или на нескольких участках местности, в плотно застроенном городском районе или на пустыре, на ухоженной или захлавленной территории, в отдельном здании или в ансамбле зданий, в специально оборудованном помещении или наскоро приспособленной времянке. Все эти обстоятельства создают в перцептивном поле наблюдателя специфическую ауру, которая принимает позитивную или негативную окраску, что сказывается на умозаключениях наблюдателя по поводу надежности организации, ее значимости на современном рынке, а следовательно, и уверенности за последствия делового сотрудничества с этой организацией. Не менее важное значение здесь имеет и фактор архитектурного оформления предметно-пространственной среды.

Так, если производственные здания, офисы и объекты социально-бытового комплекса обладают хоть каким-то архитектурным разнообразием, позитивное отношение наблюдателей к ним возрастает. А если центральные офисы включают в свой ансамбль обустроенный парадный вход и подъездные пути к нему, степень такого отношения возрастает еще больше. Психологически это понятно: посетители переживают встречу с таким входом по модели «Добро пожаловать!» Молодые коммерсанты, тонко чувствующие мотивационные импульсы поведения потребителей, почти всегда призраивают к своим даже самым крохотным помещениям роскошные модерн-входы. Обычно такие входы выполняют роль завлекалок. Для крупного предприятия со вкусом оборудованный вход — не роскошь, а жизненная

необходимость: формирование имиджа организации посетитель начинает с парадного входа.

### **Упражнение №3** **Парадный вход.**

Устройтесь поудобнее на стуле. Расслабьтесь. Представьте себе, что вы руководитель страховой компании. Ваше предприятие находится на оживленной улице крупного города в одном из похожих друг на друга домов. Над дверью вывеска — «Страховая компания». Дверь в помещение открывается с улицы.

Мысленно представьте психические переживания проходящих мимо горожан: Что их волнует? Каковы их ценностные ориентации? Все ли прохожие обращают внимание на вашу вывеску?

#### **Задание:**

1. Мысленно представьте тех прохожих, что входят к вам. Почему они входят? По делу? Из-за любопытства?
2. Представьте, что вы оборудовали парадный вход. Вообразите, какие работы вы проделали.
3. Мысленно представьте несколько групп прохожих (студенты, военные, служащие, домохозяйки). Проходя мимо, они бросили взгляд на новый подъезд, новую вывеску, новые рекламные объявления. Какие идеи овладеют прохожими?

Интерьер деловых помещений является не менее важным фактором формирования положительного имиджа организации. С этой целью он должен быть обустроен с учетом требований ряда принципов.

1. **Принцип разнообразия.** Требования данного принципа исходят из законов природы. Природа не любит однообразия. И живая, и неживая природа разнообразны. Нельзя найти двух одинаковых людей, животных, растений, камней, песчинок. Нет и двух одинаковых поведенческих действий. Человек привык к разнообразию, при однообразии, т.е. в условиях монотонии, он чувствует себя угнетенным, приниженым, лишенным чувства собственного достоинства. Нередко реакцией на монотонию у людей выступает агрессия, которая при известных обстоятельствах может принимать форму жестокости. Замечено, что подростки чаще портят и ломают вещи, которые создают в их перцептивном поле монотонное однообразие, и значительно реже вещи, различающиеся многообразием по форме, отделке, привлекательности.

В помещении, обставленном со вкусом и с использованием самых разных предметов, легче дышится, а следовательно, и работается. Оказавшись в таком помещении, посетители настраиваются на благожелательное поведение.

## Манипуляции с мебелью и вещами

Повышение имиджа можно осуществлять механическими предметами.

**Кресло.** Увеличение размеров кресла и его частей. Прежде всего — это завышение спинки. У королей, королев, Папы и других высочайших особ всегда были кресла с высокими спинками. У солидного администратора кресло обтягивают кожей. Стул для посетителя имеет низкую спинку.

**Стулья.** Крутящиеся стулья дают человеку большую свободу, чем стулья на устойчивых ножках. В связи с этим для посетителей крутящиеся стулья не ставят. Стул начальника должен возвышаться над стульями подчиненных. Стул посе-

тителя ставится перед столом на некотором удалении.

**Другие вещи.** Каждый атрибут мебели имеет свое предназначение, каждая вещь имеет свое место. В кабинете начальника устанавливаются низкие диванчики для посетителей, на столе ставится дорогая пепельница, размещается бокс для сигарет, раскладываются красивые папки, на станках развешиваются грамоты, на пристенных полочках укладываются награды и памятные подарки. Не забывают на виду поставить привлекательный легкий портфель-дипломат (толстые портфели вызывают у посетителей негативные эмоции).

**2. Принцип психологического комфорта.** Данный принцип базируется на двух аксиомах: а) все в интерьере должно быть красивым; б) стандарт — враг красоты.

Первая аксиома обуславливает подход к интерьеру как к цельной эстетической системе. Ее главное требование: надо так оборудовать и обставить интерьер, чтобы каждая деталь и вещь были на своем месте, имели эстетически выраженные размеры, форму и цвет. При этом надо уйти от нарочитой красоты и не отождествлять красоту с богатством. Условием обеспечения «царства» красоты в интерьере должно быть следование законам природы. А это значит, как требуют положения второй аксиомы, что в интерьере не должно быть стандарта.

Стандарт неизменно приводит к господству квадратуры, что связано с преобладанием острых углов и ломаных линий, прямоугольных плоскостей, угловатых ящиков и т. д. Стандарт — это засилие предметов, которые в природе не встречаются. Длительное удержание взгляда на таких предметах вводит человека в стрессовое состояние.

**3. Принцип цветовой гармонии.** Человек живет в мире цветов. Каждый цвет вызывает у человека вполне конкретные реакции и ощущения.

### Цвет на вкус

Наиболее благоприятны для нервной системы светлые, пастельные тона — зеленовато-голубой, светло-серый, золотистый. Яркие, контрастные сочетания (синий и оранжевый, красный и фиолетовый) придают интерьеру особый колорит, но в то же время вызывают утомление, раздражение.

Все оттенки красного и оранжевого цвета приятны, но при продолжительном воздействии возбуждают, увеличивая кровяное давление, мышечное напряжение, ритм дыхания. В то же время желтый цвет стимулирует работу мозга и зрения. Оптимальный, спокойный климат в комнате создает зеленая цветовая гамма.

Цвет стен, мебели и других предметов зависит и от освещения помещения. Кроме этого, светлые цвета заметно меняются в зависимости от типа светильника. Так, при лампах накаливания все светло-синие тона становятся серыми, фиолетовые — красновато-коричневыми, темно-синие — грязно-коричневыми. При использовании ламп дневного света красные предметы покажутся фиолетовыми, оранжевые — коричневыми, а желтые — зелеными.

Используя соотношение света и цвета, можно изменять зрительное восприятие габаритов и пропорций помещения, сделать его визуально выше или шире. Светлые тона стен

делают комнату просторнее, светлее, а при насыщенных контрастных цветах помещение будет выглядеть меньше, ниже и темнее. Простейшее цветовое решение — монохромное, т. е. ограничение двумя тонами или только одним цветом. Используя этот принцип в цветовом решении квартиры, вы не ошибетесь. Рассмотрим несколько примеров, взяв за основу четыре основных цвета: желтый, зеленый, красный, синий.

**Желтый.** Если использовать этот цвет тон в тон, т. е. желтый с охрой, оранжевым или коричневым, он даст спокойный и теплый колорит. Дополнительно можно применять нейтральные тона — белый и серый.

**Красный.** На фоне белого красные тона, смешанные с желтыми и коричневыми, смотрятся особенно хорошо. Контрастным по отношению к красному является зеленый цвет.

**Зеленый.** Интересные решения возможны при сочетании с желтыми или белым.

**Синий.** Темно-синий цвет создает в помещении спокойные настроения. С ним хорошо сочетаются почти все тона, но в соответствующих пропорциях. Особенно красн синий с оранжевым или белым цветом.

С.Мещерякова



Синий цвет характеризуется как пассивный, символизирующий глубину чувств, спокойствие, удовлетворенность, привязанность, нежность, любовь. Зеленый символизирует оборонительные тенденции, независимость, настойчивость, самоуверенность, упрямство. Красный цвет побуждает к активности, агрессивности, властности. Желтый цвет вызывает у людей ощущение оп-

тимизма, беззаботной свободы, радости. Согласно наблюдениям, каждому из названных цветов соответствует конкретный тип личности.

Цветовая гамма интерьера способна создать у человека стойкое позитивное отношение к обстановочной ситуации. А это работает на имидж организации.

#### 1.4.4. Служба телефонных переговоров

Из всех методов формирования имиджа организации служба переговоров по телефону является самой важной. Однако значимость телефона и манера вести телефонные переговоры часто недооцениваются, причем не только молодыми людьми, начинающими карьеру, но и администрацией, которая не всегда заботится о том, чтобы соответствующим образом обучить работников своей фирмы.

#### Упражнение №4 Приемы телефонного разговора.

Перед вами 20 вопросов. Внимательно читайте каждый вопрос и внятно отвечайте на него перед включенным магнитофоном.

1. Как вы пользуетесь телефоном?
  2. Следите ли вы за интонацией вашего голоса, когда говорите по телефону?
  3. Чувствуете ли вы, как звучит ваш голос по телефону?
  4. Как вы обращаетесь к клиенту?
  5. Как вы отвечаете на телефонный звонок?
  6. Как вы слушаете собеседника?
  7. Как вы отвечаете собеседнику, когда он выражает недовольство?
  8. Владете ли вы искусством ведения телефонных переговоров?
  9. Что вы делаете после разговора с клиентом по телефону?
  10. Как вы задаете вопросы?
  11. Как вы строите разговор с клиентом, если сами звоните ему?
  12. Как лучше сообщать плохие вести?
  13. Как говорить по телефону с настойчивыми, агрессивными, пассивными и разговорчивыми людьми?
  14. Как вы пользуетесь автоответчиком?
  15. В какой последовательности вы отвечаете на звонки?
  16. Как вы перезваниваете клиенту?
  17. Какие фразы портят впечатление об организации?
  18. Как вы завершаете разговор?
  19. Как вы сами выражаете недовольство по телефону?
  20. Как вы поздравляете клиента с каким-либо событием?
- Ответы на эти вопросы раскрывают сущность и содержательные приемы, повышающих имидж вашей организации

путем ведения телефонных переговоров. Последующее изложение поможет вам скорректировать свое понимание сущности необходимых для этого умений и навыков. В связи с этим воздержитесь пока читать данный текст дальше, а сосредоточьтесь на ответах и анализе своей магнитофонной записи. После завершения этой работы продолжайте работу над текстом.

Сверьте свои ответы с ответами и разъяснениями экспертов:<sup>1</sup>

1. *Во время телефонного разговора абоненты ведут себя не так, как беседе с глазу на глаз. Поэтому полезными будут следующие рекомендации:*

- Старайтесь произносить слова и целые фразы отчетливо.
- Отложите все другие действия. Будьте предельно внимательным к абоненту.
- Ничего не берите в рот во время разговора.
- Снимайте трубку не позже третьего звонка.
- Если необходимо прервать разговор, чтобы ответить на другой звонок, попросите у собеседника разрешение.
- Если звонят по нескольким линиям, отвечайте сначала на первый звонок.

2. *Умейте говорить с разной интонацией.*

- Тренировка. Проговорите фразу: «Акции банка «Русь» подорожали» а) как рядовое сообщение; б) как удивление; в) как будто вы сообщаете секрет; г) как вопрос.

- Запишитесь на магнитофон и прослушайте запись.

3. *Голос должен быть энергичным.*

- Говорите в пределах 125 слов в минуту. Если вы будете говорить быстрее, вас трудно будет понять.
- Избегайте монотонии.

4. *Единого правила обращения к клиенту в России нет. Обращайтесь, соблюдая этические нормы.*

5. *То, как отвечают на телефонный звонок, сказывается на имидже организации. Вот ряд правил:*

- Улыбнитесь, когда снимаете трубку.
- Поздоровайтесь, назовите организацию, представьтесь, спросите о цели звонка.
- В вашем голосе должна звучать заинтересованность. Дайте абоненту почувствовать, что вы рады звонку.
- При разговоре обязательно употребляйте фразы:

<sup>1</sup> По материалам: Л. Финч. Телефонные переговоры с клиентом (Пер. с англ.). — М., 1994; П. Чисколым. Уверенность в себе: путь к деловому успеху (Пер. с англ.). — М., 1994; Диана Тейси. Менеджмент с точки зрения здравого смысла (Пер. с англ.). — М., 1993.

«Спасибо за звонок. Чем я могу помочь? Как ваши дела?»

6. Умение слушать собеседника — это целое искусство. Люди звонят по телефону в четырех случаях. Они:

- задают вопросы;
- выражают недовольство;
- делятся соображениями;
- высказывают просьбу.

Для того, чтобы поддержать разговор, надо понять намерения абонента, а для этого необходимо его выслушать.

7. На недовольство собеседника нужно реагировать немедленно. Если этого не сделать, собеседник отреагирует сам. Вот краткая схема действий.

- Прислушайтесь высказывание собеседника.
- Не давайте ему долго распространяться на данную тему. Ведите себя корректно.
- Четко сформулируйте свой ответ.
- Не сообщайте сведений, не имеющих отношения к теме разговора.
- Сами не затягивайте свой ответ.

8. Искусство ведения телефонных переговоров складывается из четырех пунктов:

- Умение слушать собеседника.
- Умение задавать вопросы.
- Умение подбирать слова.
- Умение соблюдать хладнокровие.

9. После разговора по телефону продолжайте поддерживать связь с клиентом:

- Сообщайте клиенту о том, как решаются обсуждаемые проблемы.
- Поддерживайте с клиентом деловые отношения.
- Звоните клиенту по поводу различных житейских дел.

10. Умейте задавать вопросы. Лучше всего используйте закрытые вопросы, на которые нужно ответить «да» или «нет». Если хотите получить развернутый ответ, прибегайте к открытым вопросам: «А что вы скажете об акциях банка «Русь»?»

11. Когда вы сами являетесь инициатором делового разговора, пользуйтесь следующей схемой:

- Тщательно обдумайте план беседы.
- Дружелюбно поздоровайтесь.
- Представьте и назовите свою организацию.
- Расскажите о выгодах, которые получит клиент, если примет ваше предложение.
- Не торопите с ответом.
- Договоритесь о новом звонке.

12. Плохие новости можно сообщить двумя путями:

- Позвонить абоненту и сделать сообщение.

Использовать модель: сначала сообщить хорошие новости, а потом плохие.

13. *Практики выделяют четыре типа «телефонного поведения людей» — настойчивые, агрессивные, пассивные и разговорчивые.*

### Тактика разговора с различными типами абонентов

Тактика разговора	Типы абонентов			
	Настойчивый	Агрессивный	Пассивный	Разговорчивый
1. Слушайте внимательно	x	x	x	x
2. Будьте настойчивым, но «на шаг позади»	x			
3. Чаще пользуйтесь закрытыми вопросами	x	x		x
4. Пользуйтесь открытыми вопросами типа: «Что вы думаете о...?»			x	
5. Предложите свой план действий	x	x		
6. Будьте точны в своих высказываниях	x	x		x
7. Не позволяйте втянуть себя в долгий разговор	x			x
8. Будьте вежливы	x	x	x	x
9. Сохраняйте хладнокровие	x	x		

14. *Если вы пользуетесь автоответчиком, то приготовьте для него короткий, доброжелательный текст. «Серенький» текст отпугивает абонента.*

15. *Нередко возникает вопрос, на какой звонок нужно отвечать в первую очередь. Отвечайте сначала тому абоненту, кто больше нуждается в вас.*

16. *Если вы не можете выслушать своего абонента, когда он звонит вам, действуйте по схеме:*

- Объясните, почему вы хотите перезвонить ему позже.
- Спросите, можно ли перезвонить.
- Договоритесь о времени, когда вы будете звонить.
- Придайте своим словам оттенок доверительности.

17. *Некоторые непреднамеренно высказанные фразы портят впечатление об организации. Вот некоторые из них:*

- К сожалению, ИП. еще обедает.
- Я не знаю, где он. Может быть, вы сообщите мне номер вашего телефона?
- Он, наверное, в буфете. Я скажу ему, чтобы он позвонил вам.
- Он сейчас в бегах. Может быть, ему что-нибудь передать?

- Он пошел к врачу.
  - Он уже ушел домой.
  - К сожалению, И.П. еще не пришел.
  - Мастер, вероятно, будет у вас в среду.
  - Наверное, ваши документы уже переслали.
  - Все заняты, потому долго и не берут трубку.
18. *Примерная схема завершения разговора по телефону:*
- Поблагодарите абонента за звонок.
  - Дайте абоненту ощутить свою значимость.
  - Заверьте абонента, что все, о чем договорились, будет сделано.
  - Говорите так, чтобы у абонента осталось приятное чувство.
19. *Иногда приходится по телефону выражать свое недовольство другим лицом. Попробуйте такую схему:*
- Обдумайте план разговора. Подготовьте, если необходимо, факты.
  - Вежливо поздоровайтесь. Представьтесь и назовите свою организацию.
  - Объясните цель звонка. Четко формулируйте свою речь.
  - Ставьте закрытые вопросы, требующие ответов «да», «нет».
  - Оставайтесь вежливым и хладнокровным.
20. *Все поздравления по телефону должны быть искренними, лаконичными, без слащавости. Неискренность обнаруживается очень легко.*
- На основании своих ответов на 20 вопросов и мнений экспертов оцените свою подготовленность к ведению телефонных переговоров. Дополнительно ответьте на вопросы теста «Имидж организации».

### Тест



Перед вами серия фраз, которые были сказаны служащими вашей организации при беседе с вашими клиентами. Если вы считаете, что фраза производит на клиента положительное впечатление, пометьте ее буквой «П», а если отрицательное — буквой «О».

- 1. *Доброе утро. Это коммерческий банк «Русь». У телефона Никитин Алексей. Чем я могу помочь вам?*
- 2. *Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов.*
- 3. *Доброе утро, банк «Русь».*
- 4. *Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?*
- 5. *Спасибо за звонок. Звоните чаще!*
- 6. *Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу.*
- 7. *Доброе утро, отдел снабжения.*
- 8. *Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?*

9. Извините, что я заставил вас ждать. Чем я могу помочь вам?
10. Я понимаю вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу помочь вам?
11. Так, кого вы ждете?
12. Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с оказией.
13. Спасибо. При случае я позволю вам.
14. Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду вашего звонка. Спасибо за звонок.
15. Расскажите, как это случилось.
16. Рад вашему звонку. Как у вас дела?
17. Да, это я. Хочу вам сообщить неприятную информацию.
18. Извините, пожалуйста. Я принимаю загородную телефонограмму. Можно я перезвоню вам через 10 минут?
19. К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает.
20. Спасибо за звонок. Такого человека, как вы, мы готовы выслушать всегда.
21. Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку.
22. Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня.
23. Здравствуйте, банк «Русь», у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю.
24. Вы не правы. Однако, что вы скажете про акции нашего банка?
25. Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в десять утра. Я вам позволю. Спасибо за звонок.

#### Обработка текста.

Подсчитайте количество несовпадений.

1 — П	8 — О	14 — П	20 — О
2 — О	9 — П	15 — О	21 — О
3 — П	10 — П	16 — П	22 — О
4 — П	11 — О	17 — О	23 — П
5 — О	12 — О	18 — П	24 — О
6 — О	13 — О	19 — О	25 — П
7 — О			

#### Оценка:

Если выявлено более 3-х несовпадений, то это означает, что с искусством ведения телефонных переговоров у данного лица дела обстоят не совсем благополучно. Прежде, чем допускать его до телефона, он должен пройти специальный тренинг.

#### 1.4.5. Связь с общественностью и реклама

Организация действует в конкретной социальной среде. Успех ее во многом зависит от того, как она сумеет представить себя среди обывателей. Для этих целей привлекается «Служба связи с общественностью» (англ. — Public Relations). С помощью методов этой службы организация формирует у общественности благожелательное мнение о себе и тем самым повышает свой имидж.

Для этих целей готовят специальные пресс-релизы, стимулируются публикации в периодической печати, созываются пресс-конференции, проводится агитационная работа среди жителей близлежащих регионов, практикуются целенаправленные экскурсии, реализуются рекламные компании.

Если обратиться к рекламе, работающей на имидж организации (в США, она получила название — *corporate advertising*), то здесь мы найдем две разновидности: а) рекламу прямого действия и б) рекламу двойного действия.

В рекламе прямого действия используется незатейливая техника объявлений. Вот некоторые примеры:

- «Акционерный коммерческий банк «Московская Инициатива» привлекает денежные средства физических и юридических лиц путем размещения векселей».
- «Центр обучения «Акрополис»: английский и другие языки».
- «Негосударственный пенсионный фонд «Аналитик» заключает договора о дополнительном пенсионном обеспечении».

Подобного рода рекламные объявления обращены к сознанию людей. В них почти отсутствует какая-либо психологическая технология влияния, за исключением разве что логики построения текста. Такие объявления включают в себя как коммерческий подтекст, так и рекламу самой организации, т.е. они работают на имидж организации.

Реклама двойного действия влияет и на сознание, и на подсознание человека. Она более изощрена, а следовательно, и более эффективна. Структура такой рекламы выглядит в виде модернизированной формулы бихевиористов: фон — символ — действие. Наиболее отчетливо эта формула просматривается на телевизионных клипах. Обратимся к примерам:

- 1) Фон: Русский пейзаж. Символ (голос): «Оглянитесь вокруг! Мир прекрасен! Акционерное общество «Русская недвижимость» Действие: У телезрителя возникает импульсивное внимание к символу.
- 2) Фон: Магнит, удерживаемый над грудой металлических скрепок. Скрепки «прыгают» и притягиваются к магниту. Символ (голос): «Ух, ты! Держит!» «Русский Дом страхования». Действие: У телезрителя зарождается интерес к «Дому страхования». Он проявляется в виде подсознательного переживания: «Что же это такое?»
- 3) Фон: Русский пейзаж. Символ (голос): «Народное богатство, достояние России сохраняет и приумножает «Русский дом Селенга!» Действие: Телезритель начинает ощущать желание связать свою судьбу с этим «Домом».
- 4) Фон: Обед у императрицы Екатерины II. Императрица: А почему граф Суворов ничего не ест?

*Ал.Суворов*: Так ведь пост, матушка. До первой звезды нельзя. Ждем-с...  
*Императрица* (вполголоса адъютанту): Звезду Суворову Александру Васильевичу.

*Символ* (голос): *Екатерина Великая. Всемирная история. Банк «Империал»*. Действие: Телезритель начинает переживать неодолимую тягу к организации.

- 5) *Фон*: Акционер АО МММ Леся Голубков стоит у плаката и рассказывает о своем обогащении. *Символ* (голос Лени): «*В июле мы строим дом в Париже*». Действие: Телезрители вскакивают с мест и бегут за акциями АО МММ. Эта организация у обывателей не вызывает сомнений в ее надежности и порядочности.

Представленные выше пять клипов не случайны. Они составляют определенную систему методов рекламирования организации. Каждый из этих клипов, воздействуя в целом на мотивационную сферу человека, избирателен в достижении конкретной цели. Так, клип №1 привлекает внимание телезрителя к объекту рекламы, клип №2 вызывает у него интерес, клип №3 разжигает желание сблизиться с объектом, клип №4 создает тягу людей к организации, а клип №5 стимулирует их к немедленной конкретной реакции. В целом цепь «*внимание — интерес — желание — неодолимая тяга — немедленная реакция*» включает в себя основной набор приемов побуждения людей к действию, которые могут использовать не только в телевидении, но и во всех других средствах рекламы.

Выявленная цепь побуждения телезрителей к конкретному поведению показывает также, что реакция к немедленному действию (клип №5) наступает не внезапно, а вытекает из серии подготовительных переживаний, которые формируют у людей импульсы такой реакции. Данное обстоятельство подводит нас к следующему умозаключению: формирование имиджа организации средствами рекламы должно осуществляться по модели динамической цепи побуждения. Стартовая передача должна начинаться с клипа, рассчитанного на завоевание внимания людей. Именно так строилась реклама АО МММ.

Сначала были показаны клипы, которые вызвали улыбку телезрителей. Леся Голубков вбегает по лестнице в пункт продажи акций. «А-а! Была — не была», — проговаривает он откровенно и покупает акцию. Потом входит Марина Сергеевна. Ее многозначительное — «Не обманули!» — возбуждает интерес телезрителей — «Что будет дальше?» А дальше все по нарастающей: обогащается Николай Фомич, искренне радуются удаче Юля и Игорь, не скрывает своей зависти к Лене его брат Иван. Цепь побуждений достигает своего апогея: Леся Голубков предвкуша-

ет покупку машины и уже осмысливает строительство дома. Телезрители спешат стать в очередь за акциями. Имидж АО МММ находится на высоте. Реклама сработала.

Рекламирование организации является самостоятельным видом рекламы, оно ставит во главу угла не товар, а предприятие (учреждение, компанию), которое приносит пользу обществу. При этом, конечно, следует иметь в виду, что такая реклама решает и коммерческие задачи. Ведь возбуждая у людей интерес к какой-то фирме, она воспитывает у них не только чувство уверенности в организации, но и позитивную тягу к ее продукции. Однако главным предметом рекламы остается организация.

#### 1.4.6. Представительство

Имидж организации создается людьми. Только люди, составляющие основу организации, могут его повысить или понизить. В предыдущих разделах главным образом обращалось внимание на тот факт, как это можно делать изнутри организации. Здесь уделяется внимание тому, как это делается этими же людьми извне. Для таких целей используются каналы общения со своими родственниками, друзьями, знакомыми, союзниками и конкурентами.

Однако нам не нужно долго распространяться по этому поводу, поскольку каждому человеку, уяснившему суть организационного имиджа, вполне понятна механика своего поведения. Она концентрируется в одной фразе: «Во всех ситуациях общения необходимо сеять доброе о своей организации, защищать и охранять ее от несправедливых нападок». Как это делать? Да очень просто: беседовать, выступать с докладами, писать статьи в газеты и журналы и т. д., словом, осуществлять «паблик рилейшнз».<sup>1</sup> Сложнее дело обстоит с работой среди иностранцев.

В условиях рыночных отношений нашим предпринимателям и государственным служащим приходится ездить по зарубежным странам и общаться там, представляя свою организацию местным деловым людям. Исполняя свои представительские функции, мы нередко попадаем в такие ситуации, когда по незнанию местной психологии совершаем поведенческие ошибки. В результате страдает имидж нашей организации. Нам не следует допускать этого.

В приложении даются выборки по правилам поведения и общения, практикуемые народами некоторых регионов мира.

<sup>1</sup> См. подробнее Сэм Блэк. Паблик рилейшнз. Что это такое? (Пер. с англ.) — М, 1989.

### Упражнение №5 Представитель- ство.

Прочтите предлагаемые выборки. Выберите ту, которая имеет отношение к вашему зарубежному партнеру. Прочтите эту выборку более внимательно. Ответьте на вопросы:

— Как мне нужно обращаться к своему зарубежному партнеру?

— В какой степени он пунктуален?

— Как нужно мне одеться для деловой беседы?

— Какую следует выбрать тактику для переговоров?

— Какие подарки принимает мой партнер?

— Куда его следует пригласить?

— На какие темы мой партнер любит беседовать?

А теперь сядьте на стул в укромном месте. Расслабьтесь. Представьте, что вы встречаетесь со своим партнером на приеме. Вы приветствуете его. Улыбаетесь, жмете его руку. Осъязает его градом легких вопросов и начинаете общение. Представьте ситуации, которые необходимы вам для того, чтобы «пробежаться» по всем поставленным выше вопросам.

После проигрывания предлагаемых обстоятельств продумайте свое поведение, проанализируйте свои ошибки, подготовьтесь к повторению упражнения.

## 1.5. Лидерство в менеджменте

Как подчеркивалось (см. 1.2), менеджеру, чтобы успешно осуществлять управленческие функции, нужно уметь вести за собой подчиненных. Выступая сегодня в ролях управляющего, дипломата, воспитателя, инноватора и просто человеческого существа, менеджер прежде всего проявляет себя как лидер. Лидерские действия в современном менеджменте превалируют во всех сферах действия профессиональной деятельности руководителя любого ранга.

### 1.5.1. Сущность лидерства

Трудовой процесс протекает в социальных группах. В каждой конкретной группе действует индивид, к которому прислушиваются и присматриваются другие люди. Это лидер. Он влияет на окружающих главным образом по двум социально-психологическим каналам: а) по каналу авторитета (члены группы признают преимущество лидера перед другими в силу его положения, опыта, мастерства, образования и т. д.); б) по каналу харизматических свойств (человечность, обходительность, нравственность). В реальной жизни все это выливается в добровольное признание

исключительности лидера, что характеризуется в неуклонном следовании за ним, копировании его действий и его поведения.

Лидер — существенное звено социальной группы. Как только на свет появляется какая-либо человеческая общность, в ее структуре рождается свой лидер. По мере разрастания функций группы и расширения ее сфер деятельности складывается иерархия лидеров. Тут начинают действовать и «формальные», и «неформальные» лидеры. Первые получают полномочия руководить людьми из рук вышестоящей инстанции, вторые становятся лидерами по признанию окружающих. Подлинным лидером, способным вести за собою людей, становится тот, кто обретает у людей всеобщее признание. Окружающие воспринимают такого лидера по четырем моделям:

1. «Один из нас». Предполагается, что образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы. Лидер, как и все, радуется, переживает, негодует и страдает: жизнь приносит ему и приятное, и неприятное.

2. «Лучший из нас». Имеется в виду, что лидер является примером для всей группы как человек и как профессионал. В связи с этим поведение лидера становится предметом подражания.

3. «Воплощение добродетелей». Считается, что лидер является носителем общечеловеческих норм морали. Лидер разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать.

4. «Оправдание наших ожиданий». Люди надеются на постоянство поведенческих действий лидера независимо от меняющейся обстановки. Они хотят, чтобы лидер всегда был верен слову, не допускал отклонений от одобренного группой курса поведения.

Люди хотят, чтобы их лидер был не только и не столько профессионалом технократического толка, ориентированным исключительно на процесс производства, а прежде всего руководителем с человеческим лицом, обладающим всеми гаммами психических переживаний. В его деятельности на первом плане должна стоять ориентация на человека. В этом и состоит подлинная сущность лидерства. Не каждому руководителю (менеджеру) дано стать лидером. Вот, на наш взгляд, те качества, которые обязаны быть у настоящего лидера:

**а) честность**

— полная ясность по поводу соблюдения общечеловеческой морали. Ответ на вопрос «Пошел бы ты с этим человеком в разведку?» должен быть положительным;

**б) интеллект**

- быстрота, гибкость и прогностичность ума;
- устойчивое внимание, умение владеть речью;
- любознательность

**в) способность понимать людей**

- умение чувствовать настроение собеседника;
- способность видеть в человеке личность;
- стремление обогатить человека духовно

**г) устойчивость взглядов**

- адекватная реакция на происходящее;
- контроль над эмоциями;
- постоянство действий

**д) уверенность в себе**

- стремление брать на себя ответственность;
- знание своих достоинств и недостатков;
- настойчивость в достижении цели;

**е) скромность в быту**

- отсутствие устремлений к роскоши;
- рационализм в обращении с вещами;
- склонность к самообслуживанию;

**ж) эрудированность**

- широта и глубина познания в различных областях науки и техники;
- хорошая осведомленность в философии, политологии, истории;
- знания в области человековедения.

Указанные выше качества являются стеновым хребтом лидерского потенциала. Выявление степени выраженности этих качеств и свойств личности осуществляется совокупностью различных методов: наблюдением за деятельностью индивида, путем изучения его продуктов деятельности, а также с помощью личностных тестов (см. гл. V). Каждый менеджер, работающий с данным пособием, должен оценить наличие и характер названных качеств у себя лично. Для этого следует внимательно проделать все рекомендуемые в книге практические упражнения. Результаты самооценки нужно положить в основу самовоспитания.

Полезно также воспользоваться прилагаемой ниже шкалой самооценки, подготовленной на базе упомянутой системы лидерских качеств.

### Шкала самооценки

Перед Вами шкала оценки лидерских качеств. Цифра 9 обозначает высшую степень проявления качества, цифра 1 — низшую. Сделайте свой выбор.

	Сильно	Слабо
1. Соблюдение норм морали	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
2. Быстрота и гибкость ума	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
3. Умение понимать других	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
4. Рассудительность	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
5. Стремление брать ответственность	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
6. Отсутствие устремленности к роскоши	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
7. Широта и глубина познания	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
8. Верность слову	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
9. Умение владеть речью	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
10. Уважение человека	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
11. Сдержанность	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
12. Адекватность самооценки	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
13. Рационализм в обращении с вещами	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
14. Гуманизм	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
15. Благородство	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
16. Любознательность	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
17. Стремление помочь людям	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
18. Постоянство поведения	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
19. Упорство в достижении целей	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
20. Склонность к самообслуживанию	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
21. Культура поведения	9 8 7 6 5 4 3 2 1	

#### Процедуры:

1. Соедините все отмеченные цифры сплошной жирной линией, и Вы получите график самооценки.
2. Попросите несколько человек оценить Вас по данной шкале. Найдите средний балл по каждой строке. Соедините все отмеченные цифры сплошной линией другого цвета, и Вы получите график «взгляда со стороны».
3. Поразмыслите над обоими графиками и сделайте для себя выводы. Продумайте программу самовоспитания.
4. Если оценивается кандидат на должность руководителя, то примите во внимание следующее:
  - общий балл оценки от 189 до 21,
  - средний показатель от 126 до 84,
  - низший балл от 42 до 21.

Лица, набравшие менее 80 баллов, как правило, не признаются лидерами групп и коллективов.

- Примечание:*
1. Цифровые данные оценки не должны рассматриваться как строго фиксированные.
  2. Наиболее адекватные данные можно получить, когда оценку осуществляют 7–8 экспертов.

### 1.5.2. Лидерство в действии

Поскольку лидерство внутренне присуще групповой деятельности, а производство товаров осуществляется людьми, собранными в рабочие группы, то лидерство и менеджмент взаимообусловлены. Хотят ли организаторы производства или нет, но в любой рабочей группе неизбежно появляется и действует свой лидер. Он необходим группе как символ единения, как отец-наставник, как опора в сложном взаимодействии с руководством и другими рабочими группами. Появление лидера во всех ячейках человеческого общества так же неизбежно, как неизбежен тот факт, что за днем следует ночь. Однако каково в целом влияние лидера на психологический климат и трудовой настрой рабочей группы?

---

## МАКИАВЕЛЛИ И МЕНЕДЖМЕНТ

Идеи итальянского философа эпохи Возрождения Николо Макиавелли (1469–1527) используются рядом зарубежных специалистов по менеджменту в своей практике. Некоторые из них считают эти идеи вполне даже своевременными. Вот одна из идей Макиавелли, изложенная им в книге «Государь»:

Государь, утверждает философ, «не должен оставаться верным своему обещанию, если это вредит его интересам и если отпали причины, побудившие его дать

обещание. Такой совет был бы недостойным, если бы люди честно держали слово, но люди, будучи дурны, слова не держат, поэтому и ты должен поступать с ними так же. А благовидный предлог нарушить обещание всегда найдется».

«Следует понимать, что государь не может исполнять все то, за что людей почитают хорошими, так как ради сохранения государства он часто бывает вынужден идти против своего слова, против милосердия, доброты и благочестия».

---

Естественно, лидерство может быть положительным или отрицательным. В последнем случае деятельность лидера будет нежелательной. Поэтому теоретики и практики менеджмента давно пришли к выводу о том, что процессом лидерства нужно управлять. Сама процедура управления довольно проста:

- а) учет психологических закономерностей функционирования социальной группы (спонтанное проявление групповых реакций, реализация внутригрупповых целей, функционирование неформального лидера);

- б) учет предписанных группе целей производства;
- в) создание комбинации из неформальных и навязанных действий (организация рабочей группы с чертами неформальной, переплетение внутренних и внешних целей; осуществление менеджером функций неформального лидера).

Менеджер, становясь лидером, осуществляет свои управленческие функции (планирование, организацию, мотивацию, контроль) через призму неформального лидера. Лидерство оказывается включенным в систему управления по трем направлениям:

- а) организация и коррекция деятельности работников:
  - постановка ясных целей,
  - координация усилий,
  - очерчивание результатов,
  - выполнение роли ведущего;
- б) мотивирование деятельности подчиненных:
  - воодушевление целенаправленного поведения,
  - удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей,
  - вселение уверенности,
  - увлечение людей своим примером,
  - создание групповой синергии (наглядный показ того, что совместная групповая деятельность — это нечто большее, чем арифметическая сумма индивидуальных усилий);
- в) обеспечение представительства группы:
  - представление интересов группы за ее пределами,
  - поддержание равновесия между внутренними и внешними потребностями группы,
  - определение перспективы развития группы.

Все сказанное дает возможность сформулировать рабочее определение функции лидерства в менеджерской деятельности. Оно предельно сжато.

Лидерство представляет собой существенный компонент деятельности менеджера, связанный с оказанием целенаправленного влияния на поведение отдельных лиц или целой рабочей группы; инструментами такого влияния выступают навыки общения и личностные качества менеджера, отвечающие внешним и внутренним потребностям группы.

Возникает вопрос: «Как согласовать лидерские потенциалы менеджера с предписанной ему функцией власти?», «Нет ли здесь взаимоисключения?» Справочник для британских менеджеров дает в этом плане достаточно четкие разъяснения.

Как известно, потенциал власти в деятельности менеджера является мощным фактором оказания влияния на подчиненных. Наделенный властью, менеджер может требовать от подчиненных неукоснительного выполнения своих распоряжений и указаний. Функция власти проявляется в управлении через вполне определенные каналы. В результате наблюдаются семь разновидностей власти:

**1. Власть принуждения.** Это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу и т. д.

**2. Власть влияния.** Взаимодействие менеджера с влиятельными лицами (с шефом, с вышестоящими эшелонами руководства) дают ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим начальником, ощущают не только властную функцию непосредственного начальника, но и начальника, стоящего над ним. От этого сила власти приобретает совокупный характер.

**3. Власть компетенции.** Менеджер, в силу своей профессиональной подготовленности, становится наделенный правом выступать в качестве эксперта и «судьи» практически по всем вопросам производства. Подчиненные воспринимают это как разновидность власти.

**4. Власть информации.** Люди постоянно испытывают потребность в самой различной информации. Менеджер регулирует доступ информации к своим подчиненным. Тем самым он осуществляет на них властное воздействие: какова информация, так и характер деятельности людей.

**5. Власть должностного положения.** Чем выше должностная позиция менеджера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, сталкиваясь с руководителем в процессе общения, прежде всего имеют дело с должностью — бригадиром, мастером, начальником цеха, главным инженером и т. д. Процесс общения сначала здесь завязывается на вертикали (иерархии) подчинения и лишь потом, если менеджер проявит себя как лидер, приобретает горизонтальную выраженность.

**6. Власть авторитета.** Менеджер, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет свое влияние на них без демонстрации своих властных полномочий. Люди без протеста повинуются авторитетному руководителю.

**7. Власть награждать (и миловать).** Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать и миловать. Все хотят больше заработать, продвинуться по службе, пользоваться признанием. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется у людей признанием. Его власть может подняться до значительных высот.

Как видно, любой менеджер имеет достаточно каналов для использования своей власти. Однако, чтобы выступать в роли лидера и вести за собою людей, нужно пользоваться этой властью осмотрительно. Английские теоретики менеджмента рекомендуют здесь учитывать зрелость рабочей группы и опытность работников (схема №9).

Степень зрелости рабочей группы	Высокая	Средний показатель		Низкая
	IV	III	II	I
Каналы власти	Компетенция	Авторитет	Награда	Принуждение
	Власть информации	Власть должностного положения		Власть влияния

Схема №9. Степень зрелости рабочей группы и применение каналов власти.

Как видно, по степени зрелости всех работников делят на четыре группы. Использование каналов власти в процессе взаимодействия осуществляется в соответствии с указанной градацией.

Подчиненные с низким уровнем зрелости, чтобы продуктивно осуществлять свою деятельность, нуждаются в постоянной коррекции. Менеджеру, наряду с другими средствами побуждения, приходится использовать здесь и силу принуждения. Однако следует иметь в виду, что применение санкций принуждения (выговор, штраф) — не самоцель. Такие действия менеджера должны подвести работников к осознанию того факта, что нежелание следовать «правилам игры» влечет для них большие затраты. Умело применяя рычаги принуждения, менеджер может легко добиться от подчиненных необходимой степени лояльности. Обольщаться этим не стоит, так как гамма принуждения «работает» лишь по отношению к 10–12% работников. Для основной же массы людей (продвинутых по степени зрелости) эффективно действуют другие каналы власти.

На переходном рубеже от первой фазы зрелости ко второй директивное управление, а также и принуждение бывают еще

необходимы. Однако здесь обнаруживает себя канал личных связей менеджера. Подчиненные, осознавшие связи и престиж руководителя за пределами своей группы, как бы добровольно отказываются от своей строптивости и принимают форму подчинения. На втором уровне зрелости они целиком переключаются на поиск вознаграждений. Менеджер должен пойти своим подчиненным навстречу.

На третьем уровне зрелости открываются возможности для проявления власти авторитета и должностного положения. Особую роль, конечно, играет власть и сила авторитета. Обычно руководитель здесь действует, поддерживая хорошие личные взаимоотношения с подчиненными, демонстрируя им свое нравственное кредо, зажигая их примером скромности. При таких условиях подчиненные отвечают руководителю «той же монетой», тем самым добровольно позволяя ему осуществлять на них свое влияние.

На четвертом уровне зрелости подобные действия руководителя получают поддержку по другим каналам власти, которые характеризуются особой мягкостью и человечностью. Наиболее эффективно здесь проявляет себя власть компетенции.

Подчиненному, действующему на высоком уровне зрелости, не требуется ни директив, ни указаний. Такой подчиненный хочет и может выполнять задачу самой высокой трудности. Он лишь ждет от руководителя нужного совета и профессионально-ценной консультации. И если руководитель сумеет вовремя осуществить такую подачу информации, подчиненный оценит эти действия по достоинству.

Несмотря на тот факт, что названные выше семь каналов власти хорошо известны и доступны любому менеджеру, используются они на практике неоднозначно. У одних власть гармонично переплетается с общечеловеческим взаимодействием, и тогда она воспринимается как потребность и необходимость для системы управления, у других же власть выступает лишь как сила давления, и тогда ее применение вызывает у подчиненных протест. Только тому менеджеру, которому удастся превратить феномен власти в средство делового общения, дано стать менеджером.

### *1.5.3. Развитие лидерского потенциала*

Сегодня соперничают две точки зрения на лидерские способности. Первая утверждает, что лидером нужно родиться и что воспитание лидера — дело безнадежное. Другая точка зрения стоит на том, что лидерские способности развиваются. Правда

для этого необходимы определенные задатки психофизиологического плана — острое внимание, хорошая память, склонность к продуктивному мышлению и т. д. Такие задатки характерны для многих видов деятельности коммуникативного профиля.

Лидерские способности и в особенности лидерское мастерство развиваются в процессе целенаправленной деятельности.

Будучи назначенным или избранным на должность менеджера, молодой руководитель должен ознакомиться с арсеналом знаний, которыми должен владеть лидер рабочей группы. В этом плане известную помощь может оказать информация по вопросам взаимодействия с людьми, представленная в настоящей главе данного пособия. Изложенное должно настроить претендента на лидера на упорную кропотливую работу над собой. Здесь большую помощь могут оказать материалы по общению, умению убеждать, консультированию и т. д. Однако это лишь одна сторона дела. Другую сторону составляет практическая стажировка, которая осуществляется путем реального исполнения лидерских функций. В основу такого практикума желательно положить концепцию о стиле лидерства известного социального психолога Курата Левина (1890—1947).

Согласно этой концепции вся сложная гамма лидерства развивается по шкале между полярностями «автократия — невмешательство», сцепленными между собой функцией «демократия» (схема №10).



Схема №10. Диапазон стилей лидерства.

Диапазон стилей лидерства был так удачно схвачен К.Левиным, что оказался фактически классическим. Ведь до сих пор все исследования по вопросам стилей, несмотря на изобретательность отдельных авторов, вращаются вокруг его идеи. В связи с этим практические тренировки по развитию лидерского потенциала у менеджеров целесообразно строить на основе модели К.Левина. Вот некоторые на этот счет методические замечания.

Каждый человек имеет природную склонность или годами выработанное предпочтение в обращении с людьми. Оказавшись у руля руководства, он в большинстве случаев выбирает какой-ни-

будь один стиль руководства — авторитарный (тоталитарный, автократический), демократический (коллегиальный) или стиль невмешательства (анархический). В связи с этим руководитель, действуя в рамках одного лишь стиля, обедняет свою деятельность. Ведь выбор стилей обуславливается рядом самых различных факторов. Среди них главенствующую роль играет ситуация.

Авторитарный стиль соответствует ситуации, когда в группе обозначается кризис руководителя, а положение дел выходит из-под контроля. Другие стили лидерства или руководства персоналом не могут принести здесь никакой пользы. Демократический стиль необходим там, где рабочая группа находится на высоком уровне зрелости, где наблюдается устоявшийся темп деятельности, порядок и дисциплина. Стиль невмешательства необходим в том случае, если рабочая группа доросла в своем развитии до того, что может эффективно действовать на началах самоуправления.

Названные стили вполне «законны» и необходимы в каждой конкретной ситуации. Тем не менее, как показывают наблюдения, частота применения указанных стилей разная. Наиболее распространенным является демократический стиль. Чтобы стать и оставаться лидером, менеджер должен уметь прочувствовать ситуацию и избрать такой стиль своей деятельности, потребность в котором ощущают его подчиненные. В связи с этим необходимо выявить свои наклонности к стилям взаимодействия с людьми.

Для этой цели предлагаются два несложных теста: а) «Стиль руководства»; б) «Командовать или подчиняться?»

### Тест: СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Перед Вами 20 утверждений. Оцените в 5-балльной системе, как часто Вы поступаете, когда Вам приходится взаимодействовать с другими людьми.



№№ п/п	Действия	Часто      Редко				
		5	4	3	2	1
1.	Указываете людям, что надо делать	5	4	3	2	1
2.	Выслушиваете мнения других людей					
3.	Даете возможность другим участвовать в принятии решения	5	4	3	2	1
4.	Даете возможность другим действовать самостоятельно	5	4	3	2	1
5.	Настойчиво объясняете, как надо что-либо делать	5	4	3	2	1

№№ п/п	Действия	Часто	Редко
6.	Обучаете людей умению работать	5	4 3 2 1
7.	Советуетесь с другими	5	4 3 2 1
8.	Не мешаете другим работать	5	4 3 2 1
9.	Указываете, когда надо работать	5	4 3 2 1
10.	Учитываете успехи других	5	4 3 2 1
11.	Поддерживаете инициативу	5	4 3 2 1
12.	Не вмешиваетесь в процесс определения целей деятельности другими	5	4 3 2 1
13.	Показываете, как надо работать	5	4 3 2 1
14.	Иногда даете возможность другим принимать участие в обдумывании проблемы	5	4 3 2 1
15.	Внимательно выслушиваете собеседников	5	4 3 2 1
16.	Если вмешиваетесь в дела других, то по-деловому	5	4 3 2 1
17.	Мнения других не разделяете	5	4 3 2 1
18.	Прилагаете усилия с целью улаживания разногласий	5	4 3 2 1
19.	Стараетесь улаживать разногласия	5	4 3 2 1
20.	Считаете, что каждый должен применять свой талант как может	5	4 3 2 1

**Обработка результатов:**

**А.** Действия 1, 5, 9, 13, 17 — указывают на приверженность к директивному стилю.

**Б.** Действия 3, 7, 11, 15, 19 — свидетельствуют о приверженности к коллегиальному стилю.

**В.** Действия 4, 8, 12, 16, 20 — являются индикаторами невмешательства в действия других людей.

**Г.** Действия 2, 6, 10, 14, 18 — дают основание судить о приверженности к деловому стилю.

**Оценка**

В каждой группе максимально можно набрать 25 баллов; 20 и более баллов свидетельствует о том, что испытуемый — приверженец стиля А, Б, В или Г. Если в какой-то группе набрано 12–14 баллов, то это означает, что иногда он склонен проявлять именно данный стиль взаимодействия.

Общий показатель (по всему тесту) в 70–80 баллов свидетельствует об устремленности к взаимодействию с людьми. Показатель в 30–40 баллов регистрирует пассивность человека в групповой деятельности.

**Тест: КОМАНДОВАТЬ ИЛИ ПОДЧИНЯТЬСЯ!**

Выберите А, Б, В для каждого из 10 утверждений:



1. Дружба для вас
  - А — сотрудничество
  - Б — поддержка
  - В — альтруизм
2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать
  - А — талантом
  - Б — решимостью
  - В — подготовкой
3. На вечеринке Вы чаще чувствуете себя
  - А — «петушком»
  - Б — «курицей»
  - В — «цыпленком»
4. Если бы Вы были геометрической фигурой, то были бы
  - А — цилиндром
  - Б — сферой
  - В — кубом
5. Когда Вам нравится мужчина (женщина), Вы
  - А — делаете первый шаг
  - Б — ждете, пока он (она) сделает первый шаг
  - В — делаете мелкие шажки
6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем) и
  - А — тормозите
  - Б — прибавляете скорость
  - В — теряетесь
7. Если Вам приходится говорить на публике, Вы чувствует, что
  - А — вас слушают
  - Б — вас критикуют
  - В — смущаетесь
8. В экспедицию лучше брать товарищей
  - А — крепких
  - Б — умных
  - В — опытных
9. Скажем правду, Золушка была
  - А — несчастная девочка
  - Б — хитрюга-карьеристка
  - В — брюхага
10. Как бы Вы определили свою жизнь:
  - А — партия в шахматы
  - Б — матч бокса
  - В — игра в покер

**Обработка результатов.**

Подсчитайте по этой таблице очки:

Вопрос	Варианты		
	А	Б	В
1	3	2	1
2	3	2	1
3	3	2	1
4	1	3	2
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1
8	3	2	1
9	1	3	2
10	2	1	3

Оценка: (как они даются составителями теста):

1. Если вы набрали не больше 16 очков, то в обществе вы — **ПРОСТОЙ РЯДОВОЙ**.

Вы слишком уважаете других и отождествляете себя со слабостями ближайших, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда прежде, чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, останьтесь несколько в стороне от событий, в сущности, это не так уж и плохо — так спокойней.

2. Если вы набрали от 17 до 23 очков, то вы — **МЛАДШИЙ ОФИЦЕР**.

Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы — немножко руководитель, немножко — командующий, а немножко — войско... Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы — слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

3. Если вы набрали больше 24 очков, вы — **ГЕНЕРАЛ**.

С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом ваше влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если вы честолюби-

вы и не боитесь работы, этот дар может поднять вас очень высоко. Если же нет — довольствуйтесь тем, что вас считают прекрасным другом (или подругой), советчиком, и вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках (*фирма Карьера*).

Если Вы проделали упражнения с тестами, то поставьте перед собой следующие вопросы:

1. В какой степени лидер должен быть приверженцем стилей А, Б, В, Г?
2. Нужна ли лидеру власть?
3. Какой стиль взаимодействия приносит успех в течение длительного времени?
4. Что важнее для лидера: рационализм или интуитивизм?
5. В какой степени лидеру полезны «генеральские» навыки взаимодействия с людьми?



#### Памятка для менеджера

- Лидерство — существенная сторона менеджерской деятельности.
- Лидерство — это способность человека управлять людьми с учетом их наклонностей и желаний. Лидерские навыки развиваются и совершенствуются.
- Перед менеджером всегда стоит дилемма: «Что важнее — дело или люди?» Предпочтение надо отдавать людям. Будет внимание к людям, будет и успех дела.
- Стиль руководства должен соответствовать сложившейся в рабочей группе ситуации. Все стили в известной степени хороши, плохих стилей в природе нет.
- Разница между посредственным и хорошим менеджером состоит в том, что первый старается командовать, а второй руководить, т. е. вести за собою людей. Второму приходится труднее: в условиях рыночных отношений побеждают трудяги.

## II. ЛИЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Как следует из предыдущего рассуждения, менеджмент — это двусторонний процесс целенаправленной деятельности персонала по достижению организационной цели. В этом процессе действует менеджер (руководитель) и исполнители. Ключевая фигура здесь — менеджер. Он управляет действиями исполнителей, т.е. обеспечивает решение задачи «руками других людей». Для этого менеджеру необходимо владеть соответствующими умениями и быть сведущим в тонкостях производства. Но этого явно недостаточно. Чтобы эффективно осуществлять менеджерские функции (планирование, организацию деятельности рабочих групп, мотивацию работников, контроль), менеджер должен уметь управлять собой, т.е. осуществлять личный менеджмент.

В предлагаемой главе дается серия практических упражнений для самотренировки.

### 2.1. Управление временем

#### 2.1.1. Время — ресурс менеджера

Осуществляя основные управленческие функции, менеджер опирается на вполне определенные ресурсы: людей, финансы, сырье. В его распоряжении есть еще один уникальнейший ресурс — время. Менеджер живет и работает в трех временных измерениях: настоящем, прошедшем и будущем.

Сколько времени отпущено для выполнения задания? Сколько времени имеется в наличии? Сколько времени менеджер может выделить для себя лично? Возможно, 1–2 часа в сутки. Это очень мало, но такова жизнь. Как же распорядиться временем?

У менеджера всегда есть три возможности:

- а) ничего не делать;
- б) делегировать работу другим лицам;
- в) сделать работу самому.

**Ничего не делать.** Менеджер нередко задает себе вопрос: «Что произойдет, если я не буду ничего делать?» В этом вопросе кроется одна важная истина: «распознавай ситуации, где предписанные дела только отнимают время, но не приносят ощутимой пользы». Нет сомнения в том, что такие бесполезные ситуации и дела пестрят как в государственном, так и частном бизнесе. В государственном их больше.

**Делегировать работу.** Менеджер не может обеспечить себе достаточной гибкости, если он не прибегает к перепоручениям работы. Перепоручить, т.е. делегировать работу, значит дать задание кому-то другому, тому, кто успешно справится с ним. Это необходимо делать по трем причинам:

- а) только путем делегирования можно дать подчиненному возможность раскрыть свои способности;
- б) отказ от делегирования ведет к перегрузке руководителей, замедлению процесса принятия решений, в конечном счете, к разладу в системе управления;
- в) отсутствие делегирования сокращает время, необходимое для осуществления некоторых менеджерских функций.

Чтобы осуществить эффективное делегирование работы, нужно предусмотреть следующее:

- а) определять ответственность и полномочия за каждый вид деятельности;
- б) избегать подробного инструктирования;
- в) не делать выводов за подчиненных;
- г) побуждать подчиненных к инициативе;
- д) смотреть спокойно на некоторые ошибки и сбои в работе подчиненных;
- е) подбирать себе конкретную работу, которую можно осуществлять качественно.

**Сделать работу самому.** Делегировав работу подчиненным, менеджер организует свое личное рабочее время. Обычно его рабочий день начинается рано утром и заканчивается поздно вечером. Однако эффективность труда, как известно, не зависит от бдения на работе. Если время не организовано, то ни о какой эффективности не может быть и речи. Причем организация времени должна исходить из основных задач субъекта деятельности. У менеджера, как указывается в руководстве для британских бизнесменов, главными являются три набора задач:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The Manager's Guidebook, London, 1992.

- а) задачи коммуникативного плана (воспитание людей, их оценка, получение и передачи информации, оказание влияния);
- б) задачи по стратегическому планированию и прогнозированию;
- в) задачи по оперативному управлению производством.

Каждая из названных выше задач является неотъемлемым компонентом менеджерской деятельности. И в этом отношении все они равны. Однако по объему времени реализации этих задач на практике они различны. Так, задачи по стратегическому планированию и прогнозированию занимают меньше места в бюджете времени менеджера. Самыми объемными по времени здесь будут задачи, связанные с коммуникативной деятельностью. В связи с этим при организации своего рабочего времени менеджер должен отдать этому приоритет.

Как Вы используете своё рабочее время? Обеспечиваете ли Вы максимальную отдачу своих возможностей в управлении производством? Достаточно ли времени Вы уделяете людям?

Чтобы ответить на эти вопросы, нацеливающие менеджера на оценку своего стиля использования рабочего времени, финские управленцы рекомендуют пользоваться специальным тестом, на вопросы которого нужно искренне ответить «да», «никогда», «нет».<sup>1</sup>

1. Планируете ли Вы заранее то, что предстоит сделать на следующей неделе? 
2. Достаточно ли бывает в Вашем распоряжении работников для выполнения порученного объема работы?
3. Планируете ли Вы заранее распределение работ между отдельными работниками?
4. На том участке, за который Вы отвечаете, работы идут достаточно быстро и гибко или возникают остановки?
5. Достаточно ли компетентен и хорошо подготовлен персонал для выполнения возложенных на него задач?
6. Подготовили ли Вы себе помощника, который при необходимости мог бы Вас заменить?
7. Имеются ли в распоряжении помощника или секретаря современные средства оргтехники, необходимые для обеспечения эффективной работы?

<sup>1</sup> Ниссинен И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования (пер. с финского). — М.: Экономика, 1990.

8. Подготовили ли Вы своего помощника к тому, чтобы он мог эффективно решать возникающие проблемы?
9. Стремитесь ли проводить как можно меньше различных совещаний?
10. Намечаете ли Вы деловые встречи через секретаря?
11. Готовите ли Вы задания в конце рабочего дня или утром с тем, чтобы секретарь мог их исполнить в течение рабочего дня?
12. Пользуетесь ли Вы сами диктофоном?
13. Знает ли секретарь, кого он может связать непосредственно с Вами?
14. Назначает ли сам секретарь время Ваших деловых встреч и поездок?
15. Достаточно ли повнятно Вы даете задания персоналу?
16. Есть ли возможность связаться с Вами, если кто-либо из сотрудников срочно нуждается в помощи?
17. Пунктуальны ли Вы в вопросах использования рабочего времени?
18. Начинаете ли Вы свой рабочий день с неотложных дел?
19. Стремитесь ли Вы найти перерывы в течение рабочего дня?
20. Всегда ли Вы принимаете решения быстро?
21. Всегда ли Вы действуете решительно, когда замечаете, что персонал слоняется по коридорам или сидит без дела на своих местах?
22. Объективно ли Вы определяете эффективность работы своих подчиненных?
23. Знаете ли Вы, на основе каких критериев подчиненные определяют Вашу собственную эффективность в работе?
24. Проводите ли Вы оценку использования своего рабочего времени?
25. Проводят ли Ваши подчиненные контроль по использованию своего рабочего времени?
26. Составляете ли Вы перспективный план использования своего рабочего времени?

**Обработка теста и интерпретация результатов:**

1. За каждое «да» Вы получаете два балла, за каждое «иногда» — один балл, «нет» — баллы не получаете.
2. Подсчитайте сумму баллов.
3. Сумма баллов свыше 46 указывает на эффективное использование рабочего времени; 46–26 — удовлетворительном; 25–15 — не достаточно удовлетворительном; ниже 14 — неудовлетворительно.

**Педагогические выводы:**

1. Внимательно прочтите все вопросы и объясните, почему Вы ответили на них так, а не иначе.
2. Оцените ответы на каждый вопрос, соотнеся его с общим баллом теста. Сделайте выводы:  
а) мои положительные стороны: \_\_\_\_\_

б) мои недостатки: \_\_\_\_\_

### 2.1.2. Как научиться управлять временем.

В тесте имеется ряд вопросов, которые, казалось бы, не имеют прямого выхода на фактор времени: (3) «Планируете ли Вы заранее распределение работ между отдельными работниками?» (13) «Знает ли секретарь, кого он может связать непосредственно с Вами?» и др. Это не те вопросы, в которых ставится запрос о потраченных часах или минутах. Тем не менее они свидетельствуют о характере использования времени менеджером.

Можно сказать, что упорядочение деятельности ведет к сокращению времени, а неупорядочение — к расточительности.

Далее следует сказать о планировании использования времени. Здесь мы вновь сошлемся на финских управленцев. При составлении плана можно придерживаться ряда проверенных на практике принципов:

- Не загружайте свой рабочий день больше чем на 60%, поскольку каждый день Вам придется заниматься и непредвиденными заранее делами.
- Если на Вашем предприятии проводятся регулярные совещания, то не забудьте записать дату, время и место их проведения.
- Не забывайте о своем индивидуальном плане работы и переносите из него запланированные задания в памятку.
- В начале каждой недели уточняйте, какие дополнительные работы Вам предстоит сделать.
- Выделите и сгруппируйте отдельно так называемые мелкие работы.
- На основе недельных планов составляйте ежедневные планы выполнения работ.
- Если Вы ездите на работу в городском транспорте, не тратьте зря времени: обдумывайте план работы на текущий день.

- Несмотря ни на какую спешку, начинайте свой рабочий день со спокойного обдумывания предстоящих дел в течение 10-15 минут.
- Если у Вас есть секретарь, то начинайте свой рабочий день с беседы с ним.
- Определяйте последовательность выполнения всех работ.
- Старайтесь начинать работу с выполнения самых трудных заданий.
- Не поддавайтесь соблазну: «Сначала надо убрать с дороги мелочи».
- Не привыкайте к тому, чтобы начинать свой рабочий день с ознакомления с почтой. Эта работа уведет Вас от неотложных дел.
- Если есть возможность, то в первой половине дня поработайте «за закрытыми дверями».
- Имейте в голове четкий план работы на день.
- После выполнения каждого задания мысленно проговорите: «Еще одно дело сделано». Такая фраза придает силы для новых дел.
- Перед началом работы всегда проверяйте, все ли задания предыдущего дня выполнены.
- Не забывайте о ритме работоспособности в течение дня: до полудня у многих она держится на высоте, после полудня падает. Не забывайте про обед, расслабление и смену характера работы. Перегрузка не поможет делу.

### Управление временем в Японии

В основу управления своим временем японские менеджеры положили принцип скрупулезности: учитывается каждая минута. Данный принцип имеет отношение и к линейным работникам. В целях интенсификации трудовых процессов широко применяются гибкие графики на фирме «Аmano»:

1. Вы можете приходить на работу в любое время, когда Вам это удобно.
2. Вы можете, когда Вам нужно, уходить с работы.

3. Единственное, что следует четко соблюдать, — это быть на работе в обязательное для всех время.
4. При приходе на работу отмечайте свою хронометрическую карту в регистраторе времени и проверяйте записи о себе.
5. Вам нужно следить за продолжительностью своего рабочего времени: Ваше ежемесячное суммарное количество часов должно укладываться в существующие нормы».



Эффективность использования менеджером своего рабочего времени во многом зависит от взаимодействия с помощниками и, конечно, с секретарем.

Обычно секретарь назначается руководителю, имеющему большой объем работы. Главная задача секретаря — обеспечить своему начальнику спокойную работу, освободив его от рутинных забот. На практике между руководителем и секретарем складываются специфические деловые отношения:

- а) начальник объясняет секретарю свое представление о задачах, стоящих перед предприятием, и своей роли в решении этих задач. В связи с этим он высказывает свое мнение о роли секретаря в этом процессе и его задачах;
- б) секретарь рассказывает о своём видении роли начальника в решении задач предприятия и своих задачах по оказанию помощи в работе начальника;
- в) начальник и секретарь договариваются между собою о том, как конкретно секретарь будет помогать начальнику на всех этапах управления, при осуществлении менеджерских функций планирования, организации, мотивации и контроля.

Итак, эффективность использования рабочего времени руководителем в конечном счете зависит от культуры его менеджерской деятельности. Ниже дается набор полярных профилей, позволяющих оценить уровень этой культуры. Возьмите в кружок цифру, характеризующую степень выраженности у Вас менеджерской культуры. При этом примите во внимание, что показатель в семь баллов характеризует высокую степень оцениваемого фактора:



1. Планирует свою работу и работу своего участка	7 6 5 4 3 2 1	Не планирует работу ни свою, ни своего участка
2. Выполняет сначала трудную работу	7 6 5 4 3 2 1	Выполняет сначала приятную и знакомую работу
3. Доверяет своим подчиненным выполнять порученную работу	7 6 5 4 3 2 1	Не доверяет своим подчиненным выполнять работу. Все делает сам.
4. Выполняет работу в интересах своих подчиненных	7 6 5 4 3 2 1	Не умеет выполнять работу в интересах подчиненных
5. Руководит персоналом путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление	7 6 5 4 3 2 1	Направляет работу персонала непосредственно
6. Побуждает инициативу подчиненных по принятию решений	7 6 5 4 3 2 1	Много принимает решений за своих подчиненных

7. Знает своих подчиненных и интересуется их планами	7 6 5 4 3 2 1	Не знает своих подчиненных и не интересуется их планами
8. Ведет разговор со своими подчиненными откровенно	7 6 5 4 3 2 1	Не хочет или не умеет разговаривать откровенно со своими подчиненными
9. Верит в способности своих подчиненных	7 6 5 4 3 2 1	Не верит в способности своих подчиненных
10. Определяет приоритетность своих работ	7 6 5 4 3 2 1	Не определяет приоритетности своих работ

### Обработка результатов и выводы:

1. Подсчитайте общее количество баллов. Максимум, что Вы можете получить — это 70 баллов. Показатель в 40 баллов свидетельствует о среднем уровне менеджерской культуры. Показатель менее 20 баллов сигнализирует о низком уровне.
2. Уровень менеджерской культуры непосредственно связан с умением управлять временем: высокий или низкий показатель в одном измерении соответствует аналогичному показателю в другом.
3. Умение управлять временем — это не просто процесс перераспределения минут и часов своей активности. Данное умение в своей основе базируется на эрудиции менеджера, обладающего общей менеджерской культурой.

### Памятка. Поведем итоги:

- Время — это уникальнейший ресурс человека.
- Знайте, что время — это не только количество часов и минут, это еще насыщенные полезной работой часы и минуты.
- Внимательно относитесь к тому, что Вы делаете. Кое-какие дела вообще не стоит делать.
- Делегируйте работу другим людям. У Вас может быть много отговорок, чтобы уклониться от этих функций, но Вы не должны поддаваться на собственные «провокации».
- Отдавайте себе отчет в том, как Вы тратите свое время. На первый случай следуйте своему плану. Постоянно заглядывайте в своё расписание.
- Не огорчайтесь, что в жизни менеджера много неупорядоченности. Преуспевающий менеджер достаточно хорошо справляется с этим «недугом». Он расширяет свой кругозор, совершенствует свою нравственность, и это помогает ему эффективнее управлять временем.
- Помните! Если Вы именно сейчас не решитесь упорядочить свою деятельность и стиль жизни, Вы будете и в будущем не рационально тратить свое время.



## 2.2. Тренировка памяти

### 2.2.1. Механизмы памяти

Память — это психический процесс, включающий в себя: а) запоминание предметов, явлений, лиц, действий, мыслей и т. д.; б) сохранение в памяти того, что было запомнено; в) воспроизведение запомненного; г) узнавание при повторном восприятии тех объектов, которые имели место в прошлом опыте. Обычно различаются четыре вида памяти.

**Наглядно-образная память** проявляется в запоминании, сохранении и воспроизведении зрительных, слуховых и двигательных образов. Это может быть зрительное представление объектов наблюдения, собеседника, участка местности, здания, а также движения, процесса общения и т. д. В состав наглядно-образной памяти входят слуховые представления. Они проявляются в том, что человек как бы слышит голос интересующего лица, звук и шум мотора нужной ему автомашины, гул соответствующего участка города. Наглядно-образная память имеет большое значение в работе, учебной и творческой деятельности человека.

**Словесно-логическая память** выражается в запоминании и воспроизведении мыслей. Этот вид памяти тесно связан с речью. Например, объект наблюдения можно не только запечатлеть в наглядном образе, но и запомнить его характерологическую сущность. Такое запоминание возможно лишь в словесной форме.

**Двигательная память** зависит от сочетаний кинестезических ощущений, от возбуждения и торможения соответствующих проводящих путей и нервных клеток. Возникнув, двигательный образ оказывает влияние на группу мышц, работа которых связана с этим образом.

**Эмоциональная память** — это память на эмоциональные состояния, имеющие место в прошлом. Так, в памяти могут всплыть приятные воспоминания о хорошо выполненном действии, и от этого оно отчетливо, в деталях, прочно запечатлится в нервной системе человека. И наоборот, неприятные воспоминания постепенно вытесняют подробности неуверенно выполненного действия. Яркие эмоциональные переживания быстро запоминаются и легко воспроизводятся. В этом одна из причин того, что интересный материал лучше удерживается в памяти, чем неинтересный, так как интерес всегда имеет более или менее выраженную эмоциональную окрашенность.

Различают также долговременную и кратковременную (оперативную) память.

Кратковременная память удерживает информацию в виде неполного отражения событий. Это происходит, например, при взгляде на скопление каких-либо объектов, лиц, цифровых знаков и т. д. Долговременная память служит для запоминания информации надолго. Все, что удерживается на протяжении более нескольких минут, находится в системе долговременной памяти. Весь приобретенный жизненный опыт составляет ее часть. Считают, что экспериментальная психология занимается в основном проблемами введения материала в долговременную память, его хранения и воспроизведения. Важнейшим процессом здесь выступает запоминание.

Известные в психологии приемы запоминания делятся на логические (смысловые) и механические.

Логическое запоминание направлено на смысл запоминаемой информации. При этом предлагается усиленная работа мышления. Механическое запоминание связано с формой воспринимаемой информации: слова, звуки, образы. Смысловое содержание воспринимаемого материала в процессе запоминания хотя полностью и не теряет своего значения, но как бы отходит на второй план. Это заучивание текста стихотворения, движений, номеров телефонов. В практической деятельности нередко трудно провести грань между логическим и механическим запоминанием. Это хорошо видно на самом распространенном приеме запоминания — повторении.

Повторение известно с древности. В народе давно бытует крылатое выражение: «Повторение — мать учения». Действительно, процесс обучения насыщен приемами повторения. Однако следует помнить, что в процессе повторения механизмы памяти работают не сами по себе, а в системе личности. Запоминает не память, а личность, человек. Для человека характерно то, что он целенаправлен в своей деятельности. И чем значимее для него цель, тем большую активность он проявляет в повторении.

Повторение — самый распространенный метод запоминания. Здесь нужно знать следующие правила:

- а) большой по объему материал нужно делить на части соответственно его смысловому значению и заучивать по частям, после чего повторять в целом;
- б) число повторений должно быть больше того, что оказалось достаточным для первого полного воспроизведения заучиваемого материала;

в) повторение информации должно начинаться не позднее, чем через час после запоминания (наблюдения и специальные исследования показывают, что через час в памяти человека остается не менее 50% запомненного, а через день эта цифра доходит до 30–35%).

В самом процессе восприятия информации, т. е. когда работает только кратковременная (оперативная) память, следует активнее включить свою внутреннюю речь. Предположим, Вам надо запомнить ряд цифр из плана (документа). При этом необходимо удержать информацию более, чем на несколько секунд. Без повторения здесь никто не обходится. Это закон запоминания. Процесс повторения как бы подхватывает слабый, стирающийся след сигнала (информации) и освежает его, закрепляет в памяти. Таким образом, чтобы запомнить большой по объему материал, его надо повторять.

Большую роль при запоминании материала играет установка на запоминание. Как показывает практика и экспериментальные исследования, люди, которые воспринимают материал лишь для записи, значительно быстрее забывают его в сравнении с теми, кто этот же материал запоминает с установкой «запомнить навсегда». Особое значение имеет здесь важность материала. Если человек ясно сознает, что запоминаемый материал ему нужен, то установка на прочное запоминание формируется легко и свободно. Отсюда следует вывод: запоминаемая информация должна классифицироваться по степени важности.

Известно, что память у всех различна. Это связано с индивидуально-психологическими и возрастными особенностями людей. На основании подъемов и спадов уровней интеллектуальных функций замечаются подъемы и спады в памяти.

Так, возраст 18–25 лет отличается высоким развитием мышления и памяти и относительно низким уровнем внимания. Для людей 26–29-ти летнего возраста характерны низкое развитие мышления и памяти и высокое развитие внимания. К 30–33 годам отмечается улучшение всех интеллектуальных функций, в том числе и памяти. В дальнейшем у многих наблюдается заметный спад в этих функциях. И это вызывает у людей стрессовые переживания. Однако если люди активно вовлечены в деятельность, то этого спада может практически и не быть. Если по роду деятельности человеку приходится постоянно что-то запоминать, то память не только не деградирует, а наоборот, развивается.

На основании исследований психологов и обобщения жизненного опыта можно сказать, что укрепление памяти связано с воспитанием воли, внимания, наблюдательности, применением осмысленных приемов заучивания. Самое благотворное влияние на развитие памяти имеет изучение иностранных языков.

Память — это основа, на которой базируется любая профессиональная деятельность. Нельзя себе представить современного менеджера, не обладающего хорошей памятью. Да и в древности памяти придавалось огромное значение. Древнегреческий поэт Эсхилл в «Прикованном Прометее» писал:

*... Послушайте, что смертным сделал я.  
Число им изобрел.  
И буквы научил соединять.  
Им память дал, мать муз —  
Всему причина.*

### 2.2.2. Развитие памяти

Чтобы совершенствовать и развивать память, Вы можете использовать следующие приемы:

1. *Повторение заученного.* Поль Лафарг рассказывает, что К.Маркс постоянно занимался повторением того, что им было даже хорошо усвоено. «У него была привычка после продолжительных перерывов перечитывать свои записные тетради и отмеченные в книгах места для того, чтобы закрепить их в своей памяти. Он изоцрял свою память с юных лет, выучивал по совету Гегеля наизусть стихи на незнакомом языке». Менеджер должен периодически освежать в памяти все запомненное (перечитывать, продумывать, перелистывать и т. д.).

2. *Целенаправленные упражнения.* Путем специальных упражнений можно развить все виды памяти. Здесь можно предложить: заучивание цифрового материала, заучивание текстов прозы и стихов, запоминание образов. В последнем случае можно рекомендовать метод известного русского художника Айвазовского.

К примеру, на прогулке вы залюбовались поразившим вас пейзажем. Чтобы запечатлеть его в памяти, надо взглянуть на пейзаж внимательно несколько раз подряд, закрывая и открывая глаза и сравнивая при этом то, что вы видите, с тем, что вы представляете, когда ваши глаза закрыты. При известной тренировке зрительное впечатление будет становиться все полнее и ярче. При мгновенной оценке обстановки или когда вам понадобится в

считанные секунды запомнить большой объем зрительной информации, навыки запоминания, приобретенные этим методом, очень пригодятся.

3. *Тренировка наблюдательности.* Чтобы запомнить виденное, надо развивать наблюдательность. Наблюдательность способствует улучшению произвольного запоминания. Для этой цели можно рекомендовать регулярные упражнения по обдумыванию того, что имело место за день, неделю, месяц и т. д.

4. *Гигиена памяти.* Память является важнейшей функцией интеллекта. Можно вполне уверенно сказать: есть память есть человек, нет памяти — нет человека. Поэтому каждый человек должен соблюдать гигиену памяти. В этом отношении можно рекомендовать следующее:

- при утомлении и переутомлении нельзя постоянно «взбадривать» себя тонизирующими напитками (чай, кофе, курение, алкоголь). Вред этих взбадриваний заключается в том, что, избавляя себя от чувства усталости, человек не снимает утомления и переутомления. Длительное «взбадривание» приводит к нервным расстройствам;
- при интенсивных занятиях умственного характера (чтение, письмо, составление документов, подготовка к важным мероприятиям) целесообразно через 40–45 минут делать небольшие разминки; не более, чем через два часа желательны перерывы в работе на 10–15 минут; очень полезные физкультурпаузы; необходима научная организация рабочего дня; крайне важен полноценный сон;
- существенное значение для памяти имеет правильное питание; людям, занятым активным умственным трудом, рекомендуется ритмичное питание не реже 3-х раз в день при обязательном употреблении жиров и сахара;
- благотворное влияние на развитие всех интеллектуальных функций, том числе и памяти, имеют хорошие, человеческие взаимоотношения в семье и на службе.

### 2.2.3. Мнемоника

Искусство запоминания, «мнемоника», появилось еще в Древней Греции. Ее зарождение связывают с именем древнегреческого поэта Симонида, жившего в V веке до н. э.

Симонид как-то пришел к выводу, что по месту, на котором находился ранее человек, можно вспомнить его образ, воспроизвести имя и даже характер. Как следует из легенды, этому вы-

воду предшествовало одно событие. Однажды Симонид был в гостях. Внезапно его вызвали по неотложному делу. Едва он переступил за порог, как началось землетрясение, дом был разрушен, а все гости погибли под обломками. Родственники не могли опознать своих близких. Тогда Симонид представил себе картину пира, и в памяти его ожили все погибшие. Он вспомнил, где кто сидел, и уверенно указал, кому какие останки принадлежат. С тех пор все, что требовалось запомнить мысленно, помещали в отдельные углы здания и по мере надобности оттуда извлекали.

### Запоминание отдельных смысловых единиц

Для начала попробуем запомнить десять простых слов: глаз, рукава, дожди, Мцыри, зять, шест, день, фобия, вежа, чаща. Вы прочли эти слова. Теперь отложите в сторону текст и постарайтесь воспроизвести все слова по порядку. Если вам не удалось, прочтите слова снова. Так повторите несколько раз, Вы почувствуете, что это не так-то уж и легко, как кажется. А что если надо запомнить 20 или даже 50 слов? Здесь нам окажет существенную помощь мнемоника. Применяя мнемонические правила, мы вполне свободно можем оперировать сотней слов: называть слова по порядку и указывать места их расположения.

1 (раз) — глаз	6 — шест
2 — рукава	7 — пень
3 — дожди	8 — фобия
4 — Мцыри	9 — вежа
5 — зять	10 — чаща

Если проговорить эту цепь цифр и слов хотя бы один раз, то она сразу же запомнится. Попробуем: раз-глаз; два-рукава; три-дожди; и т. д. Запомнили слова в паре с цифрами. Вычлененные пары (цифры и слово) назовем ассоциативными рядами. Это есть фундамент для запоминания любых словарных единиц.

Теперь возьмем для запоминания другой десяток слов: линейка, часы, сосна, картина, кустарник, дорога, заяц, сосед, гитара, дом.

Каждое слов, чтобы его запомнить, включайте в предложение с ключевым ассоциативным рядом. Например, со словом «линейка» можно построить фразу: «Глаз направлен на линейку». Слово «часы»: «Я достаю часы из рукава». Прделайте подобное с остальными словами: сосна, картина, кустарник и т.д. Примите во внимание, что, чем необычнее будет построена фраза, тем крепче ассоциация.

Теперь отложите в сторону текст и скажите, какое слово было шестым номером, а какое восьмым... Вы сделаете это без ошибок. Проверьте себя: Каким номером по порядку было названо слово «кустарник»? Для того чтобы почувствовать уверенность в овладении этим приемом, потренируйтесь еще над десятком слов.

Как видите, у Вас получается. Вы радуетесь! А что, если постараться запомнить таким же образом не десять, а тридцать, сорок или даже пятьдесят слов. Получится? Конечно, получится. У Вас возникает ощущение гордости за себя, и это отдаляет от Вас разрушительные стрессы. Используя данный метод, Вы можете запоминать практически неограниченное количество слов и отдельных объектов, но для этого необходимо подготовить соответствующее количество ключевых слов.

### Запоминание цифрового материала

Ни для кого не составляет особого труда запомнить трехзначное число, например 721. Если сюда добавить три знака — 673, то получим 721 673. И здесь наша память почти не подводит нас. Но вот добавим еще три знака — 341, получим 721 673 341. Теперь уж стало труднее удержать это в памяти. А если нам нужно запомнить целый каскад чисел? На помощь приходит мнемоника.

Чтобы запомнить цифровой материал, нужно создать для него звуковой образ. Это возможно с помощью слов, т.е. цифры нужно превратить в буквы, а буквы в слова. После непродолжительной тренировки мы будем способны запоминать море цифр.

Для начала составим цифровой алфавит. На помощь снова приходят наши ассоциативные ряды:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Г	Р	Д	М	З	Ш	П	Ф	В	Ч
Л	К	Ж	Ц	Т	С	Н	Б	Х	Щ

Ключевые слова в ассоциативных рядах подобраны таким образом, что они покрывают все буквы, обозначающие согласные звуки русского языка. Причем в каждом слове во внимание принимается только две согласных. Это надо твердо запомнить. Таким образом, единица обозначается буквами «г л» (глаз). Двойка — «р к» (рукава), тройка — «д ж» (дожди) и т. д. Это запоминается без особых усилий.

Поупражняемся в составлении звуковых образов чисел. Так, нам нужно, например, запомнить 721673582. Разбиваем число на части таким образом, чтобы в каждой было не больше трех знаков. Так удобнее работать. Под числом 721 вместо цифр записываем буквы, а справа формируем из них слова, которые бы при расшифровке дали это же число:

7	2	1	
п	р	г	апрель, пурга, упругий
н	к	л	Нерль, Николь
6	7	3	
ш	п	д	шпакист
с	н	ж	спад, Сенеж, сундук
5	8	2	
з	ф	р	зубок, зебра, зуб
т	б	к	табак, тюбик

Запомним два правила:

1. Звуковой образ создают имена существительные, имена прилагательные, наречия и числительные.
2. В сформированном слове учитываются только три первых согласных.

Другие части речи в расчет не принимаются. Они используются лишь для создания звукового образа.

Мы выбрали несколько слов. Из них возьмем только три: пурга (721), Сенеж (673), табак (582). Составим фразу: «В пургу на Сенеже он потерял табак». Как только вслух или даже про себя произнести эту фразу, нужное число прочно врезается в память. Оно будет сохраняться до тех пор, пока мы сознательно не откажемся от него сами.

Подобным путем запоминаются большие массивы цифрового материала. При некоторой тренировке можно выработать хорошие навыки подборки звуковых образов без записи на бумагу. Во всех случаях нужно придерживаться правил: а) в общем тексте «ч» и «щ» обозначают «о»; б) отдельно взятые, эти буквы принимаются за 10.

Потренируйтесь несколько дней, и Вы увидите, что приобретаете полезный опыт. А это очень важно.

### Способ Цицерона

Предлагаемый способ запоминания логически не связанной информации, в том числе ряда слов, был известен еще в Древней Греции, хотя он вошел в историю как способ Цицерона. Это спо-

соб помогает запомнить необходимую информацию в определенной последовательности, хотя, например, не позволяет воспроизвести слова вместе с их порядковыми номерами. Суть его состоит в следующем. Элементы запоминаемой информации ассоциативно связываются с чем-либо хорошо знакомым, например, с обстановкой известной комнаты (существующей реально или вымышленной). Совершая мысленно обход этой комнаты в определенном направлении, следует образовывать ассоциации, позволяющие соединить элементы запоминаемой информации с элементами обстановки. При воспроизведении, переходя от одного элемента обстановки к другому, необходимо припоминать образованные ранее ассоциации, которые, в свою очередь, помогут воспроизвести элементы запоминающейся информации.

Эффективность этого способа определяется тем, насколько хорошо представляется воображаемая комната, а также умением образовывать яркие, хорошо запоминающие ассоциации.

Количество запоминаемых по этому способу элементов информации неограниченно.

#### **Тренировка:**

1. Вообразите мысленно комнату, которая будет использоваться вами для запоминания информации по способу Цицерона. Определите 25–30 элементов ее обстановки, пригодных для образования запоминающихся ассоциаций.
2. Составьте произвольный ряд в 25–30 не связанных между собой слов и попытайтесь запомнить его в прямом и обратном порядке, пользуясь способом Цицерона.
3. Применяя названный способ, попытайтесь запомнить отрывок из газетной статьи, объемом в 25–30 слов.
4. Увеличьте число используемых элементов обстановки в 2–3 раза и проделайте два предыдущих упражнения для запоминания 50–90 элементов различной информации.

#### **Запоминание дней календаря текущего года**

Известно, что иногда бывают такие ситуации, когда требуется быстро определить, не имея под рукой календаря, каким днем недели, например, было 14 сентября 1983 года, или какое число будет приходиться на первый вторник декабря текущего года. Способ, посредством которого такие вычисления быстро производятся в уме, заключается в следующем. Используя правила запоминания больших чисел, предварительно нужно зафиксировать в памяти 12-тизначное число, все цифры которого пред-

ставляют числа календаря, на которое выпадает, например, первое воскресенье каждого месяца. Эти числа последовательно записываются (от января до декабря соответственно). Для 1983 года это число было: 266315374264.

Стоящая на седьмом месте слева цифра 3 означает, что в 7-м месяце (июль) первое воскресенье выпадает на 3-е число. Зная первое воскресенье каждого месяца, вовсе не трудно затем быстро определить название дня недели и для всех остальных чисел месяца. Разумеется, ключевое число можно составить, зафиксировав числа календаря, на которые выпали в каждом месяце не только воскресенье, но и любые дни недели.

Подобное ключевое число, помогающее быстро назвать любые числа и приходящиеся на них дни календаря, можно составить для любого периода времени.

#### **Тренировка:**

1. Составьте и зафиксируйте в памяти ключевые числа для нескольких дней недели текущего года.
2. Организуйте тренировку в паре:
  - а) один из вас называет порядковый номер дня недели какого-либо месяца, другой быстро указывает соответствующее этому дню число. (Например, второй четверг июля 1983 года — 14-е число);
  - б) первый называет число и месяц, второй определяет, какой это будет день недели.

#### **Запоминание фамилий (имен)**

Многие люди испытывают большие затруднения в запоминании фамилий и имен своих собеседников. От этого они испытывают значительное волнение. Между тем данный недостаток можно устранять с помощью мнемотехники. Здесь следует опираться на четыре принципа: внимание, концентрация, ассимиляция, ассоциация.

**Внимание.** Внимательно прислушайтесь, как звучит фамилия (имя) собеседника. Постарайтесь отчетливо представить звучание всех составных компонентов. Посмотрите на человека, внушите себе мысль, что вы действительно заинтересованы в этом человеке.

**Концентрация.** Присмотритесь к вашему собеседнику, стараясь запомнить в его внешности что-то особенное: рост, упитанность, осанка, форма головы, нос, уши, цвет волос. Обязательно сделайте вывод о том, приятное или неприятное впечатление он

оказывает на других людей. Итак, имея два вида данных (звучание фамилии и картину внешнего вида), можно уже приступить к составлению ассимиляции. Задача состоит в том, чтобы связать это вместе.

**Ассимиляция.** После того, как вы запомнили звучание фамилии (имени) и картину внешнего вида собеседника, постарайтесь подобрать слово или группу слов, близких по звучанию к фамилии (имени). Здесь можно дать простор своему воображению. Лучше, если найденное слово и фамилия будут начинаться с одного и того же звука.

Фамилия	Ассимиляция
Беляков	— белка, белуга
Сергеев	— серьга, Сергей
Тишкин	— тишина, Тишка

**Ассоциация.** Теперь нужно соединить ассимиляцию с краткой характеристикой собеседника. Это будет одно или два слова. В данном случае устанавливается цепь: фамилия (имя), ассимиляция, ассоциация. Ассоциация в этом случае может составляться как можно изобретательнее:

Фамилия	Ассимиляция	Ассоциация
Беляков	белка	лысеющий, живые глаза, высокий блондин
Сергеев	серьга	волосы с блеском, невысокого роста, грустные глаза

Общий мысленный образ собеседника (например, Белякова) примет следующий вид: «Беляков, лысеющий блондин высокого роста, с живыми, как у белки, глазами». Главное здесь — подметить наиболее характерную черту, которая бы при повторной встрече с человеком вызвала в памяти ассимиляцию (с живыми, как у белки, глазами). Последняя вызовет звучание фамилии: «Беляков».

**Как запомнить инициалы?** Допустим, Белякова зовут Петром Ивановичем. Тогда мысленный образ примет примерно такой вид: «Лысеющий, высокого роста блондин, с живыми, как у БЕЛКИ, глазами, сложенный ПОПОЛАМ, равен Ивану». Здесь первые буквы слов «пополам» и «Иван» будут служить инициалами имени и отчества Белякова. Конечно, в каждом конкретном случае подобный мысленный образ будет зависеть от воображения того,

кто запоминает. При соответствующей тренировке такие образы людей составляются довольно легко.

Те, кто проделал большинство из предложенных упражнений, должны задать себе вопрос: «Прибавилось ли уверенности в моем поведении!» Если да, то Вы почувствовали рост своей значимости. От вас удалилось неприятное переживание: «Что-то с памятью моей стало!» А это уже много. Вы становитесь господином над самим собой.

## 2.3. Быстрое чтение

Взросший за последние десятилетия поток информации ставит менеджера перед необходимостью скоростной обработки большого количества печатного материала. Возникла потребность в специальной тренировке психических функций человека по чтению. Для руководителя современного производства такая потребность проявилась уже давно. Известные нашему читателю курсы быстрого чтения дают возможность удовлетворить эту потребность.

Все известные курсы быстрого чтения возникли и получили распространение в первую очередь как курсы обучения чтению на родном языке. Однако в последнее время создаются курсы, ставящие целью обучить быстрому чтению и на иностранных языках, причем они рассчитаны на лиц, уже хорошо владеющих соответствующим иностранным языком.

### 2.3.1. Техника быстрого чтения

При овладении техникой быстрого чтения необходимо избавляться от трех основных недостатков. Таковыми являются:

#### 1. Артикуляция, или проговаривание того, что читается.

При таком чтении его скорость не превышает скорости речи: 150 слов в минуту. Положение осложняется тем, что при артикуляции восприятие и переработка информации текста происходит с участием слухового канала, что и тормозит скорость чтения.

#### 2. Малое поле зрения при чтении.

Под полем зрения понимается участок текста, воспринимаемый глазами при одной фиксации взгляда. При обычном чтении, когда воспринимаются буквы или, в лучшем случае, отдельные слова, поле зрения очень мало. В результате глаз вынужден делать много лишних скачков и фиксаций (остановок) при считывании.

**3. Регрессии при чтении.** Под этим понимаются возвратные движения глаз к непонятым фразам, словам, предложениям.

Известно, что чтение представляет собой взаимодействие процессов двух планов: а) процессов восприятия и б) процессов осмысления. Ускорение перцептивной (т.е. при помощи органов чувств) обработки материала (зрительного восприятия) или использование читающим соответствующих приемов смысловой переработки читаемого, а также сочетание этих компонентов ведет к увеличению скорости чтения. Поэтому в практике обучения быстрому чтению выделились три типа курсов. Одни строят обучение путем ускорения перцептивной обработки материала — за счет уменьшения количества фиксаций глаз и одновременно увеличения поля восприятия (отрезка текста, который глаз видит за одну фиксацию). Другие основываются на совершенствовании смысловой обработки читаемого отрывка путем развития приемов, облегчающих извлечение информации из текста. Третьи повышают скорость чтения путем улучшения как перцептивной, так и смысловой обработки читаемого.

Сторонники ускорения чтения за счет совершенствования приемов перцептивной обработки читаемого исходят из того, что восприятие поддается управлению, мыслительные же процессы неуправляемы. Поскольку переработка смысловой информации текста происходит во время фиксации, то, по их мнению, следует сократить количество и длительность остановок, что приведет к увеличению скорости смысловой обработки и ускорению чтения. Важным моментом для сокращения времени фиксаций служит преодоление развернутого внутреннего проговаривания.

Выделяются две группы курсов по ускорению чтения за счет совершенствования приемов перцептивной обработки читаемого: а) те, в которых ускорение чтения достигается с помощью технических средств и б) те, в которых оно достигается с помощью специальных печатных пособий.

К техническим средствам, используемым для обучения быстрому чтению, относятся тахистоскопы, ускорители и фильмы. При работе с тахистоскопом учащимся предлагают воспринимать за одну фиксацию постепенно увеличивающееся количество материала (до целой строки). Исходя из того, что средняя длительность фиксаций у опытного чтеца составляет 0,2–0,3 сек., время экспозиции в начале курса не превышает 0,2 секунды и в процессе обучения доводится до 0,01 сек. Сторонники работы с тахистоскопом считают, что такая тренировка позволит учащимся при работе с

книгой воспринимать строку текста за одну-две фиксации, и таким образом их чтение станет более быстрым. Принцип работы ускорителя заключается в том, что по странице с заданной скоростью движется планка, открывая строку за строкой, причем каждый раз можно видеть только одно строчку. Скорость движения планки увеличивается на каждом занятии. Фильмы содержат тексты, разбитые на абзацы. Во время демонстрации абзаца на экране луч света на мгновение высвечивает одну синтагму за другой. Таким образом, фильм развивает у обучаемого умение читать синтагмами (а не словами) и в ограниченное время.

По окончании курса обучения с помощью технических средств учащийся увеличивает свою скорость чтения на 50–100% по сравнению с начальной.

Как и сторонники использования технических средств, авторы печатных пособий стремятся ускорить чтение путем расширения поля восприятия, уменьшения количества фиксаций и их длительности, сокращения регрессий (возвратных движений глаз), а также за счет свертывания внутреннего проговаривания. Вся работа направлена на то, чтобы с помощью упражнений развить у учащихся способность воспринимать за одну фиксацию наибольшее количество слов (до 14 печатных знаков), что и должно привести к ускорению чтения. Экспериментальные исследования показывают, что при данной методике работы скорость увеличивается на 40–50%.

Сторонники ускорения чтения за счет совершенствования приемов смысловой обработки читаемого исходят из того, что смысловое обучение лежит в основе всех компонентов чтения. Поэтому, по их мнению, совершенствование навыков понимания текста влечет за собой и ускорение восприятия, что приводит к повышению скорости чтения. Основная цель, которая ставится в таких случаях, — это обучение умению извлекать из текста основные положения, главную мысль. Такое обучение, судя по литературным источникам, позволяет достичь скорости в 500 и более слов в минуту.

Представители третьего направления в обучении быстрому чтению считают необходимым сочетать работу по совершенствованию перцептивной обработки материала с развитием приемов, ускоряющих извлечение смысловой информации из текста. При этом совершенствование этих компонентов процесса чтения происходит в ходе обучения либо последовательно, либо одновременно.

Именно таким является предлагаемый ниже курс быстрого чтения.

### 2.3.2. Ускоренный курс тренировки

Курс рассчитан на 20 дней систематических занятий (без пропусков). Доказано, что все, кто проходит данный курс, повышает свою скорость чтения (72% удваивают, 20% утраивают, 8% учетверяют скорость чтения). Перед началом тренировок следует исходить из следующих положений.

Известны четыре способа чтения. Первый способ — это углубленное чтение сложного незнакомого или учебного текста, требующее глубокого понимания и осмысливания прочитанного.

Второй способ — чтение художественной литературы: здесь, если читают для наслаждения, то продвигаются медленно, если же хотят «проглотить» большую книгу за один присест, то читают очень быстро.

Третий способ — быстрое сплошное чтение, обеспечивающее полноценное усвоение прочитанного.

Четвертый способ — чтение-сканирование. Такое чтение бывает нужным для мгновенной оценки текста, для отыскания каких-либо слов или фактов. Опытным путем установлено, что в таком случае можно прочитать до 650–1000 слов в минуту, в зависимости от индивидуально-психологических особенностей читателя и его натренированности.

Предлагаемый ниже курс имеет отношение к тренировке третьего и частично четвертого способов чтения. Он состоит из семи упражнений.

#### Упражнение №1 Замер начальной скорости.

Для этого воспользуйтесь формулой:  $C = O/T$ , где

$C$  — скорость чтения;

$O$  — объем текста в словах;

$T$  — время (в минутах), затраченное на чтение.

При подсчете помните, что для того, чтобы получить объективные данные, прочитанный текст должен быть понят. Для этого следует его пересказать и лучше сделать 2–3 замера, ибо один замер дает значительные искажения.

Если вы читаете со скоростью 150–200 слов в минуту, ваша скорость оценивается как медленная; 250–300 — средняя; 450 и выше — быстрая. Независимо от показателей вы сможете значительно увеличить свою скорость чтения, если будете настойчивыми в выполнении следующих четырех упражнений.

#### Упражнение №2 Подавление вокализации.

Мы читаем медленно потому, что автоматически проговариваем читаемое. При проговаривании скорость чтения можно развить только до 180 слов в минуту. Если проговаривать про себя, то можно несколько увеличить эту скорость. Однако без специальных упражнений скорость чтения обычно не превышает 300 слов в минуту.

Существует несколько способов подавления вокализации. Воспользуемся простейшим. Для этого возьмите карандаш или какой-либо другой твердый предмет, зажмите его зубами и читайте. Сначала будет нелегко понимать читаемое, но вы привыкнете.

10–12 минут читайте текст с нарастающей скоростью: сначала медленно, а потом все быстрее и быстрее. Не беспокойтесь, что не успеваете скватывать смысл читаемого. Это придет после нескольких тренировок. После этого 2–3 минуты читайте текст с такой скоростью, чтобы вы могли понимать прочитанное. Затем снова 10–12 минут читайте текст как можно быстрее (держитесь «на грани понимания»).

Продолжительность работы 30–35 минут. Как только вы почувствуете, что перестали проговаривать читаемое (а это придет не в первый день тренировок), можно читать без предмета во рту.

**Упражнение №3**  
Тренировка  
наблюдательности.

Перед вами блоки цифр (таблица №1), расположенных в пяти колонках. В одном блоке содержатся два ряда цифр. В большинстве случаев в обоих рядах стоят одинаковые цифры, но есть и отклонения. Найдите эти отклонения. Время на упражнение — полторы минуты. Остановитесь, как только истечет положенное время. Сосчитайте, сколько блоков вы успели просмотреть. Внимательно пройдите еще раз по блокам еще раз. Подсчитайте пропуски (ошибки).

Добивайтесь прогресса в считывании. В конце каждого третьего дня тренировки готовьте новую более усложненную таблицу для тренировки наблюдательности.

Таблица №1

2756	6543	9672	7564	8751
2756	6643	9672	7564	8751
7438	5102	6803	5324	9632
7438	5102	6893	5324	9632
3752	6514	7544	3752	1765
3752	6514	7544	3752	1765
9405	8531	5485	2511	3067
9405	8531	5485	2511	3767
2369	2015	8235	3086	9372
2309	2015	8235	3086	9847
1947	8668	1512	8617	9456
1047	8668	1512	8617	9456
2223	4560	5617	2573	4561
2233	4569	5677	2573	4561

6758	8347	1234	5678	6745
6759	8347	1234	5678	6745
2938	4765	3756	2468	1257
2938	4765	3756	2468	1357
9135	3057	8642	4810	3691
9135	3057	8642	4810	3691
2152	1242	7856	3481	2191
2152	1242	7858	3481	2191
5155	6374	1095	3237	6447
5155	6347	1095	3287	6447
6219	2589	4156	4456	2573
6219	2589	4156	4456	2572
8475	3054	5732	3123	8561
8475	3054	5732	3123	8561
8632	7574	6890	8743	2189
8682	7574	6890	8743	2199
4756	2045	1457	1760	5211
4756	2945	1457	1260	5211
3746	4756	2385	0947	1755
3746	4756	2335	0947	1756
6890	1755	7556	7430	2532
6899	1255	7556	7480	2532
7532	3298	8943	2756	0327
5732	3298	8943	2756	0327

**Упражнение №4**  
**Расширение угла**  
**восприятия.**

Обычно мы читаем слогами и в лучшем случае короткими словами, т. е. схватываем довольно ограниченное количество знаков в строке. Сформированный в школе угол нашего зрения не позволяет нам охватить строку в целом. Наша задача — расширить угол зрения. Для этого следует взять кусок плотной бумаги и, манипулируя им (быстро закрывая и открывая строчки текста), стараться охватить строчку как можно шире. Таким образом тренируйтесь каждый раз 7–8 минут. Эту тренировку можно проводить с таблицей №2.

**Порядок работы.** Возьмите кусок эластичного картона величиной с игральную карту и приставьте его одной рукой к двум колонкам цифр сверху под углом в 45° так, чтобы верхний обрез пришелся на горизонтальную черту обоих крестиков. Затем пальцем другой руки слегка ударьте по середине карточки. В результате на какое-то мгновение откроются скрытые карточкой числа в двух колонках. Постарайтесь их опознать. Взгляд фиксируйте по центру.

В конце каждого третьего дня тренировки готовьте новую таблицу. Добивайтесь прогресса.

Таблица № 2

	+			+	
4	54	7	9	24354	
52	13	7	0	56473	
6	32	4	7	68573	
7	4	35	6	07968	
24	5		42	23344	
3	56		53	56453	
4	6	7	64	67563	
5	16	3	2	12335	
7	05		21	78571	
1	43	6	7	34251	
85	23		1	90795	
9	234		0	34251	
1	3	08	3	45362	
3	50	9	46	12121	
845			17	44251	
9	19		36	55381	
4	5	4	12	86925	
5	7	6	22	45361	
3	9	8	74	82531	
6	128		0	56453	
8	762		3	23148	
2	35		16	23345	
2	5	73	1	56482	
5	935		6	79583	
7	2	3	75	23454	

**Упражнение №5**  
Тренировка с  
таблицами  
Шульте.

Два-три раза в день тренируйтесь в считывании 9 таблиц Шульте. Для этого подготовьте себе комплект из десяти таблиц, как это указано ниже. При тренировке берите таблицы в любом порядке. Сначала зафиксируйте взгляд в центре таблицы, затем боковым зрением отыщите единицу и, сканируя взглядом вверх-вниз, пробегите все цифры. Старайтесь довести скорость считывания всей таблицы до 25 секунд. (Комплект таблиц Шульте.)

**Упражнение №6**  
Быстрое чтение  
(«на грани  
понимания»).

Подберите себе три вида материалов: а) интересную книгу; б) объемную публицистическую брошюру; в) пособие или монографию по специальности. 10–12 минут читайте текст как можно быстрее: держитесь «на грани понимания». Затем 2–3 минуты читайте текст «на уровне полного понимания», т.е. с несколько заниженной скоростью. Далее читайте «на грани понимания». Так работайте 30–40 минут.

**Упражнение №7**  
Фиксация взгляда на опорных словах.

Данное упражнение ставит цель выработать у вас навык делать только три остановки в строке. Суть тренировки очень проста (таблица №3).

Зафиксируйте взгляд на первом слове, затем быстро перенесите его на второе слово, потом на третье. Так чи-

тайте до последней строки. Отдохните, затем начинайте все сначала. И так несколько раз.

Для занятий желательно подготовить 5–6 подобного рода таблиц.

Таблица №3

уникальная	библиотека	менеджера
требования	содержатся	в дороге
американец	португалец	австралиец
стремление	инициатива	стимуляция
декларация	меморандум	инструкция
напряжение	в сечениях	проводника
литература	и живопись	Казахстана
по примеру	инициатора	Слюсаренко
сегодня мы	прибежим	первыми
продолжаем	разоружать	противника
воспитание	мужества и	дисциплины
независимо	от наличия	материалов
учреждения	занимающие	новые дома
наши фирмы	работающие	за рубежом
перемены в	технологии	управления
эффективно	производит	перерасчет
отраслевые	трехмесячные	центры НОТ
совместные	длительные	переговоры
необходимо	социальное	обеспечение
недостатки	ремонтного	оборудования
забастовку	желательно	продолжить
надежность	полученной	информации

Тренировку по фиксации взгляда на опорных словах можно проводить с обычной книгой. Для этого нужно разделить страницы книги минимум на три продольные части. Читать так же, как и строки таблицы №3.

### КОМПЛЕКТ ТАБЛИЦ ШУЛЬТЕ

Размер каждой таблицы 20х20 сантиметров. Квадраты 4х4 см. Расположение цифр указано в тексте. Для тренировки быстро чтения необходим полный комплект таблиц.

15 21 12 23 4  
20 17 7 3 5  
10 11 2 22 9  
19 6 13 14 1  
16 25 8 24 18

9 20 3 19 2  
25 8 24 12 14  
21 13 4 15 7  
10 6 11 23 18  
22 16 5 17 1

9 25 21 23 3  
20 5 15 8 14  
10 6 16 2 7  
19 17 1 22 13  
11 18 12 24 4

24 3 23 10 11  
25 5 14 7 2  
9 22 4 8 16  
6 17 21 13 15  
19 1 18 12 20

22 23 2 7 10  
6 24 21 11 25  
16 8 12 17 5  
9 15 13 18 3  
1 14 4 19 20

3 16 5 6 7  
15 4 19 2 18  
25 10 11 12 1  
23 17 20 8 13  
22 9 21 14 24

7 6 25 10 14  
23 9 15 3 24  
8 16 2 13 19  
22 11 4 20 5  
17 21 18 12 1

18 17 4 21 2  
13 8 20 10 22  
9 15 7 14 6  
1 16 25 11 23  
19 5 12 24 3

17 6 23 14 2  
20 13 21 8 22  
7 16 1 15 9  
19 12 10 18 3  
5 4 24 1 1 25

**Памятка для менеджера:**

- Тренироваться нужно систематически все 20 дней (нельзя пропускать ни одного дня).
- Каждый день последовательно отрабатывайте упражнения №№ 3, 4, 5, 6, 7. На это затрачивается 1–1,5 часа.
- Следите за прогрессом. Обычно больших сдвигов в скорости чтения (при условии понимания текста) многие достигают на 10 день тренировки. У некоторых лиц в это время наступает плато, т. е. прекращение роста скорости, а у других наблюдается даже регресс (падение скорости). Это вполне нормальное явление. Упорные тренировки неизменно приводят кривую прогресса к подъему.
- Обращайте особое внимание на развитие скорости чтения текстов по специальности. Именно здесь можно достичь наибольших успехов. Помните, что успехи в чтении текстов одного вида обеспечивают успех в работе над текстами других видов.
- Помните, что ускоренный навык чтения связан с ломкой устоявшихся стереотипов медленного чтения. Преодолеть эти стереотипы — нелегкое дело.
- Если вы не добились заметных результатов в скорости чтения по завершении 20-го дня тренировки, критически оцените процедуру своей работы, повторяйте тренировку еще 10 дней. Разбудите ваши желания, напрягите волю, успехи не заставят себя ждать.
- Вперед за работу! Желаем успеха!



## 2.4. Тренировка интеллекта

### 2.4.1. Две модели мышления

Менеджерская деятельность связана с решением самых разнообразных задач. Современный менеджер постоянно наталкивается на проблемы, с которыми он ранее не встречался. Чтобы справиться с ними, менеджеру бывает недостаточно прежних знаний. Всякий раз ему требуется что-то новое. Для этого нужно мыслить. Мышление как психический процесс всегда направлено на вскрытие глубинных связей и опосредование, которые кроются в объективной реальности. Мышлением называют процесс отражения в сознании человека сущности, закономерных связей и отношений между видами и явлениями природы и общества.

Наблюдения показывают, что многочисленные мыслительные операции по осуществлению основных функций менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль) совершаются по механизмам двух моделей, которые можно проиллюстрировать примерами:

*Пример первый.* Малолетний сын одного из сотрудников сказал, что у него в два раза больше сестер, чем братьев. Сестренка мальчика объяснила, что у нее столько же сестер, сколько и братьев. Сколько же детей в семье? Сколько мальчиков и девочек?

*Пример второй.* Ростовицик выдал купцу довольно значительную ссуду. К назначенному сроку купец должен был погасить ее. Однако дела у него шли неважно, он не смог этого сделать. По закону ростовицик мог возбудить против купца судебное дело, и тогда тому грозили бы большие неприятности.

Ростовицик предложил купцу сделку: он погашает весь долг, если купец выдаст за него свою единственную дочь. Купец отказывался. Дочь купца похитил ростовицик, и тот хотел добиться своего. Для совершения сделки ростовицик пригласил купца вместе с дочерью в свой сад.

— Вот два камня — темный и светлый, — сказал ростовицик, поднимая с садовой дорожки два гальши. — Я бросаю их в сумку, пусть твоя дочь попытается счастья. Если она вытянет светлый камень, я аннулирую долг и откажусь от ее руки. Если же провидение даст ей в руку темный камень, то я также аннулирую долг, но она станет моей женой.

— Хорошо, — сказала дочь купца. — Я согласна.

Следует заметить, что девушка заметила, как ростовицик бросил в сумку два темных камня. Замуж за него она не собиралась, у нее был свой жених.

Победа оказалась на стороне дочери купца. Какие действия она предприняла для этого?

Первая задача решается путем обычного логического рассуждения. Тут возможны самые разнообразные приемы: от простых арифметических операций до проигрывания действий методом проб и ошибок. Совершив несколько таких проб, мы приходим к единственно правильному выводу: в семье семеро детей, из них четыре девочки и три мальчика. Данное решение осуществлено аналитическим путем. Иногда эту разновидность мыслительной деятельности называют вертикальной.

В основу решения второй задачи положена другая модель мыслительных действий. Это «креативное» (творческое) мыш-

ление. Оно известно еще под названием «латерального». Суть этого вида мышления заключается в том, что оно не приводит, как в первом случае, к единственно правильному выводу, а предлагает ряд равноценных выводов, из которых один может быть самым предпочтительным. В связи с этим здесь не дается ключевого ответа, каждый читатель должен прийти к нему сам.

В менеджерской деятельности, как говорилось, встречаются обе модели мыслительных операций. Первая обычно имеет место в ситуациях с конкретной фактурой, вторая — в ситуациях с различными условиями. Данного вида ситуации преобладают. Тем не менее люди, столкнувшиеся с такими ситуациями, пытаются решить проблему исключительно аналитическим способом. Они приучены действовать именно так, а не иначе. Логика жизни наталкивает их на это. Давайте проверим.

● ● ● Перед Вами девять точек. Перечеркните эти точки четырьмя прямыми линиями. При этом соблюдайте условия: а) нельзя отрывать руки при движении карандашом; б) нельзя возвращаться назад по прочерченной линии. На решение задачи отводится две минуты. Кто не управится за это время, работает дольше.

Аналитическое мышление имеет ту особенность, что решение задач на его основе осуществляется на языковой основе. В связи с этим для аналитического мышления характерны всем известные мыслительные операции: анализ, синтез, обобщение, сравнение и др. Латеральное мышление также базируется на этих же операциях, но они для него не являются главными. Здесь проявляет свое действие механизм интуиции. Кратко познакомимся с этим механизмом.

Под интуицией в психологии понимается мыслительная деятельность, осуществляемая «под порогом» или «на краю» сознания. Хотя интуитивное решение проблемы может быть значительно растянутым по времени, оно осознается как мгновенный акт — «инсайт», «ага-переживание», решение проблемы «с места». В поле сознания «прорывается» результат решения, а сам процесс решения остается вне его. Вместе с тем за этим результатом неизменно скрывается напряженный процесс работы мысли, обусловленный уже имеющимися знаниями, умениями и навыками, т.е. опытом.

Как показывают специальные исследования, интуиция вкрапывается во все формы и методы познания, этапы и уровни практического мышления. Особенно важна роль интуиции в прогнозировании (предвидении) событий.

Как известно, процесс прогнозирования имеет логические этапы и развивается от догадки, предположения, через гипотезу к определенному «законченному» результату (в науке — к созданию теории; в практике, в частности, в менеджменте — к решению проблемной задачи). Он проходит три фазы: фазу подготовки, фазу скачка и фазу развития. Интуиция возникает в основном на фазе скачка (будучи сама формой этого скачка).

Эффективность принятия интуитивных решений зависит от многих факторов. Здесь особенно важен прошлый опыт менеджера, его знания, умения и навыки. Большую роль играет также его психологическое состояние. Состояние бодрости, подъема сказывается положительно на генерировании интуитивных решений, и наоборот, страх, подавленность, растерянность низводят интуицию до уровня беспредметного гадания. Интуиция, кроме того, связана с индивидуально-психологическими особенностями человека: одни люди склонны действовать во многих случаях исходя из логики фактов, другие очень часто полагаются только на интуицию. Во всех случаях во главе интуиции оказывается опыт.

Интуитивная мыслительная деятельность менеджера — объективная реальность. Ее сила и слабость коренятся в прошлом опыте.

Наличие опыта обуславливает два момента в решении задач. Если менеджер располагает полным набором знаний, умений и навыков, то решение осуществляется только по правилам; если этого набора недостаточно, то он сам открывает требуемые знания и решает задачу творчески. Для менеджерской деятельности характерным является последнее. Однако, чтобы реализовать творческое решение задачи, необходим определенный минимум, основа знаний по проблеме. Если менеджер не располагает этим минимумом, то процесс решения задачи у него принимает характер слепых проб.

Отсюда видно, что без усвоения основных вариантов решения управленческих задач, молодому менеджеру будет трудно предпринимать правильные действия. Вместе с тем, будучи «перенасыщенным» множеством вариантов, он окажется в плену шаблонов и не сумеет проявить необходимого для менеджмента творчества. Все это приводит к довольно конкретному

педагогическому выводу: в обучении должно соблюдаться чувства меры. Избыточное обучение ведет к принижению инициативы и самостоятельности. Оно формирует в психике человека устойчивую установку к восприятию будущих событий с позиций усвоенного образа. Здесь также проявляет свое действие и механизм рефлексии.

Рефлексия представляет собой особое свойство человеческого интеллекта, заключающееся в понимании хода мыслей другого лица или группы лиц. Это свойство составляет одну из особенностей сознания. Оно довольно наглядно проявляется через устную и письменную речь. Так люди нередко говорят: «Я сразу понял, чего он хочет» или «Мне было нетрудно догадаться, что он думает обо мне» и т. п. В художественных произведениях, мемуарах, различного рода исторических очерках указывается на воспроизведение рассуждений других лиц, их замыслов, формирующихся стратегией поведения. Такой пример мы находим у Р.Бернса:

*Весной ко мне сватался парень один,  
Твердил он: «Безмерно люблю, мол.»  
А я говорю: «Ненавижу мужчин!»  
«И впрямь ненавижу», — он думал...*

Особенно ярко рефлексия фиксируется в деятельности полководцев, руководителей, преподавателей, тренеров и, конечно же, менеджеров, т.е. лиц, осуществляющих коммуникативную деятельность.

Рефлексия является важнейшей характерной чертой профессионального мышления менеджера. Можно сказать, что этот феномен вкраплен в процесс решения почти любой управленческой задачи. История менеджмента и его современная практика дают нам в этом плане вполне достаточно самых разнообразных примеров.

Хорошей иллюстрацией латерального мышления, где отчетливо проявляются механизмы интуиции и рефлексии, является письмо президента корпорации «Крайслер», прославленного менеджера Ли Яккока в политический комитет «Круглого стола бизнеса» США в ноябре 1979 года. Письмо было написано по поводу отрицательного решения комитета на предмет получения для корпорации правительственных субсидий. Решение было сформулировано в специальном манифесте:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ли Яккока. Карьера менеджера. (Пер. с англ.). — М: Прогресс, 1990, с. 233.

*«Фундаментальной предпосылкой функционирования рыночной системы служит то, что она допускает возможность как неудачи, так и успеха, как убытков, так и прибылей. Какими бы ни были тяготы банкротства для отдельных компаний и индивидов, общие социальные и экономические интересы нации лучше всего обеспечиваются предоставлением этой системе полной возможности функционировать максимально свободно.*

Последствия объявления несостоятельности и реорганизации путем изменения статуса (иными словами, банкротства) хотя и серьезны, но не исключаются. Сокращение количества рабочих мест и объема производства может оказаться далеко не абсолютным. В результате реорганизации многие жизнеспособные подразделения предприятия предположительно могут функционировать более эффективно, тогда как другие подразделения можно продать другим производителям. Именно на этой стадии целесообразнее привести в действие целенаправленную помощь федерального правительства в интересах решения любых возникающих при этом социальных проблем. В момент, когда правительство, мир бизнеса и широкая публика все более и более осознают масштабы издержек и неэффективности, порождаемых государственным вмешательством в экономику, было бы в высшей степени нецелесообразно рекомендовать меры по еще более глубокому вмешательству. Теперь самая пора подтвердить принцип, гласящий: «Никаких федеральных подачек».

В ответ Ли Яккока направил в комитет следующее письмо:

*«Джентльмены!*

*Я был глубоко встревожен, узнав, что в тот самый день, когда я в Вашингтоне дал показания по просьбе «Крайслер корпорейшн» о предоставлении гарантии на займы, «Круглый стол бизнеса», в состав которого входит и корпорация «Крайслер», выпустил пресс-релиз, направленный против «федеральных подачек».*

*Я должен сделать несколько замечаний.*

*Во-первых, «Круглый стол бизнеса» вначале поставил своей главной задачей сдерживание инфляции. Затем расширил круг своих задач и стал обсуждать также другие экономические проблемы национальной экономики. Эти дискуссии традиционно проводились в открытой и свободной атмосфере, причем рассматривались все точки зрения. То обстоятельство, что мы не имели возможности изложить членам политического комитета факты, относящиеся к проблеме корпорации «Крайслер», прямо нарушает установившуюся традицию.*

*Во-вторых, представляется нелепым, что «Круглый стол бизнеса» не занял такой же позиции по отношению к федеральным гарантиям на займам для сталелитейных, судостроительных, авиа-транспортных компаний, для фермеров и жилищно-строительных фирм. Равным образом комитет не протестовал введение «триг-*

герных цен» на импортную сталь\* или решения о предоставлении федеральной помощи компании «Америкэн моторе».

В-третьих, заявление «Круглого стола бизнеса» вызывает к принципам системы свободного рынка, которые «допускают как неудачи, так и успехи». Но оно полностью игнорирует тот факт, что вторжение регулирующих мер правительства в ту систему во многом повлияло на возникновение проблемы «Крайслер». По существу, некоторые усилия правительства по компенсации ряда негативных последствий федерального регулирования вполне согласуются с функционированием систем свободного рынка. Федеральные гарантии по займам для сталелитейных компаний были предоставлены именно на этом основании.

В-четвертых, заявление «Круглого стола бизнеса» ошибочно признает практичность реорганизации на основе нового положения о банкротстве. Нам необходимо не постепенное погашение долгов, а привлечение нового капитала в громадных размерах. В процессе осуществления процедуры банкротства мы не в состоянии будем привлечь капитал в необходимом объеме. Мы проконсультировались с одним из крупнейших в стране экспертов по вопросам банкротства, г-ном Дж. Рональдом Трестом из фирмы «Шьютэн энд Трост». На основе анализа нового закона он пришел к заключению, что для корпорации «Крайслер» невыгодно объявлять себя банкротом, так как это быстро приведет ее к ликвидации.

Сами сотрудники аппарата «Круглого стола» дали понять, что в ходе подготовки вашего заявления ни с кем из экспертов по банкротству не консультировались. Я убежден, что, если бы подобная консультация имела место, в заявлении не прозвучала бы такая уверенность по вопросу о преимуществах банкротства.

В-пятых, в высшей степени достойно сожаления, что «Круглый стол» предпочел в этой кампании оперировать лозунгами. Провозгласить в пресс-релизе политику «никаких федеральных подачек» — значит низвести обсуждение проблемы на самый низкий уровень. Сотни тысяч рабочих по всей стране, судьбы которых зависят от корпорации «Крайслер», заслуживают гораздо лучшего отношения к дебатам об их будущем.

Наконец, я полагаю, что мое согласие на ваше приглашение стать членом «Круглого стола» вызвало бы замешательство у ряда его членов. Я надеялся принять участие в деловом форуме, на котором открыто обсуждаются жизненно важные экономические и социальные проблемы в атмосфере взаимного доверия и уважения. Пресс-релиз «Круглого стола» показывает, что в его политическом комитете такая возможность отсутствует. А посему прошу принять мои искренние сожаления и просьбу о выходе «Крайслер корпорейшн» из состава «Круглого стола бизнеса».

Президент корпорации Ли Янкока

\* Механизм «тригерных цен» предусматривает жесткие торговые санкции против стран, экспортирующих в США изделия из стали по цене ниже справочной.

Анализируя содержание этого делового письма, можно хорошо представить ход мыслей Ли Яккока.

Письмо имеет текст и подтекст. В тексте (видимая часть) в выдержанных словосочетаниях излагаются причины выхода «Крайслер корпорейшн» из состава «Круглого стола бизнеса». В подтексте же (скрытая часть) представлены истинные намерения автора. Вот что Ли Яккока хотел сказать членам политического комитета:

*«Подразумевается, что вы составляете деловую элиту нашей страны. В действительности вы являетесь кучкой ханжей. Ваша группа была основана рядом деятелей сталелитейной промышленности, которые всю свою жизнь провели в вымогательстве льгот у правительства. Вспомните, как президент Кеннеди вышел из себя и обозвал лидеров сталелитейной промышленности кучкой суксных сынов. Вы выступаете против федеральной помощи фирме «Крайслер»? А где вы были, когда узаконивали гарантированные займы сталелитейным, авиатранспортным компаниям?» Почему вы не высказали свое мнение о «триггерных ценах» на импортную сталь? Очевидно, все зависит от того, с чьего вола дерут шкуру!»*



#### **Задание.**

1. Поняли ли члены Политического комитета истинные (скрытые) мысли Ли Яккока, изложенные в письме? Каков был ход мыслей Ли Яккока при подготовке письма?
2. Как Ли Яккока относится к свободе предпринимательства? Видит ли он альтернативу рыночной системе? Как он в целом относится к капитализму?
3. Что, по вашему мнению, поставило корпорацию «Крайслер» на колени? Какие места из трех приведенные выше документов свидетельствуют об этом?

### **2.4.2. Креативное мышление в действии**

Многие люди, в силу их традиционной системы обучения, тяготеют к аналитическому мышлению. Лишь немногие, используя латеральные приемы, вводят в действие креативные процедуры. Вместе с тем, почти все люди так или иначе используют в своей практической деятельности интуицию и рефлексия. Креативное мышление сдерживается самими субъектами деятельности:

- люди сами ставят себе мыслительные барьеры (стараются все делать с опорой на сознание);
- многие искренне веруют в то, что всегда есть только одно правильное решение (отсюда они тяготеют к таким мыслительным операциям, как анализ, синтез, обобщение, сравнение, конкретизация);

- простой люд всегда ожидает (от ученых, руководителей, властей) конкретных «указаний», «рецептов», ответов;
- если аналитическая деятельность не дает никакого шанса предложить единственно правильное решение и человек предлагает ряд альтернатив, то на него смотрят с предубеждением. Отсюда идут в ход такие фразы, как «Это глупо!» «Так не пойдет!» «Это примитивно» и т. д.

Как, например, можно оценить мыслительную деятельность профессора Ш., предложившего свою концепцию финансового оздоровления нашей экономики (1990 г.)? Какие мыслительные операции преобладали в творческой «лаборатории» автора?

*Профессор Ш. считает, что мер для финансового оздоровления экономики множество. «Можно жестко, в один момент поменять все деньги и сразу же поднять цены на продовольствие. Можно «отнять» деньги у богатой части населения и этим временно заткнуть бюджетную дыру. Но тогда государство лишится всякой веры народа и прежде всего веры в экономическую порядочность правительства.*

*Так что оздоровление экономики должно идти только по экономическим рецептам. Надо резко — до 40% — сократить капитальные вложения, повысить банковский процент, который бы отпугивал предприятия брать деньги у банка. А если брать, то только ради финансирования проектов высокой эффективности, а тогда никакие проценты не страшны. Нужны широкие займы у предприятий, выпуск облигаций с высоким процентом и возвратом долга через 20–30 лет. Нужно позволить аукционы на средства производства, а затем стисать для снижения инфляции полученные деньги.*

*В сфере наличных денег пора нормализовать торговлю спиртным, снизить цены на него и этим вытеснить самогонарение. Надо увеличить импорт ради отоваривания и изъятия тех 150 млрд. руб. «горячих» денег населения, которые ищут своего товара. Нам необходим ежегодный прирост импорта для стабилизации рынка в объеме 5–6 млрд. долларов.*

*Считаю возможным получение за рубежом кредитов на 30–40 млрд. долл. Учтывая, что весь мир живет в долг и что мы перестраиваем свою экономику, ничего страшного в этом нет.*

*Но прежде всего надо прекратить финансирование убыточных предприятий (лежащие хозяйства раздавать всем, кто захочет) и сократить финансирование космических программ и международных обязательств».*

Автор поставил перед собою цель — разработать концепцию финансового «оздоровления» экономики. С учетом сложившейся в нашей стране социальной ситуации, он предлагает варианты «экономических рецептов». Все они, как можно предположить,

были просчитаны. При этом, несомненно, использовались аналитические операции: анализ, синтез, сравнение, конкретизация.

**Анализ** — разложение целого на составные части. Вычлененные части не существуют сами по себе, они объединяются по своим, присущим им и их деятелю основаниям. Это синтез. Анализ и синтез в мыслительной деятельности людей идут вместе. Процедуры анализа и синтеза оказываются возможными только благодаря слову. Осуществляя названные операции, субъект деятельности производит обобщение. Вот цепь размышлений автора концепции: а) можно жестко, в один момент поменять все цены на продовольствие; б) экономические рецепты: сократить капиталовложения; нормализовать торговлю; получить за рубежом кредиты и т. д. Все это подвергается сопоставлению предметов и явлений между собой — это операция сравнения. И, конечно же, автор «заземляет» свои рассуждения к реальной действительности: реализуется операция конкретизации.

Нетрудно представить, что перечисленные мыслительные операции строятся на базе языка. В сущности — это оперирование конкретными предметами и образами. В процессе разработки экономических концепций приходится также пользоваться и абстрактными понятиями: «экономические рецепты» (т. е. методы); «оздоровление экономики»; «стабилизация рынка» и т. д. В сферу мыслительной деятельности вклинивается такая ее разновидность как абстрактное (отвлеченное, теоретическое) мышление. Здесь уже присутствуют и логика, и интуиция. Язык начинает как бы соперничать с подсознательными прорывами в сферу мыслительной деятельности. В дело здесь вступают нижние этапы психики. Аналитическое мышление переплетается с латеральным. Именно оно и позволило автору сформировать в своем воображении идею «финансового оздоровления».

Надо сказать, что эта концепция «пленила» далеко не всех. Известна, по крайней мере, еще дюжина альтернативных концепций, не считая правительственной. Поскольку все эти концепции не имеют конкретных логических просчетов (ибо это сделать почти невозможно), то население относилось к ним или с осторожностью, или с недоверием. Таким образом, налицо «блеск и нищета» креативного (латерального) мышления: это единственно возможный из всех механизмов создания сложных теоретических и практических построений, однако лишь образно, а не конкретно представляющих конечный результат деятельности. Очень опасно полагаться на подобного рода концепции не пото-

му, что они по своей сути лишь вероятностны, а потому, что они могут быть навязаны людям и даже целому обществу без достаточных на то оснований.

Итак, креативное мышление — это один из важнейших инструментариев современного менеджера, осуществляющего главные функции управления (планирование, организацию, мотивацию и контроль). Вместе с тем — это инструмент очень деликатный, требующий внимания, а главное, целенаправленного воспитания.

Способность к креативному мышлению не является мистической способностью лишь отдельных людей. Экспериментальные исследования и целенаправленные наблюдения за деятельностью менеджеров показали, что креативные способности можно развить путем тренировки быстроты, гибкости и прогностичности ума. Быстрота ума — это способность в единицу времени решить такое количество задач, с которыми в состоянии справиться при случайной выборке примерно 40 из 100 обследуемых. Гибкость — это умение быстро перестраиваться и отказываться от усвоенных ранее шаблонов. Прогностичность представляет собою умение человека предвидеть наступление вполне конкретных событий (спада или подъема производительности труда, изменения конъюнктуры, роста цен и т. д.). Первые две способности (быстрота и гибкость) достаточно хорошо тренируются с помощью специальных абстрактных упражнений.<sup>1</sup>

1. Исключите лишнее слово:

АЛСТЬ ЕДМЬ АНОРБЗ ИЯРИНО

2. Вставьте пропущенное слово:

ПАРК (КРАБ) ПОЛБА ТОРТ (...) МЕТЛА

3. Вставьте пропущенное число:

143(56)255

217(...)114

4. Вставьте пропущенное число:

6 10 18 34 ?

5. Исключите лишнее слово:

ЬИБЛЕ ИИИНС ЙОВУБЛ ЫЛАЙ

6. Вставьте пропущенную букву:

С У П С Н П ?

<sup>1</sup> Г.Айзенк. Проверьте свои способности (перев. с англ.). — М. 1972, с. 43–46. Ответы на с. 209.

7. Вставьте слово, которое было бы окончанием первого слова и началом второго:

КЕКС (...) ЕТ

8. Вставьте пропущенное число:

437(410)642

541(...)783

9. Исключите лишнее слово:

САИВЛ РЕОХ ШПАУК ШРАУГ

10. Вставьте пропущенное число:

0 3 8 15 ?

Креативное мышление предполагает прокладку новых путей к цели, которые доселе были неизвестны субъекту деятельности. Эти пути могут быть сотканы из совершенно новых элементов мысли, а также собраны в обновленных цепочках из уже встречавшихся структур. Креативное мышление предполагает умственную концентрацию на проблеме и сосредоточение на ней интеллектуальных усилий. Оно также предполагает наличие у субъекта деятельности определенных профессиональных знаний и опыта. В современном менеджменте сложилась определенная система креативного поведения.<sup>1</sup>

**1. Подготовка.** Сбор информации. Анализ фактуры, обобщение данных, сравнение показателей и т. д. Эта стадия обычно принимает вид аналитической процедуры.

**2. Концентрация.** Сосредоточение умственных усилий на проблеме, отдельных фактах, системе фактов. Возникновение явления фрустрации, т. е. умственного затруднения. Стремление преодолеть барьер затруднений. Спады и подъемы активности, расслабление и напряжение мышц. В результате — наплыв идей.

**3. Инкубация идей.** Все идеи, которые возникают в процессе мыслительной концентрации, передаются в подсознание. Там происходит их группировка по методологическим основаниям. Личностная цензура сначала подвергает эти идеи моральному и ценностному тестированию, а затем передает в высшие этажи психики.

**4. Вспышки «ага-переживаний».** Процесс переработки идей, совершенствующийся по волновому циклу (с подъемами и спадами), результируется как вспышка мысли: «Ага — вот где собака зарыта!» «А, — так это вот как!» «Ну — теперь все ясно!» и т. д. Человек ощущает этот процесс как умственное озарение, как вспышку «диких идей».

<sup>1</sup> The Manager's Guidebook. London, 1992.

**5. Анализ и синтез.** Исследование результатов креативного мышления на уровне логического анализа. Оценка «диких идей».

Предложенная выше схема креативного мышления может использоваться в качестве модели для организации мыслительной деятельности при разрешении любой возникшей проблемы. Вот одна из них.

### Как преуспеть на рынке? (перестройка в американских компаниях.)

«Сокращение числа работающих, снижение себестоимости продукции, перестройка структуры... — прекратился ли когда-нибудь все это?

Похоже, что нет. Некоторые американские компании в течение последнего времени объявили об увольнении своих работников. Среди них — «Боинг», «Катерпилар»,

«Крайслер», «Макг-роу-Хилл» и др. Как следует из результатов обследований, проведенных Американской ассоциацией менеджеров, около трети американских компаний за последние годы сокращали свое штатное расписание. В 80-х годах 500 крупных компаний сократили 3,2 миллиона рабочих мест»,  
«Форгун» Нью-Йорк



#### Задание.

Попытайтесь приведенный выше схемой креативного мышления предложить концепцию «Как преуспеть на рынке?»



#### Вопросы для проработки:

1. Какие процессы развиваются на фирме, практикующей сокращение численности работающих?
2. Какие цели преследует компания, сокращая работников?
3. Ведет ли сокращение численности рабочей силы к повышению эффективности производства?
4. Какие методы применяются для повышения производительности труда на фирмах, сокративших штатное расписание?
5. Каким образом американские бизнесмены снижают издержки производства?
6. Какова политика американских компаний в области заработной платы?
7. Что нужно делать с конвейером (а) замедлять; б) ускорять; в) отбрасывать), чтобы увеличить производительность труда.
8. Как обстоят дела с мотивацией персонала?
9. Где кроются пружины конкурентоспособности компаний?
10. Есть ли главное, а может быть, и единственное средство, чтобы обеспечить успех на рынке?

Креативное мышление обычно ассоциируется с индивидуальной деятельностью людей. Однако оно может захватывать в свою орбиту и целые группы. Неслучайно рабочие коллективы, где протекают неординарные процессы, связанные с поиском новых методов трудовой деятельности, называют творческими. Для побуждения у работников групповых креативных тенденций применяется метод «мозговой атаки».

Оцените свою интеллектуальность

### ТЕСТ, ПРЕДЛАГАЕМЫЙ В N'ском УНИВЕРСИТЕТЕ



1. Профессор ложится спать в 8 часов вечера, а будильник заводит на 9 часов утра. Сколько будет спать профессор?
2. Может ли мужчина жениться на сестре своей вдовы?
3. Есть ли 7 ноября в Австралии?
4. У Маамед 10 овец. Все, кроме 9, издохли, сколько осталось овец?
5. Вы пилот самолета, летящего из Гаваны в Москву с двумя посадками в Алжире. Сколько лет пилоту?
6. Обычно месяц заканчивается 30-м или 31-м числом. В каком месяце есть 28-е число?
7. Вы входите в малознакомую комнату, которая затемнена. В ней есть две лампы: газовая и бензиновая. Что вы зажжете в первую очередь?
8. Один поезд идет из Москвы в Краснодар, а другой — из Краснодара в Москву. Вышли они одновременно, но скорость первого поезда в три раза больше скорости второго. Какой поезд будет дальше от Москвы в момент их встречи?
9. Отец с сыном попали в катастрофу. Отец скончался в госпитале. К сыну в палату заходит хирург и говорит, показывая на него: «Это мой сын». Могут ли эти слова быть правдой?
10. Археологи нашли монету, датированную 35 годом до нашей эры. Возможно ли это?
11. Палку нужно распилить на 12 частей. Сколько потребуется распилов?
12. На руках 10 пальцев. Сколько пальцев на 10 руках?
13. В каком количестве взял Ной зверей в свой ковчег?
14. Врач прописал больному три укола, по уколу через каждые полчаса. Сколько потребуется времени, чтобы сделать все уколы?
15. Сколько цифр «9» в ряду чисел от 1 до 100?
16. Одинокий ночной сторож умер днем. Дадут ли ему пенсию?
17. Горело семь свечей. Три погасло. Сколько свечей осталось?
18. Кирпич весит 1 кг плюс еще полкирпича. Сколько весит кирпич?
19. Под каким кустом сидит заяц во время дождя?

Посчитайте число неправильных ответов и определите, кто вы:

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 0-1 — гений;              | 2-4 — интеллектуал;                      |
| 5-6 — нормальный человек; | 7-9 — не способный мыслить;              |
| 9-10 — рядовой идиот;     | 11-13 — полный идиот;                    |
| 14-15 — абсолютный идиот; | 16-19 — необходима изоляция от общества. |

### 2.4.3. Мозговая атака

«Мозговая атака» (брейнсторминг) — процедура группового креативного мышления, точнее — это средство получения от группы лиц большого количества идей за короткий промежуток времени. Считается за норму, если в течение 1,5 часов (два академических часа) группа продуцирует до сотни идей. Руководителем креативной группы на фирме часто бывает один из менеджеров.

Известно немало разновидностей схем мозговой атаки. Здесь мы с учетом особенностей поведения наших руководителей производством предлагаем схему, рекомендуемую «справочником» для британских менеджеров. Данная схема включает ряд фаз:

**1. Подготовка.** Выбор проблемы и проработка ее индивидуально. Например:

- а) проблема — «как преуспеть на современном рынке?»;
- б) проработка проблемы с помощью предложенных в предыдущем разделе вопросов;
- в) выбор главного пути решения выдвинутой проблемы;
- г) тестирование всех появляющихся в поле сознания путей.

Такая подготовительная работа дает возможность менеджеру оценить суть проблемы и сделать вывод о главных направлениях групповой работы.

**2. Формирование креативной группы.** Наибольший успех мозговой атаки будет обеспечен при соблюдении следующих условий:<sup>1</sup>

- группа должна состоять примерно из десяти человек;
- социальный статус участников должен быть примерно равным;
- в группе должно быть всего лишь несколько человек, сведущих в рассматриваемой проблеме, чтобы предоставить полный простор воображению участников. Лица, обладающие специальными знаниями, слишком искусные в том или ином деле, нежелательны. Их стремление осмысливать высказываемые идеи в соответствии с имеющимся опытом может сковывать воображение;
- обсуждение проблемы должно проходить в комфортной и непринужденной обстановке. Участники должны быть в со-

<sup>1</sup> М.-А. Робер, Ф. Тильман. Психология индивида и группы (пер. с англ.). — М.: Прогресс, 1988, с. 201.

стоянии «релаксации». Кресла должны быть расположены по кругу. Стол не обязателен. Необходимо иметь две-три классных доски;

- руководитель должен председательствовать. Ему следует воздерживаться от давления на участников;
- в группе назначаются секретари-наблюдатели, которые фиксируют высказывания и поведение ораторов.

### 3. Процедура мозговой атаки. Здесь выделяются три этапа:

— **Вступление.** Длится до 15 минут. Ведущий говорит о сути метода, разъясняет правила действий участников. Объявляет проблему, например: «Как преуспеть на современном рынке?» Проблемы записываются на доске. Ведущий объясняет причину выдвижения избранной темы, затем просит участников предложить свои варианты формулировок, которые также записываются на доске.

— **Генерация идей.** Участники дискуссии в свободной форме высказывают свои идеи, которые фиксируются на доске. Для этого привлекаются назначенные секретари или ассистенты. Как только происходит задержка с выдвижением новых идей, ведущий просит участников поразмыслить над проблемой, посмотреть на доску. После паузы обычно начинается новая вспышка идей. Если таковой не наступает, ведущий выдаст бланки с вопросами, ответы на которые порождают такую вспышку.

**Вопросы:** «Каким образом сокращаются издержки производства?» «Где кроются пружины конкурентоспособности?» «Какова политика руководства по вопросу заработной платы?» и т. д. (см. предыдущий раздел).

### 4. Заключение. Здесь могут иметь место два варианта:

— **«Классический» вариант.** Ведущий благодарит участников за проделанную работу и сообщает, что высказанные идеи будут доведены до сведения специалистов, способных оценить их с точки зрения применения на практике. Если у участников брейнсторминга возникнут новые идеи, то они могут передать их в письменном виде руководителю дискуссии. Как видно, это не лучшая процедура завершения «мозговой атаки». В связи с этим практикуются и другие варианты заключительной части занятий.

— **Облегченный вариант.** Оценка идей осуществляется самими участниками брейнсторминга. Здесь используются различные приемы:

1. Участники дискуссии разрабатывают критерии оценки идей. Эти критерии выписываются на доске, располагаясь по степени важности.
2. Выдвинутые идеи группируются по соответствующим основаниям, которые определяются содержанием идей.
3. Определяется наиболее перспективная группа идей. Каждая идея в этой группе оценивается в соответствии с критериями оценки.
4. Тестирование идей методом «от противного»: «Каким образом данная идея, если ее реализовать, провалится?»
5. Определяются наиболее «дикие» идеи, которые участники «мозговой атаки» пытаются переделать в практически возможные.
6. Каждый участник как бы вновь продельвает «мозговую атаку» для себя лично, создавая на основе уже зафиксированных идей нечто новое.
7. Группа выбирает наиболее ценные идеи, располагает их по степени важности и предлагает для внедрения в практику.
8. Распространение ценных идей о том, как преуспеть на рынке по сферам производства:
  - планирование и прогнозирование;
  - маркетинг;
  - оперативное управление производством;
  - управление персоналом.

### **ЗАКОНЫ ЗЛОВРЕДНОСТИ**

**Закон Мерфи.** Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается. Следствия.

1. Все не так легко, как кажется.
2. Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете.
3. Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше.
4. Если четыре причины возможных неприятностей заранее устранены, то всегда найдется пятая.
5. Предоставленные самим себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.

6. Как только вы принимаетесь делать какую-то работу, находитесь другая, которую надо сделать еще раньше.

7. Всякое решение плодит новые проблемы.

**Второй закон Чизхолма.** Когда дела идут хорошо, что-то должно случиться в самом ближайшем будущем.

**Следствия.**

1. Когда дела идут хуже некуда, в самом ближайшем будущем они пойдут еще хуже.
2. Если вам кажется, что ситуация улучшается, значит, вы чего-то не заметили.

### Памятка менеджеру



- Креативное (творческое) мышление очень нужно любому менеджеру. Необходимо развивать способность к креативному мышлению у себя и у своих подчиненных.
- Способность творчески мыслить ставит менеджера при общих равных условиях на голову выше других. Эта способность позволяет ему видеть в казалось бы несопоставимых предметах и явлениях много того, что их объединяет.
- Момент творческого «озарения» часто наступает в условиях релаксации или даже во сне, когда усталый за день мозг отрабатывает все прошедшие через него сигналы, образы, схемы.
- «Озарение» чаще возникает после усиленной мыслительной концентрации на проблеме. «Озарение» вспыхивает внезапно в форме «ага-переживания». Это явление доставляет человеку подлинное счастье, а поэтому выступает мотиватором деятельности.
- Вспышки креативности (творчества) характерны как для отдельно размышляющего человека, так и для группы людей. Ординарные сотрудники, собранные в творческие группы и умело побуждаемые к деятельности, могут делать чудеса. Один человек не может сравниться в мыслительных возможностях с группой.
- Многие работники, оставаясь наедине с собой, переживают муки творчества. У них часто возникают «дикие идеи» по совершенствованию производства. Однако будучи скромными людьми, они оставляют зародившиеся у них идеи при себе. Помогите таким людям. Лучше всего для реализации всех «диких идей» подходит «мозговая атака».
- В современных условиях побеждает та система, которая умеет использовать творческие потенциалы и инициативу всех своих работников. Резолюции, проведенные голосованием, обычно оставляют за бортом наиболее ценные и необходимые обществу идеи. В условиях рыночной экономики должна приниматься во внимание любая идея, приносящая хоть какую-нибудь пользу.

Ответы на тест с. 202–203.

- 1 — иярино; 2 — трал; 3 — 52; 4 — 66; 5 — йовубл;  
6 — л; 7 — сон; 8 — 484; 9 — ШПАУК; 10 — 24.

## 2.5. Управление стрессом

Руководители всех рангов относятся к категории работников с ненормированным рабочим днем. Продолжительность их пребывания на работе колеблется в пределах 11–15 часов на крупных предприятиях или в центральном аппарате, 9–19 часов на средних предприятиях. Согласно данным научного совета по проблемам прикладной физиологии человека среди руководителей 34% подвержены сердечно-сосудистыми недугами (20% — гипертоническая болезнь и 14% ишемическая болезнь сердца). В возрасте 40–49 лет показатель гипертонической болезни у руководителей-мужчин превышает 50% обследованных.

Причиной многих недугов у руководителей, по общему мнению исследователей, является стресс.

### 2.5.1. Подверженность стрессу

Согласно демографическим данным стресс на протяжении 30–35 лет в индустриальных странах уносит миллионы жизней. Стресс (от англ. *stress* — напряжение) — это физиологическое и, главным образом, психическое напряжение организма. В последнем случае стресс подразделяется на информационный и эмоциональный. Первый проявляется в ситуациях, когда человек не справляется с обрушивающимися на него потоками информации, второй возникает в ситуациях житейских или производственных неурядиц, угрозы, опасности, обиды, тревоги и т. д. Психологические стрессы вызываются не каким-нибудь одним даже очень сильным раздражителем, а серией мелких постоянных, каждодневных волнений. Известный американский психолог Р.Лазарус по этому поводу говорит: «Человека отправляют в сумасшедший дом не какие-то там чрезвычайные обстоятельства, а нескончаемая цепь мелких трагедий... не смерть любимой, а порвавшийся шнурок, когда не остается времени, чтобы заменить его на новый».<sup>1</sup>

Стресс вызывает в организме определенные сдвиги, которые в зависимости от личностных отношений к внешним воздействиям, вызывают либо реакцию повышенной активности, либо пассивности или ухода в себя, что ведет к негативным изменениям в психике: люди опускают руки, признают свою обреченность, у некоторых вспыхивают суицидальные устремления.

<sup>1</sup> Wallis C. Stress: can we cope. «Time». June, 1981. 210

Замечено, что стресс характеризуется наличием трех фаз: тревоги, сопротивления и истощения. Люди с устойчивой психикой сравнительно быстро преодолевают фазу тревоги и «берут себя в свои руки». Психически неустойчивых охватывает волнение, и они «сдаются». Фаза сопротивления у них скоротечна, а порою даже и не выражена. Такие люди легко прекращают борьбу и психически истощаются. При встрече с препятствиями они часто оказываются совершенно сломленными. Однако и психически устойчивые люди при длительном воздействии на них неблагоприятных раздражителей не могут избежать разрушающих воздействий фазы истощения. Практически все люди испытывают на себе влияние стресса. Сила стресса зависит и от личностных, и от многих других факторов.

Разные люди по-разному переносят стрессовые факторы: одни проявляют реакцию соперничества и охотно включаются в борьбу со стрессом, другие пасуют перед ними. В связи с этим всех людей можно поделить на группы «А» и «Б». Такой подход базируется на теории о роли стрессов в возникновении сердечно-сосудистых заболеваний, возникшей в США в 50-х годах и экспериментально доказанной кардиологом Мейером Фридманом. Эта теория поддерживается далеко не всеми, но по мере накопления фактов, подтверждающих ее состоятельность, она завоевывает все большее количество сторонников.

Как часто вас мучит мысль, что вы вечно не успеваете сделать необходимое? Пытаетесь ли вы «уложить» все больше дел во все меньший отрезок времени? Возмущаетесь ли вы, если вам не сразу удастся найти место в ресторане, если задерживается ваш поезд или ваша машина застревает в уличной пробке? Стремитесь ли вы настолько быть повсюду первым, что сердитесь, даже если проигрываете в игре с ребенком?

Если в нарисованном здесь портрете вы узнаете себя, то вы относитесь к типу «А». Стрессы на вас влияют очень сильно, они мешают вам жить. И если своевременно не предпринять соответствующих противодействий, то для вас это может закончиться плачевно.

Классический представитель типа «А», кому больше всего угрожают неприятности, как правило, нетерпелив, вечно ощущает нехватку времени, движения его быстры, говорит торопливо, резко, кажется, что тело его никогда не расслабляется. Самые главные черты в поведении это типа — болезненная торопливость и несдержанность в проявлении гнева. Такие люди находятся в

состоянии «непрекращающейся борьбы». Если не ослабить напряженность этой борьбы, им не поможет ни строгая диета, ни отказ от курения, ни физические упражнения. Людей типа «А» много среди актеров, репортеров, автогонщиков, газетчиков. Представители типа «Б» — полная противоположность типа «А». Эти люди степенные, не склонные к опрометчивым действиям. Тип «Б» чаще встречается среди музыкантов, чиновников и счетных работников.

Исследователи не могут точно указать на причины развития личности по типу «А», однако есть основания предполагать, что большую роль здесь играют родители, семейная обстановка и социальное окружение человека в дошкольном и подростковом возрасте. Таких людей всегда побуждали к тому, чтобы быть первыми. В результате у них развились чрезмерные претензии, как правило, редко удовлетворяемые в реальной жизни. Между тем один из главных социально-психологических законов гласит, что постоянное рассогласование между целями и результатами деятельности неизменно приводит к хронической эмоциональной напряженности. Пагубность ее у нас пока еще недооценивается.

Наши исследования показали, что степень подверженности стрессу во многом определяется типом темперамента человека. В управленческой деятельности это проявляется довольно отчетливо.

Как известно, темперамент представляет собой важнейшее свойство личности. Это врожденный тип нервной системы, который определяет силу, уравновешенность и подвижность нервных процессов. Издревле принято выделять четыре «чистых» типа темперамента: сангвиник (сильный, уравновешенный, подвижный), холерик (сильный, неуравновешенный, легко раздражающийся, но и довольно легко успокаивающийся), флегматик (сильный, уравновешенный, с медленной сменой процессов возбуждения и торможения), меланхолик (слабый, быстро истощающийся и медленно восстанавливающийся). Под стресс легче попадают слабые, неуравновешенные и возбуждающиеся.

Темперамент сильно влияет на характер нашего поведения. В зависимости от типа темперамента в поведении преобладают либо эмоции, либо действия. Стресс больше беспокоит эмоциональные натуры, делает их подверженными дезорганизованному поведению. В связи с этим целесообразно при заключении о стрессоустойчивости руководителя определять его тип темпе-

раamenta. Для этого хорошо подходит тест Айзенка, включающий в себя 57 вопросов (в двух вариантах). В качестве экспресс-методики достаточно четко работает его усеченный вариант, состоящий из 12 вопросов, группирующихся под двумя рубриками: общительность и эмоциональность.



#### Общительность («да», «нет»).

1. Предпочитает деятельность без предварительного планирования.
2. Чувствует себя счастливым, когда занимается делом, требующим немедленных действий.
3. При завязывании знакомств первым проявляет инициативу.
4. Склонен действовать быстро и решительно.
5. Является пылким человеком.
6. Чувствует себя несчастным, когда не имеет возможности общаться.

#### Эмоциональность («да», «нет»).

1. Иногда чувствует себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.
2. Подвержен колебаниям настроения от плохого к хорошему.
3. Чаше бывает в плохом настроении.
4. Часто не может сосредоточиться на каком-либо предмете (идее, цели).
5. Бывает так, что в беседе с другими присутствует лишь физически, а мысленно отсутствует.
6. Временами полон энергии и активен, а временами пассивен.

Если по результатам опроса или по данным наблюдения испытуемый получает по шкале общительности менее 3-х «да», а по шкале эмоциональности более 3-х «да», то по типу темперамента он меланхолик. Уязвимость к стрессу у него сильная. Если по шкале общительности будет более 3-х «да», и по шкале эмоциональности тоже более 3-х «да» — холерик. Степень уязвимости к стрессу — выше средней. В остальных случаях подверженность стрессу низкая.

Для уточнения выводов необходимо определять еще степень напряженности. Для этих целей с успехом можно воспользоваться методикой американских исследователей Томаса Холмса и Ричарда Рея.

Они показали, что каждый человек носит в себе вполне конкретный заряд стресса, и когда этот заряд достигает критичес-

кой силы, человек умирает. В своих исследованиях ученые выявили целый ряд факторов, которые по степени выраженности обозначили в баллах. Так, смерть супруга принята за 100 баллов, развод — 75; уход на пенсию — 45; мелкие ссоры с женой (мужем) — 10 баллов и т. д. Если в течение полугода человек набирает до 200–300 баллов, то он подбирается к грани потрясения, а если к 700, то и к более серьезному исходу. Холмс и Рей предложили на этой основе шкалу определения степени напряженности.

Сначала эта шкала была встречена с недоверием и у нас, и за рубежом. По поводу пригодности шкалы высказывались диаметрально противоположные мнения. Однако по мере использования ее на практике в США, Японии и странах Европы она завоевала своих сторонников. Было разработано много модификаций шкалы. Нами также в 1989–91 гг. с этой же целью проводился опрос работников ряда предприятий и учреждений гг. Москвы и Мурманска. На основании данных опроса было составлено мнение о валидности шкалы и подготовлен ее вариант к нашим условиям.

Приводимая ниже шкала построена на предположении, что стрессовые явления вызываются резкими изменениями в жизнедеятельности человека. В связи с этим практически не учитывается характер изменений (положительный или отрицательный). Главное, что порождает напряженность — это резкая смена непредвиденных событий. Кроме того, показатели шкалы отражают разную напряженность у людей с разными типами нервной деятельности и, естественно, с разными темпераментами. Как отмечалось, наиболее подверженными стрессу оказываются меланхолики. Сумма в 200 баллов для них будет означать высокую степень стресса. У сангвиников и флегматиков такая степень скорее будет замечена при 300 баллах.

Шкала степени напряженности дает возможность также выявить сферу деятельности, которая порождает стрессы: семья, личная жизнь, работа. Вот эти сферы (слева указаны баллы):

#### 1. Семья

(100) Смерть супруга (супруги)

(75) Развод

(65) Супружеский разрыв

(60) Смерть члена семьи

(50) Бракосочетание

(45) Примирение с женой (мужем)

(40) Тяжелое заболевание члена семьи

- (35) Появление нового члена семьи
- (35) Изменение отношений в семье
- (25) Уход сына (дочери) из семьи
- (25) Жена (муж) начинают новую деятельность
- (15) Перемены во взаимоотношениях в семье
- (10) Мелкие неурядицы с женой (мужем)

## 2. Личная жизнь

- (60) Арест (заключение)
- (55) Болезнь или увечье
- (45) Уход на пенсию
- (40) Беременность
- (35) Перестройка в трудовой деятельности
- (35) Финансовые проблемы
- (35) Смерть друга
- (25) Затруднения с родителями жены (мужа)
- (25) Выдающиеся личные достижения
- (25) Изменения в жилищных условиях
- (25) Поездка в далекое турне
- (25) Пересмотр своих привычек поведения
- (20) Перемена места жительства
- (15) Изменения в стиле отдыха
- (15) Нарушение сна
- (5) Перемены в питании
- (10) Праздники
- (10) Отпуск

## 3. Работа:

- (50) Вынужденное увольнение
- (35) Адаптация к новым обязанностям
- (30) Перемены в сфере ответственности
- (25) Начало (конец) курса обучения
- (15) Перемены в сфере общественной работы
- (15) Переход в другое учебное заведение
- (15) Изменения в режиме труда

Определение типа темперамента и степени напряженности — это минимум того, что требуется для установления характера подверженности стрессу. В арсенале психологии имеется известный набор соответствующих методик, дающих возможность глубокого и достоверного анализа. Однако и то, что описано, позволяет оценить состояние дела и наметить пути профилактики стресса.

### 2.5.2. Как справиться со стрессом?

#### 1. Выявите свои склонности к стрессу:

С этой целью поставьте себе один зондирующий вопрос: «Как я сам создаю себе стрессогенную обстановку?» Для выяснения сути дела дайте ответы на 10 уточняющих вопросов:

1. Подвергаю ли я себя спешке?
2. Стремлюсь ли я к тому, чтобы все всегда было в образцовом порядке?
3. Сильно ли волнуют меня мои финансовые дела?
4. Беру ли я на дом работу, с которой должен справляться на службе?
5. Повышаю ли я голос в беседе с подчиненными?
6. Раздражаюсь ли я в кругу своей семьи?
7. Выражаю ли я постоянное недовольство другими?
8. Часто ли я бываю хмурым?
9. Сильно ли я огорчаюсь, когда не успеваю сделать то, что задумал?
10. Испытываю ли я негодование по поводу того, что меня понимают не так, как я этого хотел бы?

Утвердительные ответы выпишите на отдельную карточку и старайтесь чаще в нее заглядывать. Знайте, что если у вас повышенное артериальное давление, если вы страдаете сердечными недугами, то причиной этому скорее всего будут спешка, постоянные волнения, раздражительность по отношению к лицам вашего ближайшего окружения и т. д. Все это включено в десять «да» при ответах на предложенные выше вопросы. Чтобы свести все «да» к «нет», научитесь управлять стрессами.

## 2. Управляйте стрессами

### Задание 1.

Из предлагаемых ниже выберите стрессы, которые явно давят над вами:

1. Напряженность труда
2. Нехватка времени
3. Неблагоприятные гигиенические факторы
4. Монотонность труда
5. Отсутствие творчества
6. Вынужденная бездеятельность
7. Несогласованность планов (заданий)
8. Неудовлетворенность правами и обязанностями.
9. Длительное пребывание на работе
10. Неудовлетворенность трудом
11. Ощущение своей бесполезности
12. Бремя ответственности
13. Неблагоприятные ситуации на работе
14. Тревога о должностном продвижении
15. Конфликты с сотрудниками
16. Неблагоприятная атмосфера в семье
17. Волнение в связи с перемещениями
18. Неприятности с родственниками
19. Неудовлетворенность должностью
20. Трудности взаимоотношений с руководством
21. Раздвоенность между семьей и работой
22. Плохое самочувствие

**Задание 2.**

Разделите выбранные стрессы на три группы: а) те, что вы можете устранить сами; б) те, что вы можете ослабить; в) те, что находятся вне вашей воли. Продумайте, как можно устранить стрессы первой группы и ослабить стрессы второй группы. Как следует поступить со стрессами третьей группы?

**3. Отдыхайте от стрессогенной обстановки**

Наиболее распространенным средством отрыва от стрессогенной обстановки является отдых. Однако следует иметь в виду, что отдых — это не ничегонеделание. В данном случае под отдыхом понимается активная деятельность, исключая постоянные размышления о служебных делах. Ничегонеделание вместо избавления от напряженности будет способствовать ее усилению. Отдых как средство борьбы со стрессом предполагает главным образом переключение внимания с социальных объектов на физические. Для этого есть немало средств и приемов, например:

- а) рыбалка на поплавочную удочку;
- б) рыбалка в проводку (хождение по берегу реки, смена насадки, скрадывание подхода к предполагаемому месту клева);
- в) плавание, игра в теннис, волейбол;
- г) прогулки по лесу (обязательно целенаправленные: сбор грибов и ягод, отыскание корней для поделок);
- д) поделки и увлечения (столярные и токарные работы, лепка, рисование и т. д.).

**2.5.3. Профилактика стресса**

В качестве профилактики попадания в стрессовые состояния очень хорошо подходят упражнения по созданию и поддержанию мажорного настроения. Нужно, конечно, знать, что стресс как напряжение психофизиологической системы человека — необходимое условие жизнедеятельности. Известный канадский физиолог Ганс Селье, впервые описавший феномен стресса, считает, что жизнь без стресса невысказима. Даже в состоянии полного расслабления, пишет Г.Селье в своей книге «Стресс без дистресса», человек испытывает стресс. Под стрессом мы привыкли понимать напряжение, вызывающее негативные последствия. По терминологии Селье, это — «дистресс».

Чтобы избежать дистресса, необходимо создавать и поддерживать у себя мажорное настроение. Для этого вы должны приучить себя включать психорегулирующие упражнения в свой режим дня. Начните с подъема и утренних процедур. Прodelайте некоторые упражнения в течение дня.

**1. Прежде всего — утренняя физзарядка.** Очень полезна гимнастика, бег, занятия на тренажерах, упражнения с массажером, гантелями и т. д. Вы, наверное, знаете, что тот, кто систематически занимается спортом, редко болеет. Здесь имеет место факт физического закалывания, но главное, конечно, — это волевое и эмоциональное совершенствование.

**2. Дыхательная гимнастика.** Каждое утро желательно практиковать полное дыхание, оживляющее дыхание, укрепляющее дыхание, возбуждающее дыхание, волевое дыхание. Некоторые упражнения будут полезны и днем.

**3. Лицевая гимнастика.** Знайте, что эмоции человека выражаются на его лице. Установлено, что вся разнообразная гамма эмоциональных экспрессии у человека строится из шести стандартных масок: а) удивление, б) страх, в) злость, г) отвращение, д) печаль, е) радость. Считается, что с помощью этих масок можно зафиксировать на лице 700 различных эмоциональных оттенков. Однако нужно сначала уяснить, как формируются основные маски.

В формировании на лице эмоциональной экспрессии участвуют прежде всего лоб, брови, глаза и рот (вернее, губы). Для примера обратим внимание на маски печали и радости.

**Печаль.** Внешние концы бровей опущены. От этого внутренние концы поднялись слегка вверх и образовали на лбу две вертикальные складки. Над ними оформились две-три продольные горизонтальные складки. На глаза надвинулись треугольные складки верхнего века. Глаза потусквели. Уголки губ опустились вниз. Все лицо вытянулось.

**Радость.** Лоб гладкий, без складок. Брови прямые. Глаза блестят. Уголки губ поднялись вверх, от этого собранные в пучки мышцы растянули лицо в стороны. Лицо приняло лунообразную форму.

#### **Задание № 1.**

Встаньте перед зеркалом. Прodelайте по порядку описанные выше лицевые движения масок печали и радости. Потренируйтесь принимать маску печали и радости по желанию.

#### **Задание № 2.**

С помощью движений лба, бровей, глаз и губ сформируйте на своем лице маски удивления, страха, злости, отвращения. Как вы относитесь к этим маскам? Подумайте, как другие воспринимают вас, глядя на ваше лицо.

#### **Задание № 3.**

Попробуйте сформировать на своем лице комбинацию из шести основных экспрессий. Запомните лицевые движения. Используйте эти движения в общении с другими.

**4. Осанка.** Если человек сутулится, опускает голову и плечи, он переживает неуверенность, депрессию и тревогу. Чтобы сформировать хорошее настроение, надо выпрямиться, расправить плечи, принять прямой и открытый вид. В дополнение ко всему сделайте так, чтобы ваши движения были уверенными.

**Задание.**

Встаньте перед зеркалом. Распрямите плечи, слегка откиньте голову назад и поднимите подбородок. Как вы будете воспринимать человека с такой позой?

**5. Голос.** Учитесь говорить так, чтобы ваш голос был приятен другим. В этом случае вы будете ощущать хорошее настроение. Когда человек нервничает, то его голос становится хриплым, иногда делается «петушиным», бывает, что даже сводится до шепота. Голос — индикатор вашего настроения. Чтобы настроить свой голос, пропойте какой-нибудь бодрый мотив, продекламируйте стихотворение, проговорите формулы намерения в различных ситуациях.

**6. Микропаузы.** Предназначены для устранения какого-либо зажима, неприятного ощущения, неуверенности, т. е. тех состояний, которые понижают настроение. Для этого имеется достаточно упражнений. Вот некоторые из них:

а) дыхательная гимнастика (полное дыхание, согревающее дыхание, волевое дыхание);

б) гимнастика бодрости. Проводится сидя на стуле, в кресле, на диване:

— полное дыхание (3 раза);

— энергично растереть уши, сначала вперед-назад, потом вверх-вниз;

— оскалить зубы и сделать несколько резких движений зубами вверх-вниз;

— потереть щеки;

— потереть крылья носа;

— пальцами рук помассировать затылок;

— провести несколько легких движений по бровям;

— имитируя умывание, легко помассировать все лицо (работать одновременно двумя руками);

в) пальцевая гимнастика:

— стибание пальцев: соединить ладони обеих рук, поднять их на высоту лица. Пальцами левой руки схватить кончики пальцев правой руки. Затем пальцами правой схватить кончики пальцев левой руки;

- прогибание пальцев: сложить вместе ладони рук перед грудью. Развести пальцы. Надавить пальцами обеих рук друг на друга. Надавливая, пружинить пальцами;
- сгибание и разгибание пальцев: поднять руки перед лицом ладонями к себе. Сгибать пальцы обеих рук один за другим, начиная с большого пальца правой руки. Затем выпрямить пальцы обеих рук в обратном порядке;
- массирование пальцев: как бы навинчивая гайку на палец, массировать пальцы обеих рук.

*Примечание:* При выполнении упражнений не усердствовать.

Необходимо знать, что стресс обычно овладевает теми, кто усиленно печется о своей значимости, кто лелеет в себе черты эгоиста, кто сторонится других. Замечено, что люди, обладающие чертами коллективиста, всегда пребывают в мажорном настроении. Вот эти черты: постоянная готовность оказывать помощью другим, ответственность за порученное дело, радость за успехи товарищей, честность по отношению к своим сослуживцам, доверие к людям, требовательность к себе, солидарность со своими коллегами, дисциплинированность.

## III. ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

### 3.1. Общение лицом к лицу

#### 3.1.1. Речь как главное средство общения

Люди теряют уважение к тем, кто не может говорить как следует, и они часто проникаются уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью.

*Т.Шибутани*

В деловом общении, как и в любом другом виде деятельности, где используется речь, функционируют три основных элемента: субъект речевой коммуникации, речевое сообщение и объект (получатель) сообщения. В связи с этим успех здесь связан с особенностями коммуникатора, качеством его речевой «продукции» и психическим состоянием того, кто эту «продукцию» получает и усваивает. Как видно, необходимо качественное и надежное функционирование речи в трех аспектах: а) в порождении речевых элементов; б) в структуре и содержании сообщения; в) в готовности объекта воспринять и переработать это сообщение.

Порождение речи — это процесс перекодировки мыслей в звуковые или графические структуры. Он связан не только с чисто мыслительными манипуляциями психики, но затрагивает также личностные и межличностные факторы. Порождение речи — это всегда какое-то отношение к ситуации, эмоциональная окраска речевых единиц коммуникации. Отсюда специфическое выражение речи в соответствующем тоне и громкости голоса, при определенных телодвижениях, а также нацеленности взгляда.

Тон речи служит индикатором психического состояния говорящего. По тону можно легко догадаться о том, верит ли сам говорящий в то, что он излагает слушателям, придает ли вообще своему сообщению какое-либо значение. Тон может возбудить у слушателя сознание того, что говорящий высказывает свое не-

удовольствие или укоряет его в чем-то. По тону собеседник может легко сообразить, что его в чем-то поучают, и от этого он по-своему воспримет поведение говорящего. Но ведь бывает и так, что тон и содержание сообщения не совпадают: например, тон — мягкий, а содержание речи жесткое (говорят — «мягко стелет»).

Громкость голоса тоже имеет связь с намерениями говорящего, отношением его к слушающим. Когда хотят оказать влияние, громкость голоса увеличивается. То же самое происходит, когда возмущаются. Однако в странах Востока при возмущении переходят на шепот. От этого представителям западных регионов бывает не по себе. Мы привыкли громкость отождествлять с эмоциями, а тишину с расслаблением. Поэтому в своей культуре мы находим оптимальный уровень громкости и тем самым, когда говорим, сигнализируем другим о своем предрасположении.

Телодвижения говорящего как бы усиливают его самовыражение. Так, если при каком-то сообщении говорящий слегка поднимается и наклоняется к слушающему, то каждому становится ясно, что рассказчик придает своему сообщению известную значимость. Когда же говорящий после сообщения откидывается, например, на спинку сиденья, многие чувствуют, что он ждет одобрения. Если, скажем, при сообщении говорящий трогает слушателя за руку или кладет свою руку ему на плечо, многим кажется, что говорящий уверен в искренности слушающего. В разных культурах имеются свои нормы телодвижений, дистанций общения, жестикующими, все они тают в себе вполне конкретное значение. Однако при всем разнообразии этих невербальных факторов ими руководит один главный принцип — гармония.

Чтобы оказывать на слушателей речевое влияние, нужно обеспечить гармоничное сочетание речи и телодвижений. Этому же принципу подчиняется и устремленность глаз при говорении.

Глаза — окна души человека. Через них люди познают истинное настроение своих собеседников. Устремленность глаз служит каналом связи между говорящими. Устремление имеет свою сложную азбуку.

Так, когда люди чего-то просят и делают это со смущением, они опускают свои глаза вниз. Такое поведение просителей, конечно, не осознанно, однако оно может вызвать ответное смущение у того, к кому обращаются (при условии, конечно, если соблюдается такт общения). Во всех случаях отведенный в сторону взгляд просителя вызывает удивление. «К чему бы это?» «Не

хотят ли мне солгать?» — подсознательно думает тот, к кому обращаются с просьбой. Человек, у которого механизм эмпатии (чувствительности) находится в неразвитом состоянии, может и не обратить внимания на устремленность взгляда, а если и обратит, то по-своему. Например, если проситель смущенно смотрит в пол, то и собеседник начинает смотреть туда же.

Во всяком случае устремленность взгляда сопровождает вполне определенное высказывание, и с этим фактом нельзя не считаться. Управлять устремленностью не так-то просто, однако знание того, как проявляется в коммуникации данный феномен, очень важно. Знание дает уверенность, а это вносит гармонию в речевое общение, что во многом и решает успех дела. Руководитель, менеджер, предприниматель, которые и минуты не могут провести без того, чтобы не поговорить с кем-то, должны принимать во внимание все эти нюансы коммуникации.

Теперь о самом сообщении, о его содержании и структуре. Здесь, как ни в каких других случаях, следует вспомнить о единстве формы и содержания. Главное, конечно, содержание. Однако не облеченное в достойную форму содержание становится блеклым и мало влиятельным. Обратимся к примеру.

*На предприятии «С» формально относятся к организации труда. Потери рабочего времени здесь практически не снижаются. За полгода из-за прогулов, опозданий и по другим причинам потеряны тысячи человеко-дней. Много рабочего времени теряется из-за простоев оборудования. Многие опоздания происходят из-за того, что плохо работает городской транспорт. Неудивительно, что продукция предприятия «С» очень низкого качества.*



#### **Задание:**

1. Внимательно прочтите сообщение.
2. Подготовьте тезисы своего выступления перед рабочими по поводу устранения недостатков на предприятии. Подумайте над структурой выступления. Подберите такие слова и выражения, которые бы позволили Вам установить нормальные отношения с аудиторией.
3. Как изменится структура Вашей речи, если Вам придется выступать по данному вопросу на заседании правления? Какие словарные единицы Вы выберете в этом случае?

Вспомним, как обычно, в спокойной обстановке мы высказываем свои соображения кому-то, кого мы уважаем. Обычно мы описываем ситуацию, определяем своё отношение к происходящему и разъясняем, что бы нам хотелось сделать. Не отдавая отчета, мы строим свое сообщение по законам речевой коммуни-

кации: а) ситуация; б) реакция на ситуацию; в) побуждение к деятельности. Обратите внимание: так люди делают, когда держат под контролем свои эмоции. Когда же эмоции берут верх, все меняется. В ход идут крепкие выражения, взаимные претензии и т. д. У получателя сообщения возникают ответные реакции, конечно, негативного плана и тоже сугубо эмоциональные. В результате — сотрясение воздуха со стороны выступающего и во многих случаях заговор молчания со стороны слушающего.

Иначе и быть не может. Эмоция на эмоцию. Отрицательная эмоция отправителя порождает отрицательную эмоцию у получателя. Это закон порождения эмоций в процессе общения. Отсюда следует вывод: сообщение должно быть пропитано положительными эмоциями. Это не значит, что вообще вредны возмущения. Нет. Возмущения нужны, они крайне необходимы как реакция на неблагополучия. Дело здесь в том, с каким подтекстом высказывается эта реакция. Если возмущения пронизаны верой говорящего в ликвидацию неблагополучной ситуации, то они воспринимаются положительно. Если же в возмущениях сквозит тон оскорблений, то ответом может быть только отрицательная эмоция. Все это закладывается в структуре сообщения.

Итак, неизменной структурой побуждающей речевой коммуникации является единство трех компонентов: определение ситуации, реакция на ситуацию и побуждение к деятельности.

**Определение ситуации.** В доходчивой убедительной форме создается картина происходящего. При этом не следует обращать внимание на то, что многие из слушающих находятся в курсе дела по поводу ситуации. Выступающий как бы фиксирует события, вкладывая в сообщение свое отношение. При этом он, подобно живописцу, пользуется яркими мазками: «за один потерянный день предприятие недодаст столько-то». «Сколько же оно недодаст за тысячи потерянных дней?» и т. д. При этом, конечно, избегается употребление категоричных выражений — «никогда», «всегда», «навсегда» и т. д. И самыми нежелательными, конечно, будут оценочные штампы: «разгильдяи», «глупцы», «тунеядцы» и т. д.

Дело здесь заключается не в том, скажем, что ярлыки «разгильдяй» или «тунеядец» больно затрагивают чувство собственного достоинства человека, а в том, что люди, к которым эти ярлыки приклеиваются, обычно уверены в том, что именно они-то и не являются таковыми. Приклеивание ярлыков обычно не приносит успеха. Так стоит ли прибегать к ним?

Картина ситуации должна создаваться в строгих и четко обозначенных тонах. Нужно помнить, что люди не против строгости и требовательности, они сами тянутся к строгости, лишь бы эта строгость была обоснованной и не подменялась грубостью, унижающей человеческой «Я». Именно эти соображения берутся на вооружение при формулировке реакции на происходящее.

**Реакция на ситуацию.** Она должна быть лаконичной и по форме напоминать телеграфное сообщение. Психологически приемлемым здесь может быть высказывание озабоченности, переживания, удивления. Такие чувства, как негодование или сарказм, уместны только по отношению к лицам, с которыми имеется намерение расстаться. Но и здесь следует избегать ярости и оскорблений. Некоторые руководители считают, что крепкое словцо никогда не лишнее, оно якобы помогает в любых случаях. В этом есть, конечно, известная доля правды. Однако по отношению к кому крепкое словцо выступает как стимулирующий фактор? Хорошо известно, что только к угодникам и безынициативным исполнителям. Людей самостоятельных, охваченных творческим порывом, крепкое словцо дезорганизует.

**Побуждение к деятельности.** Здесь должна быть конкретность, ясность и совсем не уместны указания типа: «Надо покончить с формальным отношением к трудовой дисциплине!» «Необходимо наладить дисциплину труда!» или «Надо начать борьбу с потерей рабочего времени!» Данного рода призывы в известной степени оскорбляют руководителей, которым доверили управлять производством. В таких случаях от выступающего ждут конкретных рассуждений, советов, рекомендаций. Примерная схема здесь предпочтительна в таком виде:

— *«Давайте начнем с себя! Всегда ли мы во время начинаем?..» и т. д. — «Посмотрим на деятельность рабочих групп. Что здесь устарело, что оправдало себя?» «Настало время обратиться к опыту преуспевающих предприятий!» и т. п. Во всем этом должен просматриваться обновленный план поведения. Слушатели должны почувствовать, что с ними советуются, их собственный опыт не перечеркивается.*

Учет закономерностей деловой коммуникации во всех случаях благотворно сказывается на процессе управления. Однако следует подчеркнуть и то, что содержательная сторона коммуникации здесь играет не меньшую роль. В данном случае имеется в виду профессиональный аспект коммуникации, т.е. профессиональная речь.

Профессиональная речь требует определенного образования. В такой речи широко распространены профессионализмы. В свя-

зи с этим наибольшей побудительной силой в сфере производства обладает речь профессионала, направленная к профессионалу, скажем, инженера к квалифицированному рабочему, а в сельском хозяйстве агронома — к возделывателю земли. Речь не посвященного в тайны профессионализма воспринимается через призму недоверия. У того, кто выслушивает непрофессиональные наставления, возникает известное чувство обиды за свою профессию: «Каждый дает мне советы», — невольно думает он. Можно сказать, что в производстве нет ничего худшего, чем следовать советам дилетантов.

Руководителю трудового коллектива, по воле случая оказавшемуся не на своем профессиональном месте, следует до времени воздерживаться от профессионализмов, ибо сказанное не совсем так, как нужно, не прощается. Такому руководителю надо начинать с обыденной речи.

Обыденная речь включается в живое общение людей. Она очень лаконична, выразительна и понятна. Люди хотят, чтобы с ними говорили так, как они привыкли. Поэтому любой руководитель должен владеть всеми нюансами языка и особенностью лексики: специфическими выражениями, идиомами, пословицами и поговорками. Большое значение имеет и произношение. Искажение в произношении слов родного языка обычно воспринимается очень болезненно. Если же руководитель общается в иных языковых регионах, ему многое прощается. Таков закон речевой коммуникации. Действия этого закона распространяются на любую языковую среду.

Большинство американцев, пишет американский психолог Т.Шибутани, старается не нарушать норм лингвистического поведения. Отклонение от этих норм вызывает почти такие же негативные социальные санкции, как и нарушение других обычаев. «Люди теряют уважение к тем, — замечает Шибутани, — кто не может говорить как следует, и они часто проникаются уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Неправильное произношение слов — это прежде всего общее оскорбление, и, если оно не вызывает более сурового наказания, обидчик часто становится объектом насмешек. Когда хорошо образованный человек употребляет неверные обороты, он вызывает отрывчатое презрение».<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Т.Шибутани. Социальная психология (пер. с английского). — М, 1969, с. 129.

Наши личные наблюдения за деятельностью хозяйственных руководителей убедили нас в том, что при прочих равных условиях успеха в управлении людьми добивается тот, кто овладел основными тайнами речевой коммуникации и широко пользуется речью как средством управления. Нужно сказать, что предела совершенству здесь нет. Тот, кто серьезно хочет поставить речь на первое место среди средств управления, стоит на верном пути к достижению своих целей. В упомянутом руководстве для британских менеджеров проблеме овладения навыками речевой коммуникации менеджерами всех рангов придается исключительно большое значение. Японские теоретики и практики менеджмента считают, что в условиях свободного рынка менеджер, не владеющий мастерством речевой коммуникации, не может добиться успеха. Во всех японских школах бизнеса с этой целью практикуются интенсивные тренировки. Правда, содержание и методика этих тренировок, как и все прочее в Японии, для европейцев кажется странным.

*Так, в школе «Канрися есэй гакко», что находится недалеко от Токио, «речевые тренировки» сопровождаются обучающих от зари до позднего вечера. Даже перед отходом ко сну обучаемые выстраиваются в шеренгу и отработывают стандартные речевые штампы. На специальных классных занятиях упорно и настойчиво осваивается техника ведения групповой работы, выковываются навыки ведения дискуссий и переговоров. Обучаемых интенсивно тренируют умению общаться с равными по социальному положению, старшими по возрасту и по чину, с подчиненными. Во всех случаях обращается внимание на воспитание личной терпимости, выдержанности, рассудительности.*

Стоит ли удивляться, что во внешней сфере экономической деятельности японцы захватывают инициативу и обеспечивают продвижение своих идей по всему миру.

### 3.1.2. Понимание — непонимание

Речь вовлекает в свою орбиту и руководителей, и подчиненных. От того, насколько четко она функционирует, часто зависит успех деятельности трудового коллектива. Менеджеры всех категорий проявляют заинтересованность в поддержании здоровой речевой коммуникации в коллективе. Тем не менее здесь нередко происходят известные сбои. Причинами сбоев являются особенности взаимосвязи языка и мышления, информационные перегрузки, искажения и ряд других объективных и субъективных факторов.

Исходя из поставленных задач мы не станем подробно останавливаться на всех этих факторах, а обратим внимание лишь на лингвистические аспекты, таящие в себе причину недопонимания речи других людей.

Менеджер, как и любой другой человек, оказавшийся в рамках речевой коммуникации, пользуется четырьмя компонентами речи. Это говорение, слушание, чтение и письмо. Слушание и чтение выполняют функции приема информации, а говорение и письмо — ее передачу. Объединяющим началом этих четырех компонентов служит внутренняя речь. Именно во внутренней речи и кроется загадка понимания — недопонимания (при условии, конечно, что говорящий и слушающий хотят быть понятыми).

Известно, что речевая коммуникация возможна лишь потому, что мы пользуемся словами, которыми передаются речевые сообщения. Но слова не существуют сами по себе, у каждого из нас они вплетены в сложную систему «слово-мысль». При передаче сообщения, т.е. когда мы говорим или пишем, происходит перекодировка мыслей в слова, а при приеме, т.е. когда мы слушаем или читаем, перекодировка слов в мысли. Именно в звене переработки слов в мысли и мыслей в слова, а это имеет место во внутренней речи, таятся причины недопонимания.

Чтобы разобраться и сделать вывод для облегчения взаимодействия, давайте хотя бы бегло уясним особенности функционирования внутренней речи.

Прежде всего, внутренняя речь существует у каждого «для себя». Ее главная задача — перекодировать усвоенные человеком словарные единицы в мысли. Но поскольку каждый усваивает систему слов по-своему, то и оперирует он словами также по-своему. И вот когда конкретный человек включается в процесс речевой коммуникации с другим человеком, происходит столкновение двух систем мыслительных концепций, передаваемых во внешний мир словами, т.е. знаками этих концепций. А каждое слово имеет для конкретного человека свой смысл и значение.

В значении представлена преобразованная и свернутая в материи языка идеальная форма существования предметного мира, его свойств, связей и отношений, раскрытых совокупной общественной практикой. Так процесс затраты человеческой энергии, мозга, нервов на произведение какого-либо предмета, есть труд. Это значение. Но в понимании предпринимателя труд — это прибыль, а в понимании работника — это способ заработка, который дает ему возможность поесть, пойти в кафе, поспать.

Жизненное значение объективных обстоятельств, подчеркивает А.Н.Леонтьев, придаёт им личностный смысл, который прямо не совпадает с пониманием их объективных значений.

Итак, первая причина недопонимания заключается в том, что слова для людей имеют личностный смысл и значение. Оперировав значениями слов, люди все же окрашивают их личностным смыслом. И делает это развитая по сугубо личным, индивидуальным законам внутренняя речь. Она же служит причиной и других сторон недопонимания. Суть дела здесь в следующем.

Перекодируя словарные единицы субъекта деятельности (т.е. своего носителя), внутренняя речь как бы скупится на грамматику и семантику. Самую длинную мысль внутренняя речь может обозначать одним-двумя словами. Так, умозаключение «Я не иду сегодня на совещание, потому что на это же время назначена лекция. Пусть вместо меня на совещании посидит Н.» может быть зафиксировано во внутренней речи как «Совещание. Пусть Н.» Записанная в ежедневнике фраза окажется информационно значимой только для того, кто ее породил. Другие вряд ли что извлекут из этой записи. Внутренняя речь служит сугубо эгоцентрическим целям.

Наиболее наглядно отпечаток внутренней речи фиксируется в записях, которые мужья под давлением своих жен составляют для себя перед тем, как идти в продовольственный магазин. Записи эти обычно имеют по форме незаконченный вид:

— хлеб — 0,5; 1;

— масло — ?

— фрукты — ?

и т. д.

Что все это в точности означает, знает только составитель записи. Мы можем лишь строить догадки. Внутренняя речь составителя записи — не для нас. Она ревниво, но по-своему обслуживает своего владельца. До других ей нет дела.

Итак, когда внутренняя речь перекодирует мысли своего носителя в слова для передачи этих мыслей другим, она имеет тенденцию прибегать к свернутому построению фраз. Подобная «практика» не очень удобна для других. Отсюда и недопонимание.

Правда люди обычно выходят из всех трудных положений, в которые их ставит внутренняя речь. Передавая информацию, они не всегда стараются понять, как доходит эта информация до получателя, т.е. широко задействуют обратную связь. Например, когда мы что-нибудь объясняем другому человеку, мы следим

за его реакциями, улавливая степень доходчивости наших аргументов. В зависимости от того, как оценивается успешность понимания, мы либо свертываем детали, либо наоборот, стараемся их развернуть как можно полнее.

Какие же выводы из того, что сказано, должен для себя сделать менеджер?

1. Чтобы добиться правильности понимания своего сообщения другими, надо учитывать не только значения того, что передается, но и личностный смысл этого значения для других. Так, например, для одних работников указание по поводу качества выпускаемой продукции будет иметь смысл борьбы за престижность своей профессии, а для других явится лишь уяснением того, что надо как-то избавиться от явных недоделок. И те, и другие согласны с руководителем по вопросу о качестве, но смысл у тех и других разный. Поскольку смысл значения сложился под давлением объективных обстоятельств, то, чтобы унифицировать компанию борьбы за качество, надо перестроить эти обстоятельства. Обращение к сознанию дает в таких случаях не очень много.

Данный вывод касается учета в основном результатов деятельности всей системы психических факторов, втянутых в процесс формирования смысловых концепций у конкретного человека. Естественно, он касается жизненного пути индивида и социальных условий его развития. Устранение недопонимания здесь связано с известного рода подстройкой управленческой коммуникации (отдача распоряжений в письменной или устной форме) под смысловые особенности личного словаря получателя сообщения. При отсутствии такой подстройки в системе «руководитель — работник (коллектив)» появляются рассогласования.

2. Второй вывод вытекает из особенностей функционирования внутренней речи и связан с учетом ряда внутриречевых закономерностей:

а) речевая коммуникация протекает успешно в том случае, когда она сопровождается непрерывным потоком сигналов обратной связи. Так происходит, когда мы беседуем с глазу на глаз. И поскольку в таких случаях мы невольно осознаем, что наши сообщения достигают цели, наша семантика упрощается, мы начинаем говорить свернутыми фразами или даже переходим на условные знаки: «ну, давай»; «поехали»; «вперед» и т. д. Другое дело, когда такой незамедлительной обратной информации не поступает, например, при обращении по радио (телевидению), при составлении инструкций или при деловой переписке.

В таких случаях, чтобы добиться понимания, нам следует готовить понятные и развитые в языковом отношении тексты. В оборот должен быть пущен язык получателей сообщения;

б) при подготовке деловой коммуникации надо также считаться с проблемой насыщения и перенасыщения информацией своих получателей. Избыток информации также вреден, как и недостаток. При избытке однотипной и назойливой информации внутренняя речь получателей блокирует ее переработку мозгом: действует закон минимизации затрат психической энергии. В связи с этим есть опасения, что в избыточной информации будет упущено главное;

в) если сообщение пестрит «сложными» оборотами речи, терминологией, формулами, графиками и т. д., то не каждый отважится на восприятие такого сообщения. Особенно трудно воспринимаются людьми запутанные обороты речи. Если просмотреть многие инструкции, придающиеся к устройствам, агрегатам, механизмам, товарам ширпотреба, то мы увидим в них все эти изъяны. Такие инструкции трудно понять, а это вызывает у людей раздражение.

Чтобы нагляднее представить себе, как «работает» внутренняя речь, давайте обратимся к отрывку из четвертой части романа Л.Н.Толстого «Анна Каренина», где нарисована сцена объяснения в любви между Левиным и Кити.

— Я дано хотел спросить у вас одну вещь.

Он глядел ей прямо в ласковые, зотя и испуганные глаза.

— Пожалуйста, спросите.

— Вот, — сказал он и написал начальные буквы: к, в, м, о, э, н, б, з, л, э, н, и, т? Буквы эти значили: «Когда Вы мне ответили: этого не может быть, значило ли это, что никогда, или тогда?» Не было никакой вероятности, чтоб она могла понять эту сложную фразу; но он посмотрел на нее с таким видом, что жизнь его зависит от того, поймет ли она эти слова.

— Я поняла, — сказала она, покраснев.

— Какое это слово? — сказала он, указывая на Н, которым означалось слово НИКОГДА.

— Это слово значит Никогда, — сказала она, — но это неправда.

Он быстро стер написанное, подал ей мел и встал. Она написала: т, я, н, м, и, о.

Он вдруг просиял: он понял. Это значило: «тогда я не могла иначе ответить».

Он сел и написал длинную фразу. Она все поняла и, не спрашивая его: «так ли?», взяла мел и тотчас же ответила...

Как можно объяснить такое понимание символического текста другим человеком?

### 3.1.3. «Окно Джогари»

Мастерство общения лицом к лицу часто находится в прямой зависимости от того, как менеджер умеет оценивать свои способности, возможности влиять на других людей, осознавать свои преимущества и недостатки. Чем адекватнее менеджер осознает реальное положение дел в этой сфере деятельности, тем успешнее он решает свои основные задачи по управлению. К сожалению, как показывают наши наблюдения, в этой сфере взаимодействия у нас далеко не все благополучно. Данная проблема не снята с повестки дня и зарубежного менеджмента, хотя там предпринимаются постоянные усилия для разрешения этой сложной ситуации.

Для понимания источников этих трудностей следует обратиться к рассмотрению одного из важнейших компонентов личности: «Я — образа».

У каждого человека есть свой «Я — образ», т.е. представление о самом себе. Это совокупность психологических установок, ценностных ориентаций, чувственных наклонностей, взглядов на различные стороны жизни. В «Я — образе» выделяют описательный и оценочный аспекты. Первый указывает на совокупность свойств, присущих индивиду. Второй содержит суждения о положительных и отрицательных сторонах своей личности: «Я плохой» или «Я хороший», «Мне сопутствует удача» или «Я неудачник» и т.д. «Я — образ» индивида поддерживает его стойкую самооценку. Вступая с кем-либо в общение, человек заранее ориентирует свое поведение на созданные «Я — образом» шаблоны. По заранее заготовленному мерилу отбирается поступающая к человеку информация, создается система отношений к собеседнику. В связи с этим каждый из нас имеет тенденцию воспринимать или отрицать, брать целиком или исказить информацию о чем-либо. Мы видим мир и поступаем так, как «велит» нам наш «Я — образ». Сохранению «Я — образа» в неизменном виде способствуют механизмы психологической защиты, описанные в свое время З.Фрейдом. Это в первую очередь рационализация, идентификация, проекция, вымещение.

Рационализация — наиболее ярко выраженный механизм в поведении человека. Суть его заключается в том, что индивид, находясь в проблемных ситуациях, ищет для себя социально при-

емлемое оправдание своих поступков. Так, когда у него плохо идет какое-нибудь дело, он всегда ссылается на ряд «веских» причин, якобы не позволивших ему достичь заданных стандартов. Работник обычно не считает себя виновником неблагоприятного исхода, он старается найти оправдание.

**Идентификация (отождествление)** — это бессознательный процесс, благодаря которому индивид ведет себя, думает и чувствует, как другой человек, группа или коллектив, с которыми он себя отождествляет. Это могут быть родители, учитель, руководитель, вождь и т.д. Идентификация, как утверждают наши социальные психологи, является одним из важнейших признаков коллектива. По их мнению, воспитание работника должно доводиться до такого состояния, когда он перестает мыслить себя вне коллектива. К счастью, такую степень коллективной идентификации наши идеологии реализовать не сумели, им не хватило на это еще 30–35 лет. Полная идентификация складывается в течение трех поколений. При полной идентификации человек теряет свою индивидуальность и становится в полном смысле слова роботом: он преклоняется перед вождем, разделяет единомыслие, ощущает потребность в твердой руке.

**Проекция** как механизм психологической защиты состоит в том, что индивид переносит свои социально неодобряемые качества на других людей. Такие действия порождают у индивида «твердую уверенность» в наличии интриг, направленных против его персоны. Подобного рода отношения не остаются незамеченными другими людьми, и те начинают платить тем же. Поведение окружающих как бы подтверждает их недружелюбие, и взаимная неприязнь разрастается. Можно сказать, что механизм проекции создает реальность, которая первоначально существует лишь в воображении индивида. Проекция проявляется практически у всех людей, однако своего максимума она достигает лишь у параноидальных натур.

**Вымещение** — это агрессивное поведение индивида по отношению к объекту общения, а этим объектом может быть человек, животное или просто неодушевленный предмет. Этот механизм хорошо проиллюстрирован известным датским карикатуристом Бидstrupом на четырех рисунках: шеф, «зарядившийся» в нелицеприятном разговоре со своей супругой: а) в офисе накричал на своего заместителя; б) заместитель в свою очередь обругал клерка; в) тот пнул ногой собаку; г) из кабинета вышел шеф, и собака укусила его за ногу. Круг замкнулся: все участни-

ки житейской драмы выместили свои негативные заряды на первом попавшемся им на глаза объекте. Реальных причин, почему возникла у них агрессивная наклонность, они даже не искали. Все их существо было во власти эмоций.

Нетрудно себе представить тот факт, что рассмотренные выше механизмы психологической защиты необходимы каждому человеку, они стабилизируют «Я — образ» индивида. Однако эти механизмы несут в себе и достаточные противоречия, запутывающие наше самопознание. А без этого очень трудно представить себя в реальном свете и реализовать процесс общения с учетом того, каким «Я» выступаю в глазах моих собеседников. Как получить необходимую обратную связь?

Американские психологи предложили для этих целей модель, получившую в литературе название «Окно Джогари»:

### ЗАПРОС ОБРАТНОЙ СВЯЗИ И ЕЕ ПОРУЧЕНИЯ

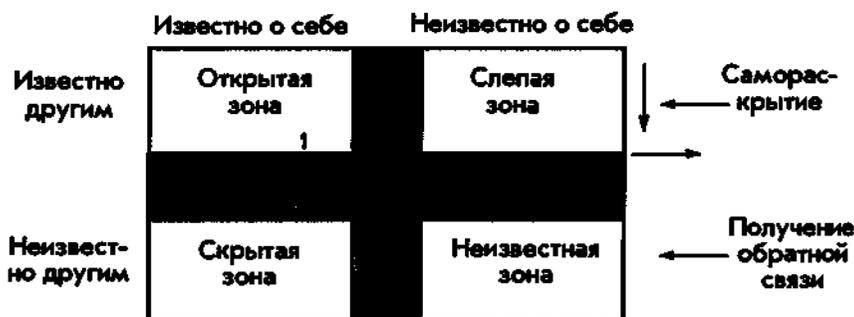


Схема №11. «Окно Джогари»

Схема дает представление об информационном наполнении личности. Вертикальная левая часть прямоугольника указывает на то, что человек знает о себе, правая часть — чего он о себе не знает. Горизонтальная верхняя часть — что известно о нем другим, нижняя — что неизвестно другим. Получается так, что человек многого не знает о себе, но зато об этом знают другие (квадрат — 2). Кроме того, ему известно о себе то, что неизвестно другим (квадрат — 3). Есть также еще и «неизвестная зона» (квадрат — 4), о которой ни сам субъект, ни другие не имеют представления. При таком «раскладе» информации о личности у собеседников постепенно складывается по отношению друг к другу чувство настороженности, нередко порождающей недоброжелательность.

С целью смягчения ситуации и улучшения процедуры взаимодействия «неизвестная зона» должна быть сужена. Это можно сделать за

счет выдачи собеседнику некоторой информации о себе, т.е. путем расширения «открытой зоны» (квадрат — 1). Это достигается сужением «скрытой зоны» (квадрат — 3), т.е. путем самораскрытия перед собеседником, а также сужение «слепой зоны» (квадрат — 2). Ведь этот процесс выглядит как выдача информации о себе и запрашивание обратной связи от других (схеме №12).

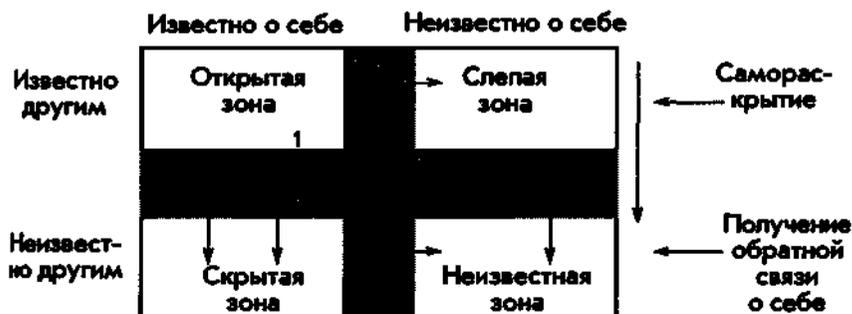


Схема №12. Процесс расширения «открытой зоны»

Цель запрашивания и получения обратной связи, а также самораскрытия, т.е. расширения «открытой зоны» за счет сужения «слепой» и «скрытой» зон, состоит в повышении эффективности поведения обоих субъектов общения (собеседников, дискутирующих групп, выступающего с трибуны, слушающих). В процессе движений навстречу друг к другу общающиеся неизменно начинают ощущать некое стремление к согласованию точек зрения, компромиссу, кооперации. Неожиданно для себя люди вдруг начинают ощущать какие-то новые связи между тем, что происходит с ними теперь, и тем, что было раньше. Люди проникаются вниманием друг к другу, стремятся к взаимопониманию. «Окно Джогари» как метод познания своего «Я — образа» во многом способствует этому.

Для целей самопознания используются и другие методы, в частности личностные тесты. Вот один из них.

### ТЕСТ — «САМООЦЕНКА»

 Перед Вами серии утверждений. Подумайте над каждым из них. Укажите в четырехбалльной системе свое отношение к этим утверждениям. При этом перед прочтением утверждения мысленно произносите «Я думаю об этом...»

Я думаю об этом:

очень часто — 4 балла;

иногда — 2 балла;

никогда — 0 баллов.

часто — 3 балла;

редко — 1 балл;

1. Мне хочется, чтобы мои друзья побадривали меня.
2. Постоянно чувствую свою ответственность по работе.
3. Я беспокоюсь о своем будущем.
4. Многие меня ненавидят.
5. Я обладаю меньшей инициативой, нежели другие.
6. Я беспокоюсь за свое психическое состояние.
7. Я боюсь выглядеть глупцом.
8. Внешний вид других куда лучше, чем мой.
9. Я боюсь выступать с речью перед незнакомыми людьми.
10. Я часто допускаю ошибки.
11. Как жаль, что я не умею говорить с людьми.
12. Как жаль, что мне не хватает уверенности в себе.
13. Мне бы хотелось, чтобы мои действия одобрялись другими чаще.
14. Я слишком скромн.
15. Моя жизнь бесполезна.
16. Многие неправильного мнения обо мне.
17. Мне не с кем поделиться своими мыслями.
18. Люди ждут от меня очень многого.
19. Люди не особенно интересуются моими достижениями.
20. Я слегка смущаюсь.
21. Я чувствую, что многие люди не понимают меня.
22. Я не чувствую себя в безопасности.
23. Я часто волнуюсь понапрасну.
24. Я чувствую себя неловко, когда захожу в комнату, где уже сидят люди.
25. Я чувствую, что люди говорят обо мне за моей спиной.
26. Я чувствую себя скованным.
27. Я уверен, что люди почти все принимают легче, чем я.
28. Мне кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность.
29. Меня волнует мысль о том, как люди относятся ко мне.
30. Как жаль, что я не так общителен.
31. В спорах я высказываюсь только тогда, когда уверен в своей правоте.
32. Я думаю о том, чего ждет от меня общественность.

### **Результаты:**

1. Если Вы набрали от 0 до 25 баллов, то это означает, что Вы в основном уверены в своих действиях. Ваш «Я — образ» достаточно устойчив, и это делает Вас нередко не очень гибким в общении со своими собеседниками. Не снижая своей уверенности в поведении, старайтесь быть мягче, идти на сближение с другими.
2. Количество баллов от 26 до 45 означает средний уровень уверенности. Это и хорошо, и не очень. Дело в том, что на этом уровне постоянство «Я — образа» начинает колебаться. Тренируйтесь, старайтесь обрести большую уверенность. Помните, что уверенность в себе не означает самоуверенности.
3. 46 баллов и выше сигнализируют о низком уровне самооценки. В жизненном поведении — это переживания по поводу критических замечаний в свой адрес, сомнения по поводу правильности своих действий. Такому человеку следует воспитывать у себя твердость духа, волю и целеустремленность.

Вопросы самораскрытия собеседника решаются с помощью различных приемов. Среди них наиболее значимым является умение слушать собеседника.

### 3.1.4. Как слушать собеседника

Слушание — главный компонент общения. Все люди слушают, но не все отдают себе отчет в том, что, слушая, они оказывают на того, кто говорит, неизменно большее влияние, нежели с жаром произнося перед ним тирады слов. По сведениям, полученным из бесед с зарубежными менеджерами, тот, кто обладает мастерством слушания, всегда добивается успеха. Тем не менее, как утверждают американские психологи, многие люди совсем не умеют слушать. По данным Д. Барбара, американские менеджеры, не прошедшие курсов обучения слушанию, используют лишь 30% своих возможностей по осуществлению деловой коммуникации.<sup>1</sup>

Наблюдения показывают, что по мере слушания всех людей можно поделить на три категории: а) внимательных; б) пассивных, в) агрессивных. Среди них больше всего пассивных. Менеджер, если он хочет расходовать свою психическую энергию с расчетом на отдачу, должен стать внимательным слушателем. Для этого ему надо избавляться от пассивности и не впадать в агрессивность.

С целью выработки у менеджеров устойчивого мастерства слушания ниже предлагается система «пятнадцать». Она объединяет три раздела — А, Б, В.

#### А. Как быть внимательным?

1. Относитесь к говорящему с уважением, цените по достоинству его желание сообщить нечто новое. Помните, что люди, прежде, чем начинать говорить, готовятся к разговору. Большинство, начиная разговор, ставит перед собой вполне конкретную цель.
2. В самом начале разговора постарайтесь установить контакт с собеседником. Такой контакт можно назвать своего рода «рапортом» (тесное взаимопонимание). Чтобы установить такой контакт, нужно сформировать у себя установку на искреннее реагирование на речь говорящего.
3. Смотрите на собеседника. Если есть возможность, можно смотреть в глаза, однако подобное поведение слушающего не всем

<sup>1</sup> Barbara D. How to make people listen to you. New York, 1971.

по душе: люди застенчивые (а их среди нас где-то около 40%) не выносят прямого взгляда. А выходцы из Юго-Восточной Азии (Япония, Китай) вообще стараются не смотреть в глаза собеседника при разговоре.

4. Старайтесь не перебивать говорящего. Надо быть прилежным слушателем, выслушивать собеседника до конца. Терпеливое слушание помогает решить многие вопросы по оказанию воздействия, в частности разоружить агрессивных собеседников. Однако терпение при слушании не должно означать пассивности. Терпение — это прием активного наступательного воздействия. Ни один ретивый говорун не сможет устоять перед терпеливым слушателем.
5. Заранее не делайте выводов. Особенностью поведения людей является действие на основе установки, т.е. усвоенных в прошлом опыте стереотипов поведения. Некоторые люди очень цепко стараются держаться этих стереотипов, поэтому нередко проявляют агрессивность.

#### **Б. Как избавиться от агрессивности?**

1. Не доминируйте во время беседы. Доминировать можно по-разному: словами, позой, тоном. Тот, кто доминирует, мало слышит, т.е. мало понимает из того, что ему говорят. А тот, кто оказывается под влиянием силы, теряется и переходит в психологическую защиту.
2. Не давайте воли эмоциям. Когда эмоции берут верх, разум притупляется. Человек с притупленным разумом плохо разбирается в том, что говорят ему, кроме того, он заставляет своего собеседника хитрить или даже лгать. Когда вы чувствуете, что эмоции становятся хозяином положения, подумайте о собеседнике.
3. Не спешите возражать. Дайте собеседнику выговориться. Все взвесьте, а потом уже возражайте. Когда говорящего перебивают, чтобы сделать возражение, поступают необдуманно. Во-первых, останавливая человека, не успевшего выговориться, мы порождаем у него чувство досады. Оно-то и не позволяет ему согласиться с возражениями. Другое дело — возражать после того, когда собеседник исчерпает себя. Разрядившись, человек готов выслушать аргументацию. Во-вторых, если слушать внимательно, возможно, и возражать не придется: под влиянием внимательного и терпеливого слушателя гаснет пыл оппонента.
4. Не принимайте «позы обороны». Когда слушающий скрещивает руки на груди, сжимает мышцы, напрягается, говорят,

что он «уходит в оборону». Действительно, напряжение различных участков тела — это свидетельство несогласия. Говорящий без труда воспринимает такое состояние, поэтому принимает меры, т.е. замыкается.

5. В разговоре всегда находите паузу для остановки. Пауза нужна, во-первых, чтобы дать собеседнику вклиниться в разговор, а во-вторых, чтобы погасить свой пыл.

#### **В. Как преодолеть пассивность?**

1. Не будьте молчуном. Молчание — это не слушание, хотя многие так и думают. Пауза в разговоре — это прием слушания. Однако, если пауза превышает 5–6 секунд, она воспринимается как молчание. Молчание гасит активность говорящего.
2. Сдерживайтесь в меру. Терпение и сдержанность — это приемы воздействия. Однако когда они переходят границу, т.е. слишком затягиваются, то обращаются в свою противоположность. Безмерное терпение и сдержанность слушающего могут породить у говорящего ответное действие в виде психологической защиты. Мерилом здесь выступает чувство меры.
3. Не выставляйте из себя умника. Натянутость и витиеватые замечания по поводу того, что говорит собеседник, часто порождают скуку. Когда говорящий в ответ на свое высказывание слышит что-то невнятное, он не может не думать о безразличном отношении к нему.
4. Следите за своим расслаблением. Раскованность стимулирует говорящего. Однако, будучи оставленной без контроля, она переходит в релаксацию (полное расслабление), что заражает этим же собеседника. В состоянии релаксации активность общения гаснет.
5. Если устали, извинитесь. Контролируйте свое состояние. Когда почувствуете скованность в суставах или потребность к потягиванию, не встряхивайтесь. Это сразу замечается. Лучше всего сослаться на самочувствие или подыскать какой-нибудь предлог для перерыва.

Итак, мы познакомились с 15 правилами слушания. Все они объединяются одним общим правилом, скорее принципом проявления внимания к собеседнику. Когда мы задаемся вопросом: «Как повысить эффективность слушания?», ответ может быть вполне определенным: «Проявляйте к собеседнику максимум внимания». Менеджер, если он поставил перед собой задачу сделать свое общение с подчиненными (посетителями) эффективным инструментом побуждения людей к деятельности, должен

повысить свою культуру слушания. Приведенные выше 15 правил помогут ему организовать самотренировку.

Для оценки умения слушать предлагается несложный текст.



### ТЕСТ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЛУШАНИЯ»

Ниже приводятся 10 вопросов, ответы на которые помогут Вам убедиться в том, как эффективно Вы слушаете своих собеседников. При ответах на вопросы пользуйтесь шкалой:

всегда — 4 балла;      часто — 3 балла;  
иногда — 2 балла;      никогда — 1 балл.

1. Даете ли Вы собеседнику возможность высказаться, не перебивая его?
2. Обращаете ли Вы внимание на подтекст высказывания собеседника?
3. Стараетесь ли Вы запомнить, что говорит Ваш собеседник?
4. Обращаете ли Вы внимание на главные стороны сообщения?
5. Слушая собеседника, стараетесь ли Вы сохранить в памяти основные факты сообщения?
6. Обращаете ли Вы внимание собеседника на то, что вытекает из содержания сообщения?
7. Подталкиваете ли Вы у себя желание уклониться в беседе от неприятных Вам вопросов?
8. Воздерживаетесь ли Вы от раздражения, когда собеседник высказывает противоположную точку зрения?
9. Стараетесь ли Вы удерживать свое внимание на сообщении собеседника?
10. Проявляют ли Ваши собеседники интерес к беседе с Вами?

#### Оценка:

подсчитайте сумму баллов; оцените свое умение слушать: 32 и более баллов — отлично; 27–31 балл — хорошо; 22–26 баллов — посредственно; менее 21 — надо тренироваться.

### 3.1.5. Устное выступление

Менеджер любого уровня довольно часто сталкивается с необходимостью держать речь перед аудиторией. Наблюдения показывают, что успешные публичные выступления руководителей способствуют росту их авторитета, а это неизбежно благотворно сказывается на решении задач по управлению.

По своему психолого-педагогическому оформлению любое устное выступление является разновидностью лекции, учебной беседы, научного рассказа. Поэтому все, что сказано об этих формах педагогической деятельности, имеет к этому вопросу самое прямое отношение. Прежде всего — это свобода изложения.

Прошли те времена, когда устное выступление представляло собой, как и 300 лет тому назад, чтение с листа. Такое «выступление» современный слушатель не принимает, более того, он воз-

мущается, если оратор пытается услаждать аудиторию заранее подготовленным текстом, от которого сам не в состоянии оторваться. Между тем довольно большое число руководителей у нас испытывает большое затруднение в свободном оперировании словами. Многие из них недовольны таким положением дел.

Обобщая практику опытных ораторов и мастеров устного выступления, можно предложить ряд советов, как избавиться от привычки чтения с трибуны заранее написанных сообщений. Эти советы весьма тривиальны, но полезны: а) к устному выступлению нужно тщательно готовиться. Если кому-то кажется, что опытный лектор может успешно выступать без подготовки, то он ошибается: неподготовленная речь бывает или бесцветной, или пустопорожней; б) перед выступлением нужно всегда «проигрывать» свою речь. На трибуну желательно выходить со своими личными заготовками. Вот некоторые из них:

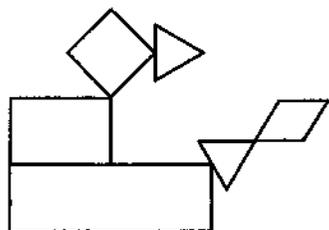
1. Отдельные пункты выступления записываются на стандартный лист, разграфленный на части по количеству вопросов. Отдельные наиболее важные пункты подчеркиваются красным карандашом.
2. Каждый вопрос выступления по пунктам записывается на стандартную каталожную карточку. Цифры и выводы выделяются другим цветом.
3. Содержание выступления укладывается в цепочку отдельных (ключевых) слов на одной каталожной карточке. Так обычно поступают ораторы, имеющие достаточную практику.
4. По всем пунктам выступления готовятся тезисы. Главные места в тезисах выделяются в рамку цветным карандашом.
5. По каждому пункту выступления готовится наглядное пособие (схема, слайд, диафильм). Такая подготовка позволяет оратору выступать вообще без каких-либо записей в руках. Однако при этом следует соблюдать меру: к каждому вопросу предлагать только одно наглядное дополнение, иначе произойдет перенасыщение информацией.

---

### ПЕРЕДАЧА СООБЩЕНИЙ

**Проверьте свое умение передавать сообщение.**

Для этого усадите перед собой группу получателей сообщения и дайте им по листу бумаги. Описывайте представленное ниже изображение таким образом, чтобы получатели смогли воспроизвести на своих листах по возможности точную его копию.



Отправитель сообщения не может делать уточнения ни словами, ни жестами.

После завершения передачи сообщения сверьте полученные зарисовки с оригиналом и сделайте педагогические выводы о своих способностях оперировать словами.

Перед выступлением или накануне следует провести ревизию подготовленности, ответить (для себя) на следующие вопросы:

1. Продумал ли я свою речь с начала и до конца? С чего начну выступление?
2. Логично ли мое выступление?
3. Не много ли проблем я решил осветить в своем выступлении?
4. Легко ли будет слушать меня?
5. Выделил ли я главное?
6. Достаточно ли у меня фактов?
7. Какие примеры я приведу?
8. Как уложить свое выступление в рамки общих задач предприятия?

Большое влияние на успех выступления оказывает правильная речь. Она придает выступлению форму и идет в сообщении впереди смысла. Хорошо сбитая форма — это уже больше половины успеха. Однако далеко не все поллюбившиеся публике ораторы свободно владеют формой сообщения. У некоторых имеют место изъяны в произношении, подборе эпитетов, применении фигур речи. Такие ораторы берут содержанием, логикой и приемами оживления. Здесь можно посоветовать следующее:

- а) делайте сообщение в форме рассказа: представьте себе, что Вы ведете беседу с группой людей по интересующей их проблеме;
- б) верьте сами в то, что говорите. Аудитория сразу разберется, где фальшь, где правда;
- в) варьируйте силу голоса и тон речи, избегайте монотонности;
- г) смотрите на аудиторию. На свои заметки только поглядывайте;
- д) следите за своей позой, не горбитесь и не напускайте на себя важности;
- е) пользуйтесь жестами лишь в том случае, когда нужно «подчеркнуть» какое-нибудь положение (факт);
- ж) следите за произношением. Избегайте «мычания» и «кхыканья»;

- з) пользуйтесь только такими наглядными средствами, которые видны всем. Перед выступлением убедитесь в их готовности;
- и) старайтесь вести изложение с позиций сообщения чего-то нового, избегайте поучений. Аудитория должна почувствовать дружеское к ней расположение.

Большое значение для успеха имеет знание аудитории и ее осведомленности по сообщаемым вопросам. Однако в любом случае, если оратор вышел на трибуну, он обязан рассматривать себя в качестве знатока излагаемой проблемы. Если он будет постоянно думать о том, что в зале сидит кто-то более подготовленный по предлагаемой теме, то удачного выступления не получится.

Передко ключом к успеху является начало выступления.

Для начала некоторые ораторы готовят какой-нибудь пример, цитату, выдержку из документа, показ слайда и т. д. Это делается для того, чтобы привлечь внимание слушателей к сообщению. Если их вниманием завладело что-то другое, выступление может оказаться неудачным. Важно также настроить свою речь. Для этого некоторые зачитывают несколько подготовленных начальных фраз, постепенно сокращаемых до словосочетаний, а далее — до отдельных слов. Следует с особой тщательностью продумать и прорепетировать первые минуты выступления. Если речь начата уверенно и первые пять минут прошли удачно, то можно полагать, что и все выступление будет удачным.

Логика любого устного выступления требует продуманного заключения в конце изложения. Вместе со вступлением оно составляет «обрамление» речи и тем самым психологически побуждает аудиторию еще раз обратиться к тому, о чем говорилось. Речь без заключения воспринимается как оборванное и ни к чему не обязывающее сообщение. «... Всякая речь, — утверждал древнегреческий мыслитель Платон, — должна быть составлена, словно живое существо: у неё должно быть тело с головой и ногами, причем туловище и конечности должны подходить друг к другу и соответствовать целому».<sup>1</sup>

В заключении, подчеркивал известный русский юрист А.Ф.Кони, оратор должен стремиться усилить впечатление, произведенное речью и побудить аудиторию к конкретным действиям. В «Советах лекторам» Кони писал: «Конец речи должен закруглить ее, т.е. связать с началом». «... Конец — разрешение всей речи; конец должен быть таким, чтобы слушатели почувствова-

<sup>1</sup> «Смысловое восприятие речевого сообщения». М. Наука, 1976, с. 68.

ли (не только в тоне лектора, это обязательно), что дальше говорить нечего».<sup>1</sup> Когда выступающий заявляет, что заканчивает свою речь потому, что уже давно истекло время его выступления, то этим он сам ослабляет впечатление слушателей от того, о чем только что говорил.

Все сказанное неизменно свидетельствует о том, что одно из наиболее действенных средств управления, устное выступление, является очень сложным видом общения лицом к лицу. Овладение техникой устного выступления — одна из главных забот современного менеджера. В этом плане желательно обратиться к соответствующей литературе.

С целью совершенствования мастерства устного выступления желательно чаще получать от аудитории обратную связь. Для этого рекомендуем использовать шкалу оценки. Вот одна из них.

### Шкала оценки устного выступления

По каждому пункту выберите соответствующий балл:

1. Убедительность	5	4	3	2	1
2. Проблемность (поставлена проблема, дано ее решение)	5	4	3	2	1
3. Аргументация	5	4	3	2	1
4. Новизна	5	4	3	2	1
5. Доходчивость	5	4	3	2	1
6. Логичность	5	4	3	2	1
7. Контраргументация	5	4	3	2	1
8. Учет запросов аудитории	5	4	3	2	1
9. Умение заинтересовать аудиторию	5	4	3	2	1
10. Реакция на поведение слушателей	5	4	3	2	1
11. Искренность выступающего	5	4	3	2	1
12. Учет реакций аудитории	5	4	3	2	1
13. Компетентность выступающего	5	4	3	2	1
14. Учет отношения аудитории к докладчику	5	4	3	2	1
15. Эмоциональность	5	4	3	2	1

Обратная связь дает возможность организовать целенаправленную и систематическую тренировку над совершенствованием мастерства устной речи, которая крайне необходима любому менеджеру, особенно в наше время. «Я знавал, — пишет в своей книге американский менеджер Ли Яккока, — хороших руководителей производства, обладавших глубокими идеями, но ясно изложить их другим людям затруднявшихся. Это же стыдно,

<sup>1</sup> «Смысловое восприятие речевого сообщения». М. Наука, 1976, с. 68.

когда человек больших способностей не в состоянии внятно рассказать о своих замыслах, выступая перед советом директоров или соответствующим комитетом».<sup>1</sup> Сам Яккока закончил курс ораторского искусства в Институте Карнеги. Он остается поклонником этого заведения и считает, что без развитых навыков речи менеджер не способен эффективно управлять людьми.

### 3.1.6. Как развивать свою речь

Ниже предлагается сокращенный курс овладения мастерством устной речи. Курс состоит из семи упражнений. Наработку одного упражнения отводится три дня. Перед началом каждого нового упражнения повторяются все предыдущие. Учебный сеанс длится 15–20 минут в начале курса и примерно 1 час в конце курса. В дальнейшем, по мере надобности, можно повторить отдельные упражнения или курс в целом. После двух-трех повторений обучающийся, обладающий коммуникативными способностями, может приобрести достаточно развитые навыки устной речи.

**Упражнение №1**  
**Оценка речи**  
**выступающего**  
**(оратора,**  
**диктора, ком-**  
**ментатора).**

Для тренировки нужно подготовить оценочные листы (для всего курса необходимо иметь 21 лист):

№ п/п	Основные вопросы	оценка
1.	Содержательность речи	1 2 3 4 5 6 7 8 9
	— наличие главной мысли	1 2 3
	— ценность сообщаемых фактов	1 2 3
	— новизна сообщаемого	1 2 3
2.	Понятность речи	1 2 3 4 5 6 7 8 9
	— логичность речи	1 2 3
	— учет аудитории	1 2 3
	— ясность языка	1 2 3
3.	Выразительность речи	1 2 3 4 5 6 7 8 9
	— правильность ударений в словах и интонация	1 2 3
	— богатство или бедность лексики	1 2 3
	— образность	1 2 3

Оценка производится по трем основным параметрам (содержательность, понятность и выразительность речи), каждый из которых складывается из трех составляющих. Если, например, в выступлении четко прослеживается главная мысль (3 балла), сообщаются ценные факты (3 балла) и оно отличается новизной (3 балла), то по со-

<sup>1</sup> Ли Яккока. Карьера менеджера. (Пер. с англ.). — М.: Прогресс, 1990, с. 79.

держательности данное выступление оценивается в 9 баллов. Если степень выраженности этих составляющих не такая яркая, то они оцениваются в 1 и 2 балла. Максимальная общая оценка выступления 27 баллов, однако блестящему оратору можно выставить и 30 баллов.

Лучше всего оценивать тех, кто выступает по телевидению. Сначала целесообразнее брать монологическую речь, потом диалогическую. При оценке диалога соответствующие баллы выставляются обоим собеседникам.

---

**Упражнение №2**  
**Обогащение словаря.**

---

Для занятия необходим текст по специальности. Суть занятия состоит в замене одних слов другими. Например, все встретившиеся в тексте глаголы заменяются другими глаголами, подходящими по смыслу. Подобное можно проделывать также с именами существительными и именами прилагательными. Первые 5–10 дней под рукой можно иметь словари.

Данное упражнение нацелено на активизацию «пассивного» запаса слов. Оно ценно для развития речи как родного, так и иностранного языка.

---

**Упражнение №3**  
**Краткое выступление по опорным точкам.**

---

Для упражнения произвольно берутся пять слов. Можно воспользоваться любой книгой, открыв ее на середине. Занятие состоит в составлении и проговаривании связного рассказа с использованием пяти выбранных слов (существительных, прилагательных, глаголов). На каждый рассказ затрачивается всего 2–3 минуты. На одном занятии следует практиковать не более 3–4 рассказов.

Данное упражнение активизирует воображение и способствует развитию логичности и гибкости ума.

---

**Упражнение №4**  
**Тренировка с зеркалом.**

---

Выполняя 2 и 3 упражнение, наблюдайте за своим лицом в зеркале. Как вам нравится ваше выражение лица? Нравится ли это выражение другим людям?

Проделайте следующее действие:

а) произнесите несколько взятых из книг слов вяло, нормально, энергично. Следите за мимикой;

б) «изобразите» один и тот же рассказ (упражнение №3) сначала при неподвижном лице, а потом с мимическим сопровождением. Замечайте, какая мимика производит наибольший эффект.

Упражнение с зеркалом способствует выработке навыков по сознательному управлению своей мимикой.

---

**Упражнение №5**  
**Краткое выступление по опорным точкам.**

---

Данное упражнение аналогично упражнению №3 с той разницей, что составление рассказа осуществляется здесь на 10 произвольно выбранных словах.

**Упражнение №6**  
**Тренировка с**  
**магнитофоном.**

Магнитофон дает возможность осуществлять обратную связь, которая необходима для устранения изъянов в речи. Кроме совершенствования в устной речи, магнитофон способствует тренировке рефлексивности мышления. При прослушивании записи следует: а) оценивать самого себя; б) прогнозировать оценку своей речи другими лицами.

С магнитофоном отрабатываются: а) чтение отрывка (прозы, стихотворения) и прослушивание прочитанного; б) пересказ прочитанного текста. В процессе работы обращайте внимание на ударения в словах. Заведите списки слов со сложным или необычным ударением.

**Упражнение №7**  
**Диалог.**

Как известно, диалогическая речь предполагает участие двух лиц, поэтому для тренировки нужен собеседник. Собеседник подбирается в одном случае из лиц, отрабатывающих данный курс. Тренировка при этом осуществляется на базе одного, трех, пяти опорных слов (см. упр. №3). В другом случае в собеседники намечается любое интересующее вас лицо. Здесь заранее выдвигается тема диалога, составляется план его ведения и выбирается удобный момент для вступления в контакт.

Главная цель данного упражнения — это привлечение собеседника к теме беседы, возбуждение у него интереса к разговору и удержание этого интереса в течение 4–5 минут. Упражнение считается отработанным, если собеседникам удается провести краткие беседы на избранные темы.

### 3.1.7. Речь и личность

Успех воздействия в управлении во многом зависит от того, как будет подавать себя собеседнику или аудитории говорящий. Руководитель должен знать, что его речь, будь она услышана с трибуны или из-за своего рабочего стола на совещании, целиком раскрывает его личность. В связи с этим надо знать картину восприятия человека по речевому поведению. Соответствующая информация в этом плане руководителю весьма полезна и даже необходима.

Давайте представим себе, как нас воспринимают слушающие, как мы, часто сами того не ведая, сигнализируем о своей эрудиции, интеллекте, психическом состоянии.

Эрудиция оценивается в основном содержательностью речи. Когда человек высказывается по затронутым вопросам, спонтанно находит аргументы для подтверждения своей точки зрения, при этом подбирая четкие языковые единицы, каждому ясно: он эрудирован. Когда же человек, хотя и говорлив, но за его потоком слов не удастся рассмотреть чего-либо дельного — это бол-

ту. Эрудиция предполагает наличие глубоких и разносторонних знаний, а поскольку знания приобретаются на языковой основе, то предполагается, что эрудит обладает искусством речи. Вместе с тем мы понимаем, что не все эрудиты склонны к спонтанному речевому поведению. Есть и скупые на слова, и не охотники до словотворчества.

Интеллект говорящего оценивается аудиторией по логичности высказывания и богатству лексики. Свободный подбор слов, их разноплановая связь во фразах и, наконец, легкость продуцирования являются индикаторами развитого интеллекта. Различные непорядки в потоке слов часто наталкивают людей на мысли о нарушении в мыслительном процессе говорящего.

Речь сигнализирует аудитории также и о психическом состоянии говорящего. К этому побуждают людей многие жизненные наблюдения.

Так, в состоянии эмоционального напряжения люди при выражении своих мыслей испытывают затруднения в продуцировании речи. Индикаторами здесь выступает ряд факторов:

- а) по сравнению с речью в обычных условиях возрастает количество и длительность их пауз. Это так называемые паузы нерешительности. Внешне такое поведение выглядит, как если бы говорящий не знал, что ему говорить. Как правило, в таких случаях речь начинает с паралингвизмов (гм, кх). В середине фразы нередко бессмысленные повторы, а также поисковые слова типа — «это», «такой», «в общем». Присутствуют и заполнители пауз молчания — «видите ли», «знаете», «вот», «ну»;
- б) в условиях напряженности происходит снижение словарного разнообразия. Словарь речи в этих случаях характеризуется своей бедностью: говорящий употребляет главным образом те слова, которые наиболее характерны для его повседневной лексики. Нередко люди здесь склонны пользоваться стереотипами. Все это способствует тому, что аудитория воспринимает говорящего без энтузиазма;
- в) напряженная речь характеризуется и грамматической незавершенностью. «Так, о чем эта инструкция? Ну, в общем... охрана труда. Как вы знаете, проблема не из последних» (из речи на конференции).

Нередко встречаются длинные тирады, которые трудно понять при первом восприятии. Обычно говорящий здесь с трудом доводит фразу до завершения. Слушающий же в таких случаях перестает следить за речью, и суть дела до него не доходит.

Речь является важнейшим индикатором всей психической жизни человека. По ней слушающие делают выводы о норме и отклонениях в психике. Даже не имея ясного представления о патологии, о чем могут компетентно судить лишь специалисты, слушающие хорошо улавливают неполадки. Для психиатров характерными симптомами болезней будет следующее:<sup>1</sup>

- а) логоррея — непрерывное говорение. Человек, не дожидаясь вопроса или реплики слушающего, перескакивает на другие темы, вводит в рассказ новые персонажи и т. д. Имеет место так называемый «словесный понос»;
- б) персеверация речи — застревание в сознании человека какой-нибудь мысли или одного несложного представления с неоднократным и монотонным их повторением. Говорящий не может отойти от рассказанного им, повторяет высказывание еще и еще раз полностью или частично;
- в) разорванность или бессвязность речи — речь кажется грамматически правильной, но понять ее невозможно — она лишена смыслового содержания;
- г) вязкость речи — чрезмерно подробная обстоятельность в описании несложных событий или явлений, речевая навязчивость;
- д) резонерство и мудрствование — беспочвенные и бесплодные рассуждения, вплоть до полной бессмысленности.

Все эти и ряд других необычных особенностей поведения говорящего расцениваются массовой аудиторией как неприятные. Многие, конечно, не могут здесь сделать каких-то конкретных выводов, но при восприятии речи с такими изъянами подсознательно ощущают негативное отношение к говорящему.

Выше приведены случаи явной патологии. Это сделано для того, чтобы привлечь к ним внимание читающего данные строки с целью настроить его на недопущение в своей практике такого необычного говорения. Речь является довольно тонким индикатором личности говорящего, поэтому все те, кто обращается с речью к аудитории, постоянно должны помнить об этом. Однако в системе коммуникации важна не только речь, но и голос, жесты, поза и походка говорящего. Ничто не ускользает от взора слушающего. Здесь следует обратить внимание хотя бы на ряд факторов.

Голос. Здесь проявляются две группы факторов: а) коммуникативные особенности — диапазон, резонанс, темп и манера уп-

<sup>1</sup> Леонтьев А. А., Шахмарович А.М., Батов В.И. Речь в криминалистике и судебной психологии. — М., 1977, с. 18-19.

равления речью; б) вокальные переменные — интенсивность, высота, протяженность.

Когда в речи используется спектр звуков от высоких до низких тонов, говорят о широком диапазоне голоса. Если же речь изобилует каким-то одним тоном — это узкий диапазон. Такая речь (преимущественно средних тонов) называется монотонной. Аудитория воспринимает эту речь с неохотой, а людей, её продуцирующих, относит к категории сухарей, твердокожих, бездушных. Дело здесь заключается в том, что монотонная речь, действующая какой-то ограниченный спектр слухового анализатора, вызывает у людей неприятное ощущение и вскоре их утомляет. Отсюда и мрачные краски восприятия.

**Резонанс** — это проявление в голосе таких характеристик, как сила, шипение, «рочот», «раскаты» и т. д. Униженная личность и подчиненное положение в жизни обычно согласуются со слабым резонансом, властная же натура развивает в своем голосе раскатистость и металлический оттенок. Таковы стереотипы жизненной коммуникации. И поскольку это стереотипы, т.е. неосознанные шаблоны восприятия, то реальное положение вещей может и не совпадать с тем, что воспринимается. Но до этого слушающему нет никакого дела, он воспринимает говорящего так, как принято в его культуре. Естественно, что тому, кто говорит, следует в процессе говорения вносить соответствующие коррективы.

**Темп** связан со скоростью продуцирования речи. Он может быть *быстрым, средним, замедленным*. Каждому человеку присущ вполне определенный темп речи. Слушающие же склонны относить говорящих быстро к сообразительным, а говорящих медленно — к тугодумам. Однако людей с очень быстрым темпом речи слушающие все же относят к болтунам. Аудитории больше импонирует оратор со средним темпом говорения: такой темп ассоциируется с логикой, разумной осмотрительностью, деловитостью.

**Манера управления речью** выступает в трех аспектах: а) манипуляция губами; б) артикуляция; в) ритм. Манипуляция придает речи плавность или наоборот — скачкообразность; артикуляция проявляется в виде напряженности или свободного продуцирования звукового потока; ритм — это размеренное или прыгающее течение речи. Людям нравится плавная, ненапряженная и размеренная речь. Всякая другая манера речи их обычно не привлекает, а речь скачкообразная, напряженная и прыгающая вызывает утомление и, несомненно, отталкивает.

Вокальные данные говорящего также делают свое дело. Так интенсивность (громкая или тихая речь) может свидетельствовать о степени его эмоционального состояния. Нередко высокая степень напряженности (например, негодование) выражается криком, а начальная стадия перехода в напряжение — шепотом. При этом в первом случае высказывание осуществляется на высоких тонах при заглатывании концовок фраз, а во втором — на низких с необычайной растяжкой слов. Так поступают обычно европейцы. На Востоке же делают все наоборот: при раздражении переходят на шепот и отчетливо произносят все звуки, а при легком волнении могут вскрикивать и чрезмерно затягивать концовки.

Как видно, говорящему и здесь есть над чем поразмыслить, если он хочет подать себя с достоинством. При этом не следует забывать и о жестах.

Все жесты делят на пять групп: иллюстраторы, регуляторы, адапторы, аффекторы и эмблемы.

**Иллюстраторы** — это жесты, подкрепляющие сообщение. Среди них прежде всего выделяются указатели, например, «указующий перст», и пиктографы, т.е. картинное изображение предмета сообщения: «Вот такого размера!» или «Вот такая конфигурация!» Очень часто темпераментные ораторы употребляют кинектографы — движение телом. Почти в каждом выступлении встречаются жесты-биты, т.е. различные отмашки, подкрепляющие такт речи. Нередко встречаются также так называемые идеографы, т.е. движения руками, как бы соединяющие отдельные воображаемые предметы вместе.

**Жесты-иллюстраторы** очень наглядны, поэтому они хорошо фиксируются слушающими. Обычно избыток таких жестов у говорящего свидетельствует о его возбудимости. Когда оратор, скажем, сильно размахивает руками, ребром ладони режет воздух, качается, наклоняется, выпрямляется и т. д., говорят, что он «разошелся». «Указующий перст» всегда воспринимается негативно, ибо ассоциируется с авторитарными чертами характера. Когда незадачливые фоторепортеры помещают в прессе фотографии руководителей производства с «указующим» перстом, они тем самым усугубляют его негативный имидж.

**Регуляторы** — это улыбка, кивок головой, направление взгляда, целенаправленные движения руками. Жесты-регуляторы сигнализируют об отношении говорящего к аудитории. Они могут свидетельствовать о том, что говорящий закончил высказы-

вание мысли и готов выслушать возражения, дополнения, вопросы. Регуляторы в беседе сигнализируют о том, кому следует остановиться, а кому начать говорение. При этом утвердились определенные штампы: ладонь вытянутой руки, обращенная в аудиторию, означает — «Подождите!»; ладонь внизу — «Я сейчас объясню!»; ладонь кверху — «Вот как надо!» Набор регуляторов довольно обширный, сюда входят такие движения, как поглаживание волос, прилаживание галстука, подтягивание носков, паузы молчания и т. д. Логически размеренную и спокойную речь обычно характеризует плавное проявление регуляторов. В условиях возбуждения говорящий начинает дергаться, хвататься за галстук, одергивать одежду, теревить волосы и т. д. Такое поведение воспринимается негативно.

Адапторы объединяют три группы специфических движений рук: а) почесывание, подергивание отдельных частей тела; б) касания, пошлепывание слушающих; в) поглаживание, перебирание, перебрасывание каких-то предметов (карандаша, пуговиц, ключей и т. д.). Эти жесты являются в некотором роде привычками, в большинстве своем нежелательными, а иногда и вредными, в связи с этим жесты-адапторы воспринимаются слушающими негативно. Если, скажем, говорящий усердно разъясняет какое-нибудь положение инструкции, а сам теревит пуговицу или мнет в руках книгу, то предмет его разъяснений обычно проходит мимо слушателей.

Эмблемы представляют из себя жесты-заменители слов или даже целых фраз. Примером могут служить сжатые вместе по манере рукопожатия руки: а) сжатые на уровне груди неоднократно потрясаемые в сторону какого-то человека или группы лиц означают «Здравствуйте»; б) сжатые и поднятые над головой означают «До свидания!». Ораторы нередко пользуются такими жестами, стараясь показать свое расположение к аудитории. Однако бывают случаи, когда они попадают впросак, если теми же эмблемами общаются с иностранцами. У американцев, например, сжатые в кистях и поднятые над головой руки означают «Победа!». Кроме того, то же самое значение имеет эмблема в виде двух разведенных пальцев руки по форме «V» (первая буква слова «victory» — победа). Таким образом, эмблемы формируются в социально-культурной среде человеческой общности, а поэтому несут на себе национально-психологический отпечаток. Говорящий должен усвоить себе весьма важную истину: нельзя опираться в применении эмблем. Ошибка здесь не прощается.

**Аффлекторы** выражают эмоции. Это движения различных частей тела, но в первую очередь, конечно, лицевых мышц человека. В виду особо важной роли, которую играют лицевые мышцы в системе речевого поведения человека, мы остановимся на этой проблеме более подробно. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой «чтения» лица человека.

Искусство «чтения» лица известно с глубокой древности. Оно зафиксировано в литературных памятниках Индии и Китая, подробно описано в трудах мыслителей древности. Психологи потратили много сил и времени, пытаясь найти сходство между чертами лица и характером. Предлагались различные схемы, однако ни одна из них не выдержала научной критики. В настоящее время считается, что по лицу можно лишь судить об эмоциональных переживаниях человека. По выражению лица, пишет известный советский психофизиолог С.Г.Геллерштейн, «мы научаемся читать тончайшие оттенки многих душевных состояний. Даже столкновение противоположных чувств, их борьба и смятение отражаются в характерных внешних признаках и распознаются глазом наблюдателя».<sup>1</sup>

Уже давно экспериментально доказано, что весь спектр эмоциональных переживаний человека отражается на его лице в небольшом количестве экспрессии. Известный исследователь этой проблемы Пауль Экман указывает на шесть вполне конкретных систем. Значительно раньше сходную точку зрения высказал Чарльз Дарвин.<sup>2</sup> В настоящее время психологи считают, что концепция Дарвина-Экмана наиболее правильно отражает существо дела. В связи с этим можно вполне обоснованно утверждать, что в арсенале психологии имеется вполне конкретный подход к сущности отражения на лице человека всего спектра его эмоциональных переживаний. Чтобы научиться управлять своим лицом и тем самым оказывать положительное влияние на собеседника, руководитель любого ранга должен иметь об этом конкретные представления.

Арсенал основных человеческих эмоций, которые отражаются на лице, включает удивление, страх, негодование (злость), отвращение, радость и печаль.

**Удивление** — это кратковременная реакция. Появляется она внезапно. Если есть время подумать о том, что может удивить,

<sup>1</sup> Геллерштейн С. Г. *Анналы биологии*. Т. I — М., 1959, с. 64.

<sup>2</sup> Дарвин Ч. *Выражение эмоций у животного и человека*. Т. III, — М. 1908.

то удивление на лице не фиксируется. Стимулы удивления: вид человека, звук, запах, прикосновение, вопрос, идея.

**Основные проявления:**



- 1 — брови вздернуты вверх;
- 2 — на лбу широкие морщины;
- 3 — глаза широко раскрыты, над радужной оболочкой видна белая склера;
- 4 — рот открыт, мышцы ослаблены.

**Разновидности реакций удивления**



Неужели?



Что?



Реакция усталого человека

Это контролируемые реакции (II, III, IV). Они заметно сдерживаются говорящим, но тем не менее проявляются. Говорящий должен знать, что если он и не желает реагировать на какую-либо информацию или ситуацию, то непроизвольное удивление может подвести его. Слушающие неосознанно делают выводы о том, что говорящий что-то скрывает, что он не совсем искренен.

**Страх.** Эта эмоция возникает как предвосхищение чего-то очень пагубного для организма и личности.

**Основные проявления:**



- 1 — брови подняты, растянуты, сведены;
- 2 — появление коротких морщин на лбу;
- 3 — глаза раскрыты, сверху радужных оболочек видна белая склера, нижнее веко сильно напряжено;
- 4 — губы раздвинуты, сильно напряжены и оттянуты назад.

Выражение страха отличается от удивления по четырем позициям: а) при удивлении морщины проходят через весь лоб, при страхе — они короче и концентрируются над переносицей; б) раскрытые глаза напряжены; в) раскрытый рот бесформенно искажен, губы напряжены; г) удивление — мимолетная реакция, а страх — более длительная.

В процессе деятельности говорение — слушание эмоция страха не очень частый гость, она проявляется лишь в исключитель-

ных случаях. Но сведения о проявлении страха на лице все же необходимы.

**Отвращение** — это реакция на неприятные запахи, звуки, прикосновения или восприятия некоторых объектов, в том числе и людей.



**Основные проявления:**

- 1 — брови опущены;
- 2 — отсутствие морщин на лбу;
- 3 — глаза сужены, почти закрыты;
- 4 — уголки губ опущены. Иногда, как при тошноте, открыт рот;
- 5 — на носу морщины, чем интенсивнее отвращение, тем их больше.

Спектр отвращения очень широк: от едва уловимого наморщивания носа до искажения всего лица в гримасе тошноты. Отвращение к людям в поведении говорящего проявляется в виде презрения. Внешне это выражается путем: а) сжатием губ одной стороны рта и поднятие уголков губ другой (гримаса губ); б) легкое наморщивание носа; в) заметное сужение глазной щели с той стороны, где подняты губы. Подобного рода экспрессии возникают как реакция на вопрос или неприятную критику. Говорящие должны быть бдительны по отношению к тому, чтобы не допустить такую экспрессию. Слушающие улавливают ее мгновенно. Результат ясен: неверие к тому, что докладывается.

**Негодование (злость)** проявляется на лице говорящего как реакция на поведение слушающих, а также в ответ на нелюбезный вопрос или критику с их стороны. Экспрессия злости нарастает, когда слушающий как бы отворачивается от говорящего.

**Основные проявления:**



- 1 — брови сужаются, между ними появляются две вертикальные складки. Внешние концы бровей поднимаются;
- 2 — лоб без морщин;
- 3 — глаза суживаются;
- 4 — губы напряженно сжаты. Иногда в гримасе обнажаются зубы.

Злость нередко проявляется на лицах людей, когда они слушают очень длинное, избыточное повторениями сообщение. Нередко такая реакция формируется у людей, если они чувствуют, что оратор неискренен, т.е. когда имеют место расхождения между тем, что он говорит и что думает. Тут срабатывает механизм внутренней речи говорящего.

Радость переживается как ощущение приятного. У лиц с эгоистической направленностью эта эмоция проявляется в момент осознания своей значимости, т.е. после того, как, например, кто-нибудь с подобострастием скажет: «Ах, как своевременно Ваше сообщение!»



#### Основные проявления:

- 1 — брови и (2) лоб почти не проявляют участия в формировании экспрессии радости;
- 3 — глаза часто сужаются и блестят;
- 4 — рот растягивается, уголки губ поднимаются кверху. От этого лицо приобретает шарообразность, «расплывается» в стороны.

Радость формирует на лице улыбку, и это положительно воздействует на собеседника (аудиторию). Однако следует помнить, что улыбка бывает искренняя и деланная. Люди всегда распознают деланную улыбку. Чтобы избежать такого рода улыбок, говорящий должен искренне порадоваться вместе со слушающими. Если он будет поступать по-другому, то не сумеет избавиться от дежурной улыбки, что несомненно удалит его от слушающих.

Печаль (горе) чаще всего вызывается какими-то потерями. Она может оставаться на лицах людей от нескольких минут до нескольких дней. Данная эмоция имеет довольно широкий диапазон: от состояния печали до горя и страдания. Внешние проявления между тем не всегда свидетельствуют о глубине переживаний. Руководителю, вступающему в деловое общение с людьми, нужно очень чутко реагировать на проявление у людей подобного рода эмоций.

#### Основные проявления:

- 1 — брови сдвинуты вместе, внешние концы опущены. Между бровями пролегают небольшие вертикальные складки;
- 2 — на середине лба короткие морщины;
- 3 — глаза слегка прикрыты: нижнее веко поднято, а верхнее образует складку в виде треугольника;
- 4 — уголки рта опущены.



Экспрессии лица — это, как указывалось выше, отражение эмоциональных переживаний. По ним можно судить о том, как человек относится к реальной действительности. Знание системы экспрессии дает в руки руководителю эффективный инструмент диагностики. Но это только одна сторона дела. Другая же состоит в том, что если намеренно создать на своем лице, ска-

жем, экспрессию радости, то через некоторое время (через 10–15 минут) мы действительно начнем радоваться, если печали — печалиться т.д. А это значит, что менеджер становится обладателем методики, которая дает ему возможность сознательно управлять арсеналом своих эмоций.

### Шкала оценки качества речи

Оцените качества своей речи. Для этого сначала заполните все пункты шкалы сами (поставьте крестики на соответствующей цифре, означающей балл). Соедините все выбранные баллы жирной линией. Вы получите профиль качества своей речи. Затем попросите это сделать своих слушателей. На основании их данных постройте усредненный профиль. Сделайте по двум графикам педагогические выводы.

	7	6	5	4	3	2	1
1 Внешнее впечатление							
2 Поза							
3 Выражение лица							
4 Голос							
5 Употребление слов							
6 Грамматика							
7 Жестикуляция							
8 Речевой поток							
9 Контакт с аудиторией							
10 Общая оценка							

### 3.1.8. Речь перед враждебно настроенной аудиторией

Менеджер, а также различные должностные лица нередко оказываются перед необходимостью выступать перед аудиторией, которая не приемлет идей и фактов, выдвигаемых или защищаемых ими. Реакции слушателей такой аудитории варьируются от молчаливого неприятия точки зрения оратора до прямых словесных выкриков, грубых выпадов и даже физических действий. Оказавшись в таких условиях, оратор (менеджер, руководитель и т. д.) стоит перед необходимостью устоять. Перед ним четко обозначаются три тактики поведения: а) отстоять свою точку зрения, убедить аудиторию в ее целесообразности; б) согласиться с альтернативной точкой зрения, т.е. продемонстрировать тактику умиротворения; в) осуществить тактику ухода от проблемы, оставив ситуацию такой, какая она есть.

Как показывает опыт, тактика ухода не приносит успеха, более того, она порождает у отдельных слушателей экстремистские тенденции поведения. Не приносит успеха делу и тактика умиротворения. Остается одно — убеждать аудиторию в необходимости принятия предлагаемой точки зрения.

Как это делать?

Здесь нет царских путей оказания влияния, которые бы, как по мановению волшебной палочки, помогли оратору разрешить проблему. Вместе с тем имеется возможность предложить вполне конкретную методiku «укрощения» враждебно настроенных слушателей и создания условий для овладения их сознанием. В этой методике все логично и просто. Ключевыми факторами в ней выступают мероприятия подготовительного плана.

Перед тем, как предстать перед бушующей публикой, следует уточнить ряд объективных данных:

- а) наличие в аудитории отдельных лиц или социальных групп, которые могли бы высказаться по обсуждаемой проблеме;
- б) причины порождения различных точек зрения по обсуждаемой проблеме (обстоятельства, влияние отдельных людей и т. д.);
- в) присутствие в аудитории «возмутителей спокойствия», а также лиц, разделяющих мнение оратора.

Такая предварительная работа нацелена прежде всего на выявление в аудитории «горячих точек», откуда может посыпаться град провокационных вопросов, нелицеприятных и даже оскорбительных возгласов. С другой стороны, эта работа позволяет отыскивать среди присутствующих возможных сторонников, на которых можно будет хоть как-то опереться или, по крайней мере, апеллировать к ним. Такая потребность возникает, когда оратора озадачивают непредвиденным вопросом или сбивают с толку. Для нейтрализации эффекта «озадачивания» оратор должен сделать заготовки ответов на прогнозируемые вопросы и искусно вплести ответы на них в свою речь. Резерв подобных заготовок должен всегда быть в «портфеле» оратора. В дополнение к таким ответам оратору стоит подыскать умные мысли древних философов, полюбившихся людям писателей, признанных государственных деятелей, имеющих отношение к поставленным вопросам. Вот примеры этих умных мнений:

---

«Никогда не доверяйте тем людям, которые не находят у начальства никаких изъянов».

*У.Коллинз, английский писатель*

«Есть моменты, когда все удается, не ужасайтесь — это пройдет».

*Ж.Ренар, французский писатель*

«Компетентный человек — это человек, ошибающийся по правилам».

*П.Лалери, французский писатель*

«Самое трудное — не защищать свое мнение, а знать его».

*А.Моруа, французский писатель*

«Не ненавидьте ваших врагов, возможно, вам придется работать вместе».

*Р.Эссар, американский юрист*

«Глупец прежде всего является свободным от сомнений...»

*А.Ф.Кони, русский юрист*

Можно сказать, что тщательная подготовка к выступлению перед враждебно настроенной аудиторией — ключ к успеху. Пренебрежительное отношение к этой сложнейшей деятельности или фатальное отношение к своей миссии заранее обрекают оратора на неудачу.

Большую роль в успехе миссии оратора играет также доверительное отношение слушающих к самому выступающему, а оно немислимо без таких категорий, как профессионализм, правдивость, уважение к аудитории.

**Профессионализм.** Люди преклоняются перед профессионалами. Дилетанты или какие-то там представители от науки и практики их мало интересуют. Люди принимают в расчет только мнения профессионалов.

**Правдивость.** Аудитория обычно не доверяет тем ораторам, которые, анализируя события, избегают конкретных фактов, стараются при этом всячески выкручиваться, уходить от реальностей. Примером может служить поведение наших активистов из общества «Знание», когда они отвечали на вопросы из аудитории о численности наших войск, которые вели боевые действия в Афганистане. Все лекторы в таких случаях употребляли предписанный им штамп — «ограниченный контингент советских войск». Аудитория на такой ответ реагировала всегда отрицательно.

**Уважение.** Даже самые ярые противники оратора смягчаются, если видят, что он ведет себя по отношению к ним дружелюбно, если он искренне верит в то, что говорит, если проявляет свое уважение к их точкам зрения и выражает готовность пойти с ними на открытый и честный диалог. Ложь и неискренность здесь не проходят.

Доверие необходимо оратору для того, чтобы установить с аудиторией раппорт, т.е. согласие, хотя бы по вопросу о том, что надо друг друга выслушать. Без установления раппорта очень трудно продвигаться навстречу друг другу, а следовательно, и

приходить к соглашению. В связи с этим, оратор должен уяснить детали установления раппорта.

Здесь, хотя это может показаться довольно странным, большую роль играет процедура появления оратора перед аудиторией.

Господствующее мнение, опирающееся на факты из истории и практики, утверждает, что оратор-умиротворитель должен появляться перед аудиторией внезапно и также внезапно исчезать. Опросы, проведенные автором настоящего руководства, дают основания считать такое мнение ошибочным. Информация, полученная от свидетелей экологических катастроф, железнодорожных аварий и социальных потрясений, говорит об обратном: оратор, который должен выступить перед эмоционально возбужденной аудиторией, обязан появиться в районе выступления до начала своей речи и покинуть это место не сразу. Преимущества «растяжки» времени нахождения в районе выступления очевидны:

- а) оратор, прибывший на место выступления заранее, имеет возможность найти себе сторонников на неформальном уровне;
- б) неформальные беседы способствуют созданию у людей благоприятного отношения к оратору. Кроме того, сам оратор, общаясь с людьми лицом к лицу, минимизирует свое напряженное состояние, обретает уверенность в своих действиях;
- в) общение с людьми перед началом официального выступления дает оратору возможность ближе познакомиться с оппозиционерами. Оратор имеет возможность детально ознакомиться с мнением этих людей, узнать их имена, особенности поведения и т. д. Все это поможет оратору предметнее организовать свое выступление;
- г) продолжение неформального общения оратора со слушателями после официального выступления нередко производит куда больший эффект, чем произнесенная речь. Замечено, что ораторы, продолжающие неформальный разговор по затронутым темам после выступления, получают более высокий рейтинг, чем те, кто сразу же скрывается от публики.

Все сказанное — это организационная часть деятельности оратора. Установление раппорта с бушующей публикой и обретение с ней так необходимого доверия — это только прелюдия к решению той главной задачи, которая предписывается оратору.

А задача эта такова: оратор должен убедить аудиторию в правильности своей точки зрения. Для достижения этой цели ему нужно использовать арсенал доступных методов оказания влияния, а также некоторые приемы презентации, годные для экстремальных условий. Оратору здесь следует, кроме того, придерживаться вполне конкретных правил:

1. Перед враждебно настроенной аудиторией нужно выступать без записей. Поскольку аудитория заранее настроена отрицательно, то чтение с каких-то бумажек еще более усугубляет положение: слушающие воспринимают оратора как ставленника злых сил. Чтение пагубно сказывается и на феномене доверия. Кроме того, оно снижает эффект контакта «глаза в глаза» между оратором и аудиторией. А без такого контакта довольно трудно рассчитывать на успех.

2. Нельзя стоять за кафедрой, столом или за каким-то любым барьером. Физическая перегородка в общении с враждебно настроенной аудиторией превращается в социальную перегородку. У слушающих, когда они видят, что оратор стоит за барьером, рождается установка — «умиротворитель отгородился». А это, естественно, не приносит успеха. Оратор должен выйти вперед, встать перед кафедрой, столом, перегородкой и тем самым продемонстрировать свое доверие к аудитории.

3. Оратор должен произносить свою речь таким образом, чтобы слушающие не «потеряли свое лицо». Задача оратора — переубедить их. Но ведь никто не хочет признать себя неправым. Оратор обязан дать людям возможность по-новому взглянуть на свое поведение. Для этого он сообщает им факты, которые ранее им были неизвестны, нейтрализует витающие в атмосфере слухи, проливает иной свет на проблему. Он делает все, чтобы не унижить чувства собственного достоинства людей.

Нельзя заставить человека думать по-новому. Нужно представить ему серию фактов, которые бы породили у него мысль: «А ведь и я так думаю!» Для того чтобы достигнуть успеха, оратор должен умело пользоваться словом, мимикой и жестами. Он должен на всем протяжении своей речи удерживать контакт «глаза в глаза».

Издравле говорят, что глаза — это окна души человека. По глазам видно состояние как аудитории, так и самого оратора. Если, скажем, оратор, выходя на сцену перед аудиторией, тревожно озирается по сторонам, или его глаза полны страха, как у загнанного зверя, то пользы от его выступления не будет.

Аудитория сразу «раскусит» кто есть кто, ее не обманешь. Оратору нужно научиться сигнализировать глазами о чувстве собственного достоинства и уверенности в своих силах. Помимо этого ему нужно уметь передавать глазами данное чувство в аудиторию. Для этого необходимо осуществлять контакт «глаза в глаза», т.е. смотреть в глаза слушающего. Многим, к сожалению, это не под силу.

Чтобы осуществить такого рода контакт, можно смотреть и не в глаза. Оратору, затрудняющемуся осуществить «глазную» коммуникацию, достаточно устремить свой взор в какую-нибудь точку на лбу объекта и продолжать фиксацию взгляда примерно с полминуты. У объекта общения за это время создается впечатление того, что оратор «сверлит» его своими глазами, и он опустит свой взор вниз. Это сигнал победы. Можно переходить к другому объекту. Увлекаться не стоит. Оратор может встретиться глазами с такими натурами, которые приведут его самого в смятение. Если это случится, миссия умиротворения будет проиграна.

Речь перед враждебно настроенной аудиторией нередко выходит из своих привычных рамок и превращается в дискуссию. В нее легко втягивается большинство присутствующих, которые нередко разделяются на противостоящие группы. Оратор в этом случае превращается в модератора, побуждая самих присутствующих принимать решения по улаживанию возникшей проблемы. Нужно знать, что если в аудитории зарождаются тенденции к дискуссии, то это является сигналом того, что аудитория заряжена желанием вести конструктивный диалог и ей, конечно, в этом нужно помочь. В этих случаях оратору помогают ответы на вопросы, которые, как правило, в изобилии сыплются из «горячих точек» аудитории.

Оратор, отвечая на вопросы, должен знать, что своим ответом он не сможет удовлетворить всех присутствующих. Однако этому могут помочь сами слушатели. Для этого нужно на базе поставленных оратору вопросов построить новую базу для дискуссии или даже для проведения игрового диспута.

Следует подчеркнуть тот факт, что если слушатели проявят хоть самую незначительную склонность к участию в обсуждении проблем, это будет означать, что они готовы к сдвигам во мнении. Отсюда вытекает вполне очевидный вывод: оратор, начиная свою миротворческую речь, должен искать повод или создавать условия для вовлечения слушающих в дискуссию.



### Памятка для менеджера.

- Чтобы добиться успеха при выступлении перед враждебно настроенной аудиторией, нужно прежде всего изучить психологию этой аудитории.
- Ключ к успеху здесь лежит в скрупулезной предварительной подготовке к выступлению.
- Нельзя рассчитывать на успех, если между оратором и аудиторией нет доверия.
- Схема выступления здесь очень проста: а) установление раппорта между оратором и аудиторией; б) вступление, в котором излагаются цели встречи; в) основная часть; г) заключение (очерчивание путей поведения).
- Оратор должен быть искренним, ему нужно подчеркнуть свое уважение к альтернативным точкам зрения.
- Оратору нужно показать свою уверенность в достижении согласия.
- Необходимо прилагать усилия к тому, чтобы монолог превратился в диалог.

## 3.2. Деловое письмо

### 3.2.1. Общие положения

Менеджер решает стоящие перед ним задачи посредством действий других людей. Для этого он побуждает их ко вполне конкретному поведению. В качестве инструмента побуждения он использует деловое письмо и устное слово. И, конечно же, менеджер должен владеть умением вести общение в этих сферах. Ему, как показывают наши многочисленные опросы, часто не хватает этого умения и особенно умения четко излагать свои мысли в письменном виде.

Цели пишущего хорошо известны:

- привлечь внимание читающего к какой-либо ситуации или проблеме;
- дать читающему возможность без труда понять написанное;
- побудить читающего действовать так, а не иначе.

Это явные цели. Они лежат на поверхности. Но есть еще одна цель, скрытая подспудно даже от самого пишущего. Эта цель - лучше уяснить проблему, составить стройное логическое представление о новой идее. Об этом забывают. В пособиях по менеджменту данная проблема опускается. Не упоминается она и в авторитетнейшем руководстве для британских менеджеров.

Известный американский менеджер Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера» считает, что подготовка делового письма (доклада) — это лучший метод познания менеджерских тайн. «Регулярно, — пишет он, — раз в три месяца каждый менеджер садится за стол рядом со своим непосредственным начальником, чтобы обсудить итоги сделанного и наметить цели на следующий квартал. Если у него с начальником достигнуто полное согласие относительно намеченных целей, менеджер оформляет их в виде письменного документа, который начальник визирует своей подписью.

Как я усвоил из уроков Макнамары, твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи — это первый шаг к ее претворению в жизнь. В разговоре можно — часто даже не отдавая себе в этом отчета — высказывать всякого рода смутные и нелепые идеи. Когда же Вы излагаете свои мысли на бумаге, происходит нечто такое, что побуждает нас вникнуть в конкретные детали. При этом гораздо труднее ввести в заблуждение самого себя или кого-либо другого».<sup>1</sup>

Нет спору, что человеку значительно легче объясниться на словах, чем выразить свои мысли письменно. Однако действительность такова, что все должны уметь писать.

Письменная речь имеет свои сильные и слабые стороны. Вот они:

**сильные стороны:**

- пишущий имеет возможность спланировать содержание и форму своего письма;
- читающему легче понять детали сообщения, особенно цифровой материал;
- имеется возможность тщательно проверить написанное;
- читающий может перечитать места, трудные для понимания;
- письменное сообщение может стать основой для групповой дискуссии;
- печатное слово сохраняется для грядущих поколений;

**слабые стороны:**

- пишущий лишен возможности украсить свою речь мимикой и жестами;
- читающий может легко отвлечься от текста;
- пишущий не имеет возможности точно знать, кто будет знакомиться с его материалом.

<sup>1</sup> Ли Якокка. Карьера менеджера (пер. с англ.). — М: Прогресс, 1990, с. 71.

Письменная речь рождается в больших муках и требует значительного времени для шлифовки текста. Этапы работы над текстом следующие: подготовительный этап, написание текста, редактирование, оформление.

### 3.2.2. Подготовительный этап

Любой вид общения требует целенаправленной подготовительной работы. При составлении делового письма обдумывается цель сообщения, уточняется личность адресата, подбирается нужный материал, определяется форма подачи сообщения.

1. **Цель сообщения.** Пишущий должен четко представлять себе, для чего он готовит деловое письмо, чего он хочет добиться. Без этого нечего браться за это дело. Пишущий должен определить, что он делает: научное ли это сообщение, выдвижение ли какой-либо точки зрения или побуждение читающего к конкретным действиям. Следует дать совет: воздержитесь от написаний делового письма, если нечего сказать.

Иногда пишущие встречаются с трудностями в самом начале работы над письмом. Часто такие трудности преодолеваются после того, как пишущий спросит себя:

- О чем я пишу?
- Что мне хочется сказать адресату?
- Что я хочу, чтобы адресат сделал?

2. **Читатель.** Как известно, слово, а тем более фраза, имеют свой смысл и значение. В связи с этим каждый человек понимает написанное по-своему. Поэтому прежде, чем писать, надо прояснить сведения о читателе.

По заголовку читатель должен прогнозировать содержание текста. Этому помогает и аннотация.

Аннотация представляет собою краткое изложение текста. Она должна уместиться в одном предложении. Предназначение аннотации — ознакомить с содержанием текста занятого читателя, дать ему сведения о тексте без дательной работы над ним.

Деловое письмо (доклад о проделанной работе) начинается обычно введением. Это «лицо» письма (доклада). Здесь обосновываются актуальность и новизна изложения, дается краткий обзор материалов. Если судить по опыту подготовки деловых писем нашими хозяйственными руководителями, введение часто пишется после того, как написана основная часть и выводы. Однако такая последовательность работы над текстом нежелательна: страдает логика изложения. Написание введения при завер-

шении работы оправдано при подготовке публицистических статей, когда пишущий меняет характер изложения, исходя из вдохновения.

Основная часть — это главный компонент письма (доклада). Он начинен фактами, идеями, рекомендациями. Как все они будут расставлены, зависит от их природы. Однако в деловой переписке (или при составлении доклада) часто применяются наработанные и апробированные правила:

- проанализируй все собранные факты. Отбрось все приходящее, если есть необходимость;
- сгруппируй факты по выбранному основанию. Выбери подзаголовки для каждого раздела;
- напиши каждый заголовок на отдельном листе бумаги и составь к нему список кратких памяток;
- обдумай порядок изложения каждого раздела;
- наметь логику изложения. Исходи из принципа: от известного к неизвестному;
- не вдавайся в детали. Не пытайся останавливаться на банальностях;
- используй графики, схемы, таблицы, фотографии и т. д.;
- старайся сделать текст удобочитаемым, для этого не бойся поработать над черновиками.

Выводы и рекомендации должны вытекать из содержания основной части. Нередко эта часть делового письма (доклада) бывает плохо связана с предыдущим содержанием.

Когда все приготовления завершены, приступают к написанию текста. Теперь нужна хорошая манера и умение превратить имеющийся материал в удобочитаемый текст. У каждого есть свой опыт работы над письмом, и различные методы могут быть одинаково успешными. Строгое регламентирование манеры написания текста обычно дает мало, тем не менее существуют несколько правил, которые следует выполнять, и несколько ловушек, которые надо обходить.

### 3.2.3. Подбор слов

Люди обычно применяют один набор слов для ведения беседы, а другой, когда излагают свои мысли письменно. Это вполне объяснимо. В беседе слова дополняются тоном голоса, телодвижениями, мимикой и жестами. При чтении читатель лишается всей этой экспрессии. Таким образом, пишущий должен быть бо-

лее аккуратным в выборе слов. Деловое письмо, вместе с тем, не приемлет витиеватого литературного оформления текста: оно должно быть удобочитаемым, понятным, экспрессивным. Не вдаваясь в детали сложнейшей техники сочинительства, можно все же посоветовать менеджеру следовать четырем правилам подбора слов:

- а) используйте больше глаголов активного залога (старайтесь меньше использовать причастия и деепричастия);
- б) подыскивайте конкретные, а не абстрактные имена существительные;
- в) умеренно насыщайте текст наречиями;
- г) подбирайте короткие слова.

**Глагол.** Это слово обозначает действие. Кто-то делает что-то. Что-то сделано кем-то. В первом случае глагол употребляется в активном залоге, во втором — в пассивном. Глагол активного залога создает яркие, запоминающиеся ощущения. «Я подготовил доклад!» — в этой фразе нарисована целая картина упорной работы человека над созданием сложного произведения. Однако если мы прочитаем «Доклад был подготовлен мною», то увидим, что подчеркивается лишь субъект деятельности. Впечатляющей картины не ощущается. Кроме всего прочего, во втором случае увеличилось количество слов, намного стало больше букв и звуков. А ведь нам известно: «Краткость — сестра таланта!»

Обратимся к тексту. Перед нами обращение Маргарет Тэтчер к читателям «Экономической газеты».

### **Обращение Премьер-Министра Великобритании госпожи Маргарет Тэтчер**

*Специальное приложение к «Экономической газете» дает мне приятную возможность снова изложить торговую политику правительства Великобритании в отношении СССР. Мне особенно приятно, что эта публикация появляется вскоре после первой годовщины представления Британо-Советской торговой палаты в Москве, которое я имела удовольствие открыть во время моего очень приятного прошлогоднего визита в Советский Союз.*

*Правительство Великобритании стремится к развитию и расширению торговли с СССР, достижению поставленной цели — увеличить к 1990 году на 40 процентов объем взаимной торговли. Мы рассматриваем это как двусторонний процесс. Торговые и производственные связи, включая экспорт товаров и услуг, способствуют лучшему взаимопониманию сторон, укрепляют их экономический потенциал.*

*Для наиболее полного использования новых возможностей обеим сторонам необходимо проявлять инициативу и гибкость. Мой визит в Москву в марте 1987 года не оставил у меня никаких сомнений отно-*

*сительно того, что Советскому Союзу и Соединенному Королевству пойдет на пользу максимальное использование существующих возможностей. Эти возможности будут продолжать расширяться по мере того, как в Советском Союзе будут создаваться новые условия для выпуска продукции, которая может заинтересовать потенциальных покупателей в Великобритании или в другой стране. Я уверена, что британская индустрия, со своей стороны, будет успешно соответствовать требованиям развития торговли между двумя странами.*  
 Апрель 1988 Мэргарет Тэтчер

В оригинале встретился 21 глагол, в активном залоге 18. В русском переводе — 20 глаголов, все в активном (действительном) залоге. Из-за обилия глаголов текст приобрел необычайную динамичность, хотя по своему характеру он как бы и не предназначался для этой цели. Здесь, конечно, сыграли свою роль и другие приемы изложения: отточенность формы, тщательно подобранные и в меру использованные другие части речи: имена существительные, прилагательные, наречия. Кроме того, в английском тексте преобладают слова, состоящие из малого количества слогов. Это создает эффект простоты, что положительно оценивается читателем. В переводе (он, конечно, сделан превосходно) эта сторона письменной речи проигрывает («взаимопонимание», «производственный», «Соединенное Королевство» и т. д.). Наши тексты грешат очень длинными словами. Вот наглядный пример:

Строки из писем:

*«Наряду с государственной собственностью на формы производства могут развиваться и другие виды собственности. Соотношение между различными формами собственности не должно устанавливаться на основе административного регулирования. Недопустимы и административные внеэкономические воздействия какой-либо одной группы собственников на другие группы. Все формы собственности должны быть признаны экономически равноправными, то есть каждая форма собственности должна развиваться за счет ее экономического потенциала».*

У нас часто пытаются оправдать наличие в тексте громоздких слов и словосочетаний. Говорят, что технические и экономические темы невозможно раскрыть обычными словами без потери смысла и точности. С этим нельзя согласиться. Приводимое ниже информационное письмо «Опыт зарубежного хозяйствования» — наглядное тому подтверждение:

*«Институт мировой экономики и международных отношений совместно с Австрийским национальным банком (центральным государственным банком этой страны) провел в Москве первый международный семинар для депутатов, работающих в Комитете по экономической реформе и его подкомитетах. Живой интерес про-*

явили к семинару также специалисты центральных экономических органов страны, банков, генеральные директора предприятий, научные работники.

*Австрия — практически единственная страна мира, где буквально на наших глазах осуществлен переход от экономики с очень высокой степенью огосударствления к развитому рыночному хозяйству, которое обеспечивает прочные позиции страны на мировом рынке и высокий уровень благосостояния ее гражданам. С какими трудностями она столкнулась на этом пути? Каковы приоритетность, последовательность и методы решения отдельных задач? Как найти оптимальные пропорции между государственной и частной собственностью, действенные формы взаимодействия централизованных и рыночных структур? Что нужно, чтобы добиться общественного консенсуса по ключевым аспектам экономической политики переходного периода?»*

Об этом и шла речь на семинаре. В качестве докладчиков выступали видные австрийские экономисты и банкиры, политические деятели, активно участвовавшие в разработке и реализации реформ.

Обратим внимание на подбор существительных, прилагательных и наречий. Среди них встречаются главным образом слова основного фонда русской речи. Специальная терминология занимает весьма скромное место.

**Имена существительные.** В тексте преобладают конкретные имена существительные, абстракциям отведено скромное место. Под конкретностью здесь понимается нечто, подлежащее измерению, осязанию, наблюдению, представлению: «Австрия; страна; семинар; политика; бизнес» и т.д. Абстракция — это что-то, выходящее за рамки чувственного восприятия, — «структуры; консенсус; интеграция; рынок; национализация» и т.д. Здесь следует иметь в виду тот факт, что разделение имен существительных на конкретные и абстрактные — это относительно условная логическая операция. Дело в том, что конкретика и абстракция — субъективные категории. Для одного, скажем, слово «консенсус» — конкретика, а для другого — абстракция.

**Имена прилагательные и наречия.** Эти части речи помогают оттенить характер высказывания: «Австрия — практически единственная страна в мире, где буквально на наших глазах осуществлен переход от экономики с очень высокой степенью огосударствления к развитому рыночному хозяйству...» Употребление прилагательных и наречий для придания тексту образности вполне понятно. Трудности возникают, когда они применяются для выражения степени оттенков: «буквально на

наших глазах», «с очень высокой степенью огосударствления». Здесь напрашиваются цифры. Однако любовь к цифрам поощряться не должна. Деловое письмо (доклад), пестрящее «цифрью», наводит на читателя уныние.

Нужно сказать, что подбор слов — весьма тонкая и трудоемкая процедура. Это, по-видимому, связано с тем, что, как писал поляк Ян Парандовский, «слово — великая тайна». «Магическая сила слова, — подчеркивал он, — заключается в его способности вызывать представления, образы. Оно невидимый представитель вещей, воспринимаемых пятью чувствами! По его заклинанию появляются люди, предметы, далекие или не существующие вовсе. А близкие и присутствующие делаются по-настоящему реальными, лишь будучи названными.. Народ не терпит предметов, оторванных от действительности, поэтому произвольно он живет не среди деревьев, а среди дубов, буков, берез, а злаки должны быть или рожью или пшеницей. Плут состоит из нескольких частей, и название каждой звучит, как имя доброго демона».<sup>1</sup>

### 3.2.4. Стил

Когда мы пишем, у нас возникает желание рассказать читателю о каких-то событиях или предметах на понятном ему языке. Мы стараемся не только подбирать нужные слова, но и объединять их в предложения. Кроме того, мы соединяем эти предложения в группы, получая логически связанные синтаксические единства.

Грамматически предложение — это группа слов, выражающее законченную мысль. Оно бывает коротким, длинным и очень длинным. Человек, не умудренный опытом делового письма, имеет тягу к длиннотам, чем вызывает неудовольствие читателя. Сегодня в популярной прессе, которую читают все, независимо от возраста и уровня развития, предложения создаются из 12–14 слов. Тексты по экономическим вопросам, а также по проблемам управления колеблются в пределах цифры 18. Эмпирически установлено, что когда человек сталкивается с фразой, превышающей 20 слов, у него порождается тенденция вернуться назад и перечитать фразу еще раз. Здесь следует подчеркнуть, что цифры 18–20 слов являются средними. В тексте могут быть фразы и в 30 слов. Стремление к одинаковым по длине фра-

<sup>1</sup> Ян Парандовский. Алхимия слова. (Пер. с польского). — М: Изд-во Правда, 1990, с. 135.

зам вызывает у читателя досаду и порождает явление стаккато (монотонные отрывистые всплески физиологических реакций голосового аппарата).

По структуре предложения бывают простыми и сложными. Люди склонны лучше воспринимать простые. Однако текст нельзя лишить и сложных предложений. При этом пишущий должен помнить, что в предложении должна быть заключена только одна мысль. Читателю тогда будет легче воспринять написанное. Во всех случаях целесообразно придерживаться следующих требований к связному тексту:

- в одну фразу нельзя включать слишком много информации;
- вся информация в тексте должна быть объединена одной темой;
- фразы должны быть компактными («не растекайся по древу»);
- при составлении фраз придерживайся цифры 18: таким должно быть количество слов в предложении;
- необходимо «одушевлять» даже самую сухую информацию.

Последнее правило следует подчеркнуть особо. Ведь многие хозяйственные руководители искренне считают, что деловой документ не должен «дышать эмоциями». Они утверждают, что деловое письмо — это не трактат на литературную тему и даже не публицистическая статья. Эти люди во многом заблуждаются. Деловое письмо (доклад, инструкция, информационное сообщение и т. д.), если оно подготовлено с учетом хотя бы элементарных правил стилистики, будет восприниматься читателем без отторжения.

Пишущий должен стремиться отразить в деловом письме человеческие натуры, показать отношение людей к реалиям дня. Здесь много способов и приемов. Например, «Я» или «Мы» воспринимаются теплее, чем «фирма», «компания», «завод» и т. д. В Японии, правда, все наоборот. Если кто-нибудь спрашивает японского работника, кем тот работает, последний отвечает: «На Тойота», «На Хонда», «На Сони» и т. д. В остальном бренном мире имя собственное представляет самую значительную социальную ценность человека.

### 3.2.5. Редактирование и оформление

**Анализ текста.** Имеются различные методы количественной и качественной оценки текста делового письма. Однако почти все они рассчитаны на специалистов, с ними трудно работать. Ниже дается простой подход к решению этой задачи:

1. После завершения письма прочитайте внимательно весь текст. Сформулируйте (словами) общее впечатление о документе (докладе, сообщении).
2. Определите среднее количество слов в предложении (если эта цифра близка к 18 — все нормально).
3. Подсчитайте общее количество глаголов. В тексте должны преобладать глаголы активного (действительного) залога.
4. Определите общее количество имен существительных. Определите число абстрактных и конкретных. Вторых должно быть не менее 60%.
5. Короткие слова должны преобладать над длинными.
6. После просмотра проведите тщательное редактирование текста, обратив внимание на грамматику, правописание, пунктуацию, подбор слов, стиль.
7. Сверьте цифровой материал, проверьте таблицы, сноски, цитаты.

**Оформление.** Внешний вид делового письма (доклада) создает у читающего первое впечатление. Здесь нужно обратить внимание на такие детали:

- наличие полей справа, слева, сверху, снизу;
- выделение абзацев в тексте;
- четкий и понятный заголовок;
- хорошее качество печати;
- список литературы (если это информационное сообщение).

#### Памятка:

1. Побудить людей к деятельности можно только с помощью слова — устного и письменного. Письменное слово — мощное средство коммуникации.
2. Коммуникация в бизнесе должна быть достоверной, краткой, четкой.
3. Хорошо писать очень трудно. Надо практиковаться и быть готовым к критике.
4. Нельзя писать абстрактному адресату. Надо представлять человека, которому пишешь.
5. Пиши естественно. Избегай абстракций.
6. Используй опыт своего адресата. Приводи примеры из его практики.
7. Старайся не отправлять деловое письмо немедленно. К нему нужно возвратиться через день-другой.
8. Пиши так, чтобы полнее выразить свои мысли. Не стремись к тому, чтобы произвести впечатление.



**Тренировка.** Внимательно прочтите приводимые ниже тексты. Сделайте анализ, обратив внимание на: а) подбор слов; б) использование глаголов, имен существительных, прилагательных, наречий; в) количество длинных и коротких слов; г) особенности структур фраз; д) стиль изложения.

Подумайте, как можно улучшить эти тексты.

#### **О приватизации экономики**

Выяснить отношение поляков к концепции передачи экономики в частные руки взялся Варшавский центр исследования общественного мнения. Анкетирование было проведено на 380 государственных промышленных предприятиях. Большинство опрошенных (97,9 процент рабочих и 99,2 процента руководителей) однозначно высказались за приватизацию ремесел. Такое же единодушие (95,7 и 92,2 процента соответственно) наблюдалось в вопросе передачи в частные руки торговли. Когда же речь зашла о судьбе крупных предприятий, то мнения поляков разделились. Безоговорочно поддержали приватизацию только 58,6 процента рабочих и 56,6 процента руководителей. Тем не менее заинтересованность приватизацией оставалась достаточно высокой в таких важнейших областях, как внешняя торговля — 78,9 процента рабочих и 84,7 процента руководителей и банковское дело — 75,4 и 81,8 процента опрошенных соответственно.

#### **Доходы канадцев**

Жить богато не запретишь, если есть талант и высокая профессиональная квалификация. Управление государственных сборов Канады опубликовало статистические данные о доходах населения страны.

На первом месте среди людей, занимающихся частной деятельностью, значатся врачи широкого профиля, средний доход которых составил в 1987 году 99195 долларов. За ними следуют дантисты — 82717 долларов, а замыкают ведущую тройку юристы и нотариусы — 76331 доллар.

Инженеры и архитекторы получили среднегодовой заработок в размере 41771 доллара, рыбаки — 22804 доллара, владельцы недвижимости — 20927 долларов, фермеры — 17635 долларов, пенсионеры — 13445 долларов. Замыкают список художники и артисты — 13382 доллара. Что же касается служащих, работающих по найму, то здесь на первом месте учителя и профессора — 38290 долларов. Занятые на госпредприятиях канадцы получили в 1987 году в среднем 33482 доллара. В частных фирмах данный показатель составил 22742 доллара.

### **3.3. Умение убеждать**

В условиях рыночных отношений менеджер сталкивается с необходимостью убеждать людей в трех случаях: когда ему нужно а) побуждать подчиненных действовать для достижения поставленных целей; б) проводить свои идеи в переговорах с от-

дельными лицами и группами лиц; в) доказывать свою точку зрения непосредственному начальнику или завоевать расположение участников обсуждения проектов, планов, перспектив и т.д. Убеждать — это привлекать людей на свою сторону.

Убеждение осуществляется с помощью слова, примера и дела. Во всех случаях превалирует слово. Умение убеждать людей словом — веление времени.

Научитесь умению убеждать. Для этого усвойте три основных правила:

- а) будьте приветливыми, вежливыми;
- б) улыбайтесь людям;
- в) стремитесь поддерживать хорошее настроение и у себя, и у окружающих.

### 3.3.1. Основные виды убеждения

Вся процедура убеждения укладывается в четыре вида воздействия: информирование, разъяснение, доказательство и опровержение.

**Информирование.** Для того, чтобы человека побудить к деятельности, требуется целый спектр побудительных воздействий. Среди них информирование, т.е. сообщение, во имя чего человек должен действовать, занимает важное место. Это связано с тем, что человек, прежде чем действовать, хочет убедиться, что нужно сделать и сумеет ли он это делать. Никто не начнет действовать, если считать, что действовать либо не стоит, либо невозможно. Эту зависимость польский психолог Т.Томашевский выразил формулой;  $D = f(VP)$ , по которой решение, приводящее к действию является функцией ( $f$ ) ценности цели ( $V$ ) и вероятности ее реализации ( $P$ ).

Между оценкой ценности и оценкой вероятности ее реализации существует отношение псевдопроизведения, что означает, если один элемент приближается к нулю, тогда и все произведение приближается к нулю, несмотря на величину другого элемента. Если для человека что-то очень важно, но он не верит в возможность осуществления этого, он остается в бездействии. Не начнет действовать и человек, который имеет дело с какой-нибудь легко достижимой, но не стоящей усилий целью.

В формуле Томашевского отражена очень простая, но важная для менеджера мысль: чтобы побудить человека к нужной деятельности, следует прежде всего проинформировать его о цели и вероятности ее достижения.

Информирование в процессе убеждения реализуется различными методами. Среди них особое место занимает рассказ.

Рассказ представляет собой живое и образное изложение сути дела. Обычно он строится двумя путями: индуктивным (когда идут от отдельных фактов к обобщениям) и дедуктивным (когда идут от общих положений к отдельным фактам). Считается, что если слушатель по типу темперамента холерик, то он предпочитает дедуктивный путь, а если флегматик — то индуктивный. Такая корреляция не абсолютна, однако довольно точна: холерику присущ быстрый темп психической деятельности, отсюда он отдает предпочтение обобщениям; флегматик же, имея замедленный темп, склонен воспринимать сначала отдельные факты, а потом уже обобщения.

При индуктивном изложении в начале рассказа можно поставить вопрос, ответом на который и станет весь последующий рассказ. Практика показывает, что когда изложение предваряется вопросом, то основное сообщение воспринимается активно. При дедуктивном же изложении вопрос ставится после сообщения главной мысли. Если вопрос поставить перед сообщением главной мысли, то последующая затем аргументация оказывается излишней. Когда не представляется возможным определить темперамент слушающего, то его относят к среднему типу и стараются видеть в нем мыслящего человека. Роль рассказчика здесь близка к роли популярного писателя.

**Разъяснение.** В деятельности менеджера этот вид убеждающего воздействия занимает не менее важное место, чем информирование.

Выделяются наиболее типичные виды разъяснения:

а) инструктивное; б) повествующее; в) рассуждающее.

Инструктивное разъяснение уместно и необходимо в том случае, когда от слушателя требуется запомнить что-либо, например, при усвоении порядка действий. По своей сущности это схематическое раскладывание «по полочкам» деятельности подчиненных, побуждаемых к усвоению инструкции. При таком разъяснении мышление служащего не загружается, но задействуется память. Следует заметить, что такой прием не очень нравится творческим натурам или лицам с художественными склонностями. У тех же, кто привык к строгим, можно сказать, алгоритмическим правилам и указаниям, инструктирование не порождает противодействий.

Для творческих натур большую притягательность имеют приемы рассуждающего разъяснения. Это связано с тем, что такие люди обычно имеют по всем вопросам свои точки зрения, кроме того, многие из них привыкли к полемике. Повествующее, а тем более инструктивное разъяснение для таких людей не подходит. Они всегда жаждут активного участия в общении. Поэтому, прежде, чем говорить им «Потому», «Отсюда», «Затем», надо вызвать со стороны слушающих вопросы «Почему?», «Откуда?», «Зачем?» и т. д.

Рассуждающее разъяснение строится таким образом, что ведущий ставит перед собеседником вопросы «за» и «против», заставляя его мыслить самого. При рассуждающем разъяснении можно поставить вопрос, самому ответить на него, а можно побудить к ответу слушающего. Именно побудить, т.е. всем ходом рассуждения возбудить у собеседника желание дать ответ. Как только ведущий начнет понуждать к ответу, рассуждающее разъяснение теряет смысл. При рассуждающем разъяснении слушающий вместе с ведущим ищет пути разрешения ситуации (конечно, при направляющем внимании ведущего). Слушающий (собеседник) при этом ощущает свою значимость. Когда же из него вытягивают ответы, то он, лишаясь такого ощущения, уходит в психологическую защиту.

**Доказательство.** Традиционно доказательство относят к логическим операциям, строящимся на основе законов логики: законе тождества, законе противоречия, законе исключительного третьего и законе достаточного основания. Суть доказательства заключается в том, что выдвигается какой-то тезис (мысль или положение, истинность которого надо доказать) и подыскиваются аргументы или доводы для подтверждения тезиса. Сама процедура обычно называется демонстрацией. В сущности — это теория доказательства. В реальной практике она проявляется явно или неявно. Некоторые люди считают эту теорию большой абстракцией. Вместе с тем на деле они весьма часто прибегают к доказательству, применяя для этого факты, включая людей в практические дела и демонстрируя им пример личного поведения.

Чтобы убедить людей или доказать им истинность какого-либо положения, часто нужны факты. Без фактов нет доказательства. Люди привыкли опираться на факты. Факты создают у них соответствующий настрой на восприятие действительности, формируют установку. Однако так действуют не отдельные, разрозненные факты, а их система.

**Опровержение.** В логическом плане опровержение обладает той же природой, что и доказательство. Доказывая кому-либо идею, мы тем самым опровергаем другую, т.е. ту, которую ошибочно вынашивает наш собеседник. Однако доказательство и опровержение — это не одно и то же. В психологическом плане здесь имеется большая разница. Дело в том, что опровержение имеет дело с критикой устоявшихся взглядов и стереотипов поведения людей, с разрушением и формированием его установок. Когда мы что-либо опровергаем, то встречаемся с чувством собственного достоинства оппонента, с его «Я». В связи с этим для эффективного опровержения действий человека одной логики оказывается недостаточно.

С позиций психологии считается бесполезным вступать в спор с тем, кто ошибается, но отстаивает свою точку зрения. «Вы не можете победить в споре» — гласит известное психологическое кредо. И в этом есть глубокий смысл. Ведь если мы спорим с человеком, то, стало быть, мы посягаем на его чувство собственного достоинства. А человек это чувство, т.е. свое «Я», упорно защищает. Что из того, если мы, допустим, камня на камне не оставим от аргументации нашего оппонента и докажем полную несостоятельность его позиции? Мы выиграем? Нет, конечно. Наш оппонент, прижатый к стенке, может отказаться от борьбы. Но он никогда искренне не признается, что был не прав, т.е. сразу не признается. Для этого ему нужно время. Чтобы заменить одну установку на другую, обычно требуется не один день. Кто «побеждает» сходу, тот обычно проигрывает. Чтобы этого не случилось, нужно научиться применять приемы опровержения.

В данном случае следует обратить внимание на одно весьма важное обстоятельство. Опровержение, результатом которого является видимый, мнимый отказ от деятельности, — это одно, а реальный искренний отказ — это совсем другое. Первый вид опровержения обычно имеет место на диспутах, на конференциях, на международных совещаниях, второй — в жизни. Именно с этим видом опровержения и имеет дело хозяйственный руководитель. Однако для убедительности изложения приведем один пример.

На одном из юбилейных торжеств Мюнхене состоялось заседание общества «ФРГ — СССР», на котором выступил наш представитель. В конце заседания, когда начались ответы на вопросы, в зале с провокационными выкриками появился некто, отрекомендовавшийся Вишневым. Он выкрикнул ряд лозунгов,

поливая грязью наших людей. В заключении своей зобной тирады Вишневский сказал, что он и вся его семья воевала на стороне фашистов, что восемь его братьев и сестер нашли смерть в этой борьбе.

«Можно лишь с сожалением констатировать, — реагировал на это советский делегат, — что вы не оказались тогда девятым».<sup>1</sup>

Нетрудно представить, что эта реплика положила Вишневского на обе лопатки, а его измышления были с треском опровергнуты. Однако изменилось ли мировоззрение провокатора? Конечно, нет. Его злоба, по-видимому, только усилилась, и он, вероятно, в дальнейшем не раз еще совершал подобного рода, а то и более изощренные провокации.

Таким образом, есть опровержение и опровержение. Опровержение как уличение в клевете или лжи — это прием политики, а опровержение, рассчитанное на перемену мировоззрения и установок, — это прием делового общения. Именно с такого рода опровержением имеет дело менеджер. Здесь следует обратиться к специфическим социально-психологическим правилам.

**Правило первое.** При опровержении доводов оппонента следует обращаться к его чувству собственного достоинства.

Как известно, чувство собственного достоинства (ЧСД) равно частному от деления величины успеха ( $У$ ) данного лица на его притязания ( $П$ ):  $ЧСД = У/П$ . Чем выше успех и чем меньше притязания, тем выше чувство собственного достоинства. Под успехом здесь понимается не материальная, а социально-психологическая величина, выступающая в виде оценочных суждений со стороны окружающих. У людей с высокими притязаниями эта величина стремится к минимуму. Люди с высоким показателем ЧСД обладают гордостью за свое «Я», а с низким — самомнением. В результате первые проявляют тенденцию твердо отстаивать свое мнение, аргументируя его, а вторые — упорствовать.

Во всех случаях успеха добиваются в том случае, если дают человеку почувствовать его собственное «Я»: называют его по имени и отчеству, подчеркивают реальные заслуги, дают возможность проявлять инициативу, побуждают к самостоятельным действиям, стараются не навязывать чужого образа мыслей, а стимулируют к размышлению.

**Правило второе.** При выборе приемов и средств воздействия нужно учитывать характер актуальных потребностей оппонента.

<sup>1</sup> Ножин Е.А. Мастерство устного выступления. — М.: Политиздат, 1982.

Согласно распространенной точке зрения считается, что потребности человека условно делятся на пять уровней (см. 1.2.9):

- физиологические потребности, связанные с необходимостью поддержания жизни, — в пище, воде, сне и т. д.;
- потребности в безопасности, которые проявляются в стремлении оградить себя от всяких угроз и опасностей, в стремлении к стабильности положения и уверенности в завтрашнем дне;
- потребности принадлежать какой-либо группе людей, а также в близких связях с людьми: в дружбе, общении, любви;
- потребности в уважении и признании со стороны других людей (престиж, репутация), что связано с продвижением по социальной лестнице, с карьерой;
- потребности в самореализации, самовыражении, проявлении своих возможностей.

**Правило третье.** В процессе побуждения людей к деятельности проявляйте к ним искреннее внимание.

Искреннее внимание к человеку растапливает холодок недоверия и устраняет психологические барьеры в общении. Неискреннее внимание быстро распознается собеседником, и он немедленно отворачивается от говорящего. Это связано с тем, что у человека в таких случаях обостряется механизм эмпатии (вчувствования), который дает ему понять подлинные намерения того, кто с ним общается. Отсюда следует ряд советов: а) будьте участливым к личным проблемам людей; ничто так не отталкивает другого, как неискренность в обращении; б) следите за экспрессиями своего лица (избегайте масок злости и печали). Контролируйте свою позу и жестикуляцию; в) внимательно слушайте собеседника.

**Эффективность убеждения.** Рассмотренные выше четыре вида воздействия (информирование, разъяснение, доказательство, опровержение) составляют основу, каркас системы убеждения. В практической деятельности все они наполняются целой системой приемов, которые выбираются в зависимости от обстоятельств и личности собеседника (аудитории). Тщательно спланированная работа по оказанию воздействия при умелом отборе убеждающих приемов в большинстве случаев должна принести желаемые результаты. Однако следует заметить, что далеко не все люди поддаются убеждающим воздействиям. Согласно исследованиям психологов, убеждению не поддаются:

1. Люди с ограниченной фантазией, не наделенные богатством воображения и неспособные к яркому эмоциональному восприятию образов.

2. «Внутренне ориентированные» личности, т.е. те, для кого собственные переживания значат куда больше, чем переживания группы или даже массы людей.
3. Социально неконтактные люди, проявляющие признаки отчужденности, слабой эмоциональной привязанности к другим, с выраженным предпочтением к обособленной деятельности, имеющие слабую связь с формальными или неформальными группами.
4. Лица с явно выраженной агрессивностью или с признаками потребности во власти над другими.
5. Лица, проявляющие открытую враждебность к людям, окружающим их в повседневной жизни. Крайнюю степень сопротивляемости убеждению обнаруживают инвалиды с параноидными тенденциями (с бредовыми идеями) или «криминальные психопаты» (люди с ярко выраженным антисоциальным поведением).

### 3.3.2. Условия и приемы убеждения

Рассмотренные выше виды убеждения — информирование, разъяснение, доказательство, опровержение — представляют собой некий каркас убеждающего воздействия на людей, но дающий лишь общее представление о конкретной процедуре. В реальной практике менеджер сталкивается с необходимостью учитывать фоновое обстановочное состояние, в котором осуществляется убеждение.

Наиболее простым, но вместе с тем самым надежным фоном процедуры убеждения является мышечная релаксация (расслабление) субъектов общения. Суть ее заключается в том, что в условиях релаксации кора головного мозга человека в определенной степени освобождается от побочных влияний и принимает готовность к восприятию беседы. Такое состояние появляется в тех случаях, когда беседующие сидят в непринужденной позе, а их лица обращены друг к другу. Все у собеседников должно быть естественным: взгляд, жесты, осанка, телодвижения. Согнутая над столом фигура, поджатые ноги, блуждающий взор, морщины на лбу, вертикальные складки на переносице и т. д. гасят расслабление и порождают напряженное состояние.

Однако напряжение, точнее эмоциональная напряженность, так же, как и релаксация, усиливает убеждающее действие. При этом приемы фонового состояния будут другими. Нетрудно догадаться, что в подобной обстановочной ситуации хорошо действуют команды, приказы, запрещения и др. (см. схему).

### ПРИЕМЫ УБЕЖДЕННОСТИ И СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ИМ ФОНОВЫЕ СОСТОЯНИЯ

Фоновые состояния	Приемы убеждения
Релаксация	— Наставление — Косвенное одобрение
Эмоциональная напряженность	— Команды и приказы — Обманутое ожидание — «Взрыв» — Категорическое требование — Запрещение
Идентификация	— Совет — «Плацебо» — Порицание
Концертное настроение	— Намек — Комплимент

Схема №13. Приемы убеждения.

Не менее важную роль в повышении эффективности убеждения играет идентификация, т.е. такое состояние, когда субъекты общения сближаются на идее взаимного переживания каких-то общих сторон жизнедеятельности.

Известно, что люди, имеющие между собой некоторые общие признаки, скорее окажутся друг другу по душе, чем те, кто таковых признаков не имеет. Так, врач с врачом, писатель с писателем, инженер с инженером и т. д. быстро находят общие точки соприкосновения. А если у них к тому же наблюдается некоторая общность судьбы, то дела пойдут еще быстрее. В этом плане особую важность могут иметь события прошлого, воспоминания о родственниках, близких, знакомых и т. д. Еще большую силу таят в себе некоторые, скажем, интимные стороны жизни. Для большинства людей, например, собрат по несчастью (идентичная болезнь, сходное горе и т. д.) вызывает очень сильную расположенность друг к другу. Можно назвать и другие не менее значимые мотиваторы поведения. Перед менеджером возникает задача выбрать эффективные средства создания обстановочной ситуации для беседы. При этом его деятельность значительно упрощается, если он будет: а) стараться смотреть на вещи, факты и события глазами своего собеседника; б) относиться сочувственно к его мыслям и желаниям; в) вызывать у собеседника положительные эмоции.

Не меньшую побудительную силу имеет фоновое состояние, именуемое «концертным настроением».

Термин «концертное настроение» был введен в научный оборот болгарским психиатром Г.Лозановым. Суть его состоит в том, что человек, настроенный на «концертный», т.е. игривый, тон, с охотой воспринимает подаваемую ему информацию. На фоне «концертного настроения», как уже доказано многочисленными практическими методиками, хорошо усваивается преподаваемый в учебных заведениях материал, особенно иностранный язык. На таком фоне неплохо воспринимаются любые модели убеждающего воздействия. Действительно, деловой веселый тон обращения руководителя к своему собеседнику пробуждает у него неподдельное желание воспринять и разобраться во всем, что ему сообщают. Отсюда следует вывод: менеджер должен в полной мере пользоваться такими средствами, как одобрение, похвала, не скупиться на пословицы, поговорки, крылатые выражения и т. д.

Итак, убеждающее воздействие имеет тенденцию лучше усваиваться на вполне определенном психологическом фоне. Мы выделяем здесь релаксацию, эмоциональную напряженность, идентификацию и «концертное настроение». Каждый конкретный фон предопределяет выбор соответствующих приемов воздействия. Эти приемы выявлены в процессе наблюдения за участниками деловых бесед.

**Наставление.** Осуществляется только при положительном отношении собеседника к руководителю.<sup>1</sup> Специфика наставления состоит в том, что слово, выраженное в императивной форме, обуславливает «исполнительское» поведение человека. Словесными формами наставления могут выступать указания, распоряжения, запрещения. В отличие от команд и приказов, рассчитанных на срабатывание уже имеющегося навыка, наставление формирует целостную установку деятельности: «Делайте так...», «После выполнения процедуры переходите туда-то...» и т. д.

Содержание наставления, как и всякого словесного воздействия, является весьма важным. Поэтому при подготовке наставления следует очень тщательно продумывать материал, который включается в него. Надо подчеркнуть, что эффективность здесь связана не только со смыслом. При словесной подаче наставления необходим еще и соответствующий стиль речи и форма произношения. Имеется в виду эмоциональность, интонация, мими-

<sup>1</sup> Здесь и в дальнейшем по тексту под словом «руководитель» подразумевается ведущий беседу, оратор, докладчик, т.е. лицо, которое лидирует в общении.

ка, жесты. Все должно быть подчинено лаконичному и императивному построению высказывания.

**Косвенное одобрение.** Рассчитано на эмоциональное восприятие речи говорящего. Сущность данного приема заключается не в том, чтобы сказать в лоб «Ваши успехи в этом деле неоспоримы!». Это походит на лесть. Хотя лесть и очень нравится некоторым лицам, как правило, она губительна для человеческого характера. В связи с этим, если нужно высказать человеку похвалу, лучше это сделать косвенно: «Такое усердие обычно приносит пользу!» Произнеся подобные фразы с достаточной эмоциональной окраской, руководитель вызовет у собеседника ощущение чувства собственного достоинства. В психике будет акцентироваться установка на деятельность в подобном же роде.

Вполне очевидно, конечно, что для человека с эгоистическими склонностями такая форма одобрения будет совершенно неубедительной. И такой человек воспринимает ее на свой лад.

**Метод Сократа** известен с древности. Суть метода заключается в том, чтобы в начале беседы не дать собеседнику сказать «Нет». Пусть это будет разговор о чем-то постороннем, даже о погоде:

— Не правда ли, сегодня ясно?

— Да.

— Солнце палит. Ведь палит?

— Да.

— Наверное, жажда замучила?

— Да.

Ответы «Да» на второстепенные, порою ничего не значащие, вопросы как бы прокладывают дорогу к тому, чтобы ответить утвердительно на главный вопрос:

— Вы ведь работаете в полсилы?

— Да, вероятно, так.

Древнегреческий философ Сократ, именем которого назван данный метод, всегда старался оградить своего собеседника от того, чтобы тот сказал «Нет!» Как только собеседник скажет «Нет!», его очень трудно переломить в обратную сторону. В связи с этим Сократ старался так вести беседу, чтобы собеседнику было легче сказать «Да», чем «Нет». Как мы знаем, Сократ непременно доказывал свою точку зрения, не вызывая со стороны оппонентов не только явного негодования, но даже самых незначительных негативных реакций.

**Команды и приказы** требуют от людей быстрого и точного исполнения без каких бы то ни было критических реакций. При выполнении команд и приказов не рассуждают. В жизни встречаются две разновидности команд и приказов: а) запретительные; б) побудительные. Первые: «Прекратите!..», «Перестаньте нервничать!», «Замолчите!» и т. д. направлены на немедленное торможение нежелательных актов поведения. Они подаются твердым спокойным голосом или голосом с эмоционально окрашенным оттенком. Вторые: «Идите!», «Принесите!», «Выполняйте!» и т. д. нацелены на включение поведенческих механизмов людей. Такие команды и приказы должны восприниматься без критического отношения к ним.

**Обманутое ожидание.** Предпосылкой успешного применения данного приема является создание напряженной ситуации ожидания. Предшествующие события должны сформировать у собеседника строго направленный ход мыслей. Если вдруг обнаруживается несостоятельность этой направленности, то собеседник оказывается в растерянности, без возражений воспринимает предлагаемую ему идею. Такое положение дел характерно для многих ситуаций жизни.

*Операция закончилась печально. Через четыре дня молодая женщина с припухшими веками пришла к хирургу и сказала резким голосом:*

— Доктор, вы убили моего мужа.

— Да, — негромко ответил врач. — Вы совершенно правы.

*Женщина ничего не сказала. Она ожидала чего угодно (возмущения, благородного негодования, извинения), но только не чистосердечного признания.*

*Они обменялись еще двумя-тремя фразами. Женщина ушла, на прощание обронив у двери:*

— Извините!..

**«Взрыв».** В психологии этот прием известен как мгновенная перестройка личности под влиянием сильных эмоциональных переживаний. Явление «взрыва» подробно описано в художественной литературе (перевоспитание Жана Вальжана, героя романа В.Гюго «Отверженные»). Научное обоснование методики «взрыва» дал А.С.Макаренко.

Применение «взрыва» требует создания специальной обстановки, в которой бы возникли чувства, способные поразить человека своей неожиданностью и необычностью. В такой обстановке у человека происходит сшибка нервных процессов. Неожиданный раздражитель (зрелище, информация и т. д.)

вызывают у него смятение. Это приводит к коренному изменению взглядов на вещи, события, отдельных людей и даже на мир в целом. Известны случаи, когда «достоверные» сведения о неверности одного из супругов в «благополучных» семьях приводили другого на грань катастрофы. В семьях, где неверность расценивается как шалость, такого не происходит.

В условиях трудовых коллективов метод «взрыва» может применяться по отношению к злым нарушителям дисциплины, пьяницам, лицам с аморальным и криминальным поведением. Здесь при известных обстоятельствах могут быть уместны определенные разновидности: гневное осуждение поведения провинившегося всем коллективом, искренняя помощь со стороны администрации в ситуациях горя и стресса, «списание» прошлых прегрешений и т. д. При всем этом должны быть проявлены намерения, преследующие цель предоставления объекту воздействия реальных возможностей к исправлению. Неискренность и формализм здесь абсолютно неуместны.

**Категорическое требование.** Заключает в себе силу приказа. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом. В других случаях этот прием может оказаться бесполезным или даже вредным. Во многих отношениях категорическое требование идентично с запрещением, выступающим в виде легкой формы принуждения.

**Запрещение.** Предполагает тормозящее воздействие на личность. По своей природе оно бывает двух видов: а) запрещение импульсивных действий неустойчивого характера; б) запрещение недозволенного поведения. Эта форма стоит на грани двух главных методов воздействия: принуждения и убеждения.

**Совет.** Прием наиболее эффективен в том случае, когда собеседник проникается доверием к руководителю. Для человека, чтобы следовать совету, особую значимость приобретает форма подачи совета. Надо знать, что совет давать следует голосом, в котором слышится теплота и участливость. Просить же совета нужно только искренне. Неискренность тут же оборачивается против просителя.

Наблюдения показывают, что далеко не все руководители знают и ощущают особенности своего голоса. Очень часто совет подают менторским тоном, естественно вызывающим внутренний протест со стороны других. Чтобы избавиться от такого недостатка, нужно услышать свой голос самому. Здесь неоценимую помощь может оказать магнитофон, а еще лучше видеозапись.

**«Плацебо».** Давно используется в медицине как прием внушения. Суть его заключается в том, что врач, прописывая больному какое-нибудь индифферентное средство, утверждает, что именно оно даст нужный эффект. Психологический настрой больного на благоприятное воздействие прописанного лекарства часто приводит к положительному результату. Этот прием переняли воспитатели, в частности, тренеры по различным видам спорта, которые иногда довольно эффективно побуждали спортсменов на покорение рекордов. Нужно сказать, что педагогические «плацебо» очень действенны, если пользоваться им с предосторожностями. Следует помнить, что эффект «плацебо» удерживается лишь до первой неудачи. Если люди поймут, что ритуальные действия, которые они так скрупулезно выполняли, не имеют под собой реальной почвы, то под «плацебо» их больше не подведешь.

**Порицание.** Обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с руководителем: «он один из нас». В других случаях порицание воспринимается как менторское назидание, которое можно выслушать, но которому не нужно следовать. В силу того, что человек довольно активно защищает свое «Я», он честно рассматривает этот прием как покушение на свою самостоятельность.

**Намек.** Это прием косвенного убеждения путем шутки, иронии и аналогии. В некотором плане формой намека может быть и совет. Сущность намека состоит в том, что он адресуется не к сознанию, не к логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек таит в себе потенциальную возможность оскорбления личности собеседника, то пользоваться им лучше всего в ситуации «концертного настроения». Критерием меры здесь может выступить прогнозирование самопереживания: «Как бы я сам чувствовал себя, если бы мне подавали такие намеки!»

**Комплимент.** Нередко комплимент смешивают с лестью. Сказать человеку: «Как складно вы говорите!» — это польстить ему. Лесть приятна далеко не каждому, хотя часто люди не отмахиваются от лести. Однако многих все же лесть обижает. Комплимент никого не обижает, он всех возвышает.

## УЛОВКИ СПОРА

Уловки — это сознательно применяемые в спорах затруднения аргументации. Выделяют разные типы уловок:

1. **Психологические.** Обычно это прием эмоционального раздражения: выведение из равновесия, использование замысловатых речевых

штампов, «ошарашивание» быстрым темпом речи, наведение оппонента на «ложный след», обращение к домыслам, опора на «высшие интересы», ссылка на авторитеты и т. д.

2. **Логико-психологические.** Нарушение законов формальной логики: прочный круг в доказательстве, афоризмы, необоснованные обобщения, искажение смысла при пересказе, выдвижение ложного тезиса, приписывание оппоненту

абсурдных высказываний, передергивание фактов и т. д.

3. **Процедурные.** Затягивание процедур, внезапное прекращение дискуссий, недостаточное или, наоборот, избыточное информирование, «потеря» документов, «выпускание пара» на второстепенных вопросах и т. д.

*И. Мельник. Уловки спора. — М, 1991.*



Лесть прямолинейна. Она проста и понятна. Compliment же — другое дело, он наталкивает человека на размышления, на догадку. Фраза «Как Вы милы!» — это лесть; фраза: «Понятно, почему Ваш муж всегда спешит домой!» — это комплимент. Предметом лести являются люди и их качества, а предметом комплимента — вещи, дела, идеи и т. д., косвенно относящиеся к людям. Если лесть однозначна, то комплимент предполагает разночтения: услышав комплимент, человек сам домысливает его сущность. Однако комплимент привлекает к себе внимание лишь в том случае, когда отвечает интересам и потребностям людей. Нет сомнения в том, что умение руководителя применять в общении комплимент значительно обогащает арсенал его средств взаимодействия с людьми.

### 3.3.3. Тактика убеждения

Как указывалось в начале раздела, убеждать — это умение привлекать людей на свою сторону. Для этих целей используются различные тактики. Вот одна из них. Эта тактика «семи ступеней»:

1. Выберите объект воздействия, соберите о нем как можно более полную информацию, продумайте цель убеждения. Однако, прежде чем действовать, загоритесь желанием и поверьте, что Вы способны убедить данного человека.

Нужно понять, что так вот, запросто, нельзя привлечь человека на свою сторону, убедить его. Поэтому не спешите сходу вводить в действие Вашу методику. Обдумайте сначала, для чего нужны человеку Ваши убеждающие действия. Если Вы не находите убедительного ответа, то не тратьте времени. Если же считаете, что Ваши действия пропитаны искренним желанием до-

биться желаемого, возвыситься, очиститься и т.д., то действуйте. Проговорите самоубеждающие фразы: «Я могу», «Я способен!», «Я добьюсь своего!».

2. Поймите намерения человека, прочувствуйте его переживания. Определите, чего он хочет. Знайте, что люди стремятся к тому, что может возвысить их в глазах и других людей. Если Ваш объект ощутит, что от Вас веет искренностью, он пойдет за Вами. Чтобы привлечь человека на свою сторону, надо помочь ему захотеть стать вашим сторонником. Для этого следует вызвать у него интерес к Вашей идее. А это можно сделать только через целенаправленное поведение подопечного. Отсюда возникают вопросы: «Как организовать поведение объекта?», «Как включить его в активную деятельность?».

3. Обдумайте свое обращение к объекту воздействия, подготовьте речевой призыв.

Помните, что Ваша речь должна быть лаконичной, четкой, привлекательной. Она должна заключать в себе побудительный стимул к целенаправленному поведению. Будет хорошо, если Вы построите речь на примерах. Помните: нельзя допускать, чтобы призыв выглядел в виде подсказки, например: «Покупайте газету «Известия». Такой призыв не вызывает ответной активности: люди не любят, когда у них отбирают инициативу. В связи с этим призыв должен быть психологически закрыт: «Если хочешь знать, что делается в мире — «Известия» к Вашим услугам!»

4. Сделайте своего собеседника соавтором Вашей идеи.

Начните с общих вопросов, которые совпадают. Воодушевите своего собеседника, вовлеките его в творческую деятельность. Не заставляйте его обороняться. Если вы видите, что он не хочет «терять свое лицо», не вынуждайте его делать это. Не пытайтесь победить его аргументами. Помогите ему «увидеть» все самому.

5. Старайтесь показать преимущества Вашей идеи.

Люди хотят знать результаты своей деятельности. Вспомним, как К.Маркс сравнивал самого плохого архитектора с самой лучшей пчелой: архитектор, прежде чем начать строить дом, конструирует его в своей голове. Мы видим, что человек не любит, когда ему твердят, как надо поступить. Человек хочет знать, что его ждет в «конце тоннеля».

6. «Заклучайте сделку» и выходите из игры.

Люди не любят, когда их опекают, тем более, когда им не дают самим испытать усвоенный ход действий. Поэтому, как только Ваш подопечный сделал самостоятельный шаг, не мешайте ему.

7. Найдите возможность скорректировать поведение Вашего подопечного.

Коррекция необходима. Затягивание действия убивает эффект энтузиазма. Побудите подопечного ценить и исправить свое поведение. Уклоняйтесь от негативных оценок.

Тактика «семи ступеней» лежит в основе практической деятельности менеджера по реализации убеждающих воздействий. Для этих целей рекомендуется примерный план действий:

Ступени	Содержание ступеней	Вопросы для обдумывание
1	Цель убеждающего воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Для каких целей организуется убеждающая процедура?</li> <li>— Нужна ли она людям?</li> <li>— Способен ли менеджер реализовать цель убеждения?</li> </ul>
2	Оценка намерений подопечного(объекта воздействия)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Что желает (хочет) подопечный?</li> <li>— К чему он стремится?</li> <li>— Как организовать поведение объекта?</li> <li>— Как включить его в активную деятельность?</li> </ul>
3	Речевое обращение к объекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Как сделать речь привлекательной?</li> <li>— Как совместить желания, возможность и необходимость в поведении объекта?</li> <li>— Как сформировать призыв к целенаправленному поведению?</li> </ul>
4	Привлечение объекта к нужной идее	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Как сделать подопечного своим сторонником?</li> <li>— Как можно использовать общие точки соприкосновения?</li> <li>— Каким образом можно вывести собеседника из оппозиции?</li> </ul>
5	Доказательство преимуществ нужной идеи	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Каковы преимущества новой идеи?</li> <li>— Как она отличается от привычного образа действий?</li> <li>— Что дает подопечному принятие новой идеи?</li> </ul>
6	«Выход из игры»	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Как «выйти из игры»?</li> <li>— Когда лучше «выходить из игры»?</li> <li>— Каковы при этом действия ведущего?</li> </ul>
7	Коррекция поведения	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Как побудить подопечного скорректировать свои действия?</li> <li>— Когда необходима коррекция?</li> <li>— Как избежать негативной оценки поведения подопечного?</li> </ul>

### 3.3.4. Как критиковать

Согласно «Энциклопедическому словарю», критика (от греческого — искусство разбирать, судить) имеет ряд основных значений: 1) обсуждение с целью дать оценку; 2) отрицательное суждение с целью указания недостатков; 3) проверка достоверности чего-то. Как видно, отрицательный подтекст критики составляет лишь одно из приведенных значений. В практической деятельности менеджеру нужно пользоваться критикой, чтобы этот подтекст не доминировал.

На практике имеет место «удачная» и «неудачная» критика. Чаще встречается последняя. Можно назвать четыре причины неудачной критики, хотя мы не сомневаемся, что их может быть значительно больше.

**1. Фатальность.** Критика построена таким образом, что она формирует у критикуемого ощущение безвозвратной потери, невозможности исправить положение, изменить события к лучшему. Излюбленной фразой здесь обычно бывает: «Вам нужно было поступить так-то». Но поскольку события отодвинулись в прошлое и «поступить так-то» уже нельзя, то нет и выхода. Человек попадает в тупиковую ситуацию, и ему ничего не остается, кроме как сопротивляться. Критика не достигает цели. Люди напрасно расходуют свою энергию.

Наблюдения показывают, что ощущение фатальности при восприятии критики часто бывает причиной неурядиц в семьях. Известно, что критические замечания делают в адрес друг друга и муж, и жена, чаще, конечно, жена. Немало встречается и женоподобных ворчунов среди мужчин. Обычно это накопители и скряги, трясущиеся над каждой копейкой семейного бюджета. Но таких типов не так уж много, большинство мужчин — широкие натуры. В семейной обстановке они критикуют других не очень злобно. Ощущение фатальности своей критикой они не создают. Таким «искусством» наделены женщины, особенно с невротическими наклонностями. В своих словесных упражнениях они любят изречения типа: «Зачем ты сделал так-то?», «Почему же ты потерял то-то?», «Ты не смог этого сделать раньше, теперь сиди...» и т. д. И поскольку изменить сказанное невозможно, то супруг нередко впадает в агрессию, что ведет к ссоре или даже к размолвке.

**2. Назидательность.** Критикующий может создать у того, кого критикует, негативное отношение к своей персоне. Часто такое происходит, когда критика звучит слишком назидательно, на-

пример: «Вы поняли, как надо поступать?», «Надо внимательнее прислушиваться к советам», «Не высовывайтесь со своей инициативой» и т. д. Адресат такой критики в данном случае думает не о содержании высказывания руководителя, а о том, что к нему просто-напросто придираются. Этого не произойдет, если употребить, например, такую фразу: «Я говорю Вам это потому, что хочу, чтобы наши отношения оставались по-прежнему хорошими». В подобной ситуации тот, кого критикуют, скорее подумает: «Он хочет мне помочь».

**3. Эмоции.** Когда критика «идет в одни ворота» (т.е. остается без ответа), критикующий часто дает волю эмоциям, распаляется, втягивается в водоворот словесных тирад и часто не может вовремя остановиться. Лица с ярко выраженной авторитарной направленностью при этом прибавляют «металл» к своему голосу и повышают громкость речи. Слабых натур такая критика подавляет, а у сильных вызывает естественное отторжение и ответное сопротивление. Коэффициент полезного действия от такой критики равен нулю.

**4. Негативные обобщения.** Критические замечания часто вызывают противодействие у того, к кому они обращены из-за негативных обобщений. Причем такие обобщения делаются по какому-нибудь одному частному аспекту деятельности. В подобных случаях, критикующий, сам того не ведая, обращается к модели «если... то». В символах логики здесь имеет место импликация:  $p \rightarrow q$ . Словесные высказывания по ней строятся примерно так: «Если работник прилагает усилия, то он достигает успехов».

Предположим, случилось так, что успех не достигнут. Причиной здесь может быть, конечно, и недостаточное рвение работника. А может быть и нечто другое. Однако люди склонны за истину чаще брать первое: по закону импликации ( $p \rightarrow q$ ) первое событие принимается за причину второго. Поэтому конкретная неудача может вызвать у руководителя критику, распространяющуюся на поведение человека в целом, на все стороны его характера.

Обобщение опросов по изучению эффективности критики в производственных условиях показало, что многие хозяйственные руководители, хотя и достигают успехов, имеют слишком общее представление об «анатомии» критики. Свои неудачи в критическом воздействии на подчиненных они относят часто за счет нерадивости критикуемых, их испорченности «нежеланию прислушаться к критическим замечаниям» и т. д. Чтобы убедиться в ограниченности таких суждений, давайте припомним какой-

нибудь случай, когда критику, направленную в Ваш адрес, Вы расценивали как несостоятельную. Вспомните:

— Как Вы чувствовали себя, когда Вас критиковали? Вы были довольны или негодовали? Вы чувствовали себя гордым или пристыженным?

— Как Вы воспринимали критику? Вы молча выслушивали замечания или пытались что-то объяснить?

— Сердце Ваше работало ритмично или толчками? Мышцы Вашего тела напрягались или расслаблялись?

Если Вы негодовали, чувствовали себя пристыженным, пытались что-то объяснить в ответ на замечания, ощущали сердцебиение и напряжение мышц тела, то это было свидетельством того, что критика прибавила Вам очень мало энтузиазма. Каждый согласится, что подобного рода критика ущербна. Вспомните, как Вы сами кого-то критиковали в последний раз. Вспомнив, ответьте на такие вопросы: «Что чувствовал критикуемый?», «Как он воспринимал Вашу критику?», «Каково было физическое и эмоциональное состояние критикуемого?» Если вы способны описать поведение человека, которого критиковали, по всем этим трем параметрам — Ваша критика непременно чего-то стоит. Если же Вы затрудняетесь это сделать, то можно почти наверняка сказать, что Ваша критика была неудачной.

Все сказанное выше имеет отношение практически ко всем сферам жизни, в том числе и к производственным. Тем не менее в условиях производства критическое воздействие будет иметь известные особенности. Это связано с тем, что в сферу критики на производстве вклинивается такая переменная величина, которую можно назвать профессионализмом. Критика на производстве бывает двух видов: а) профессиональная, направленная на повышение уровня профессиональной деятельности (как работать, как планировать, как снабжать); б) социально-психологическая, направленная на совершенствование межличностных отношений.

Профессиональная критика осуществляется руководителями, как правило, весьма успешно. Эффективность этой критики зависит от профессиональной подготовленности руководителя. Если руководитель на высоком профессиональном уровне отдает четкие указания специалистам, критикует их за несовершенство действий, то у специалистов обычно не появляется желания возражать: критику руководителя здесь воспринимают как оказание помощи. Точно так же работниками воспринимаются и

решения, принимаемые по техническим вопросам. Сложнее дело обстоит с критикой, затрагивающей межличностные отношения. В данном аспекте руководитель встречается с тремя разновидностями критики: а) с критикой подчиненных; б) с критикой своих коллег по работе; в) с критикой начальства.

**Критика подчиненных** (критика по вертикали вниз). Можно сказать, что почти все сказанное выше о методике критического воздействия имеет отношение именно к данному аспекту критики. Особо следует отметить, что критика подчиненных принесет свои плоды только в том случае, если она отвечает следующим требованиям:

- а) гасит сопротивление подчиненного к восприятию критических замечаний;
- б) вовлекает подчиненного в сам процесс критики;
- в) создает у подчиненного понимание того, что он делает нужную работу и что эта работа оценивается по достоинству;
- г) изменяет ситуацию и деятельность подчиненного к лучшему.

Без учета названных выше четырех требований критика обычно или обрекается на неудачу, или оказывается малоэффективной.

**Критика коллег по работе** (критика по горизонтали). Критикуя своих коллег, мы должны руководствоваться общепринятыми нормами критики: гласностью, принципиальностью, деловитостью. Без этого критика теряет остроту и превращается либо в ругательство, либо в пустую болтовню. Однако реальное проведение принципиальной критики в жизнь требует применения определенных психологических приемов. Критика «в лоб» в системе взаимоотношений с коллегами обычно неэффективна. Для этого есть много психологических причин.

Предположим, одни из руководителей подразделений критикует своих коллег, руководителей подразделений, за то, что они мало прилагают усилий, скажем, по вопросам развития организации (объединения, отрасли). Обычная реакция на эту критику со стороны других будет примерно такой: «А твое подразделение что делает?», или «Какое твое дело?», или «Для этого есть руководство» и т. д. По всей вероятности, мало кто вслух выскажется в таком духе, но мыслить будет именно так. И дело здесь не в том, что другие непринципиальны. Нет. В силу объективно действующих психологических законов люди всегда защищают свое «Я», а если еще стоят во главе организации — то защищают и эту организацию (объединение, ведомство). Если бы они действовали вопреки требованиям этих законов, их личностное «Я»

было бы уничтожено, а организации, которыми они руководят, пришли бы в упадок.

В описанной выше и других подобных ситуациях люди действуют под влиянием социально-психологического закона «охраны территории». Такое название, естественно, условно, хотя и полностью раскрывает суть понятия: люди всегда стараются ограждать «свою территорию» от вторжения со стороны. Под территорией понимается широкий спектр объективной реальности: от физического окружения до системы идеальных концепций. Неслучайно удивительно живучей оказалась в умах людей идея «Мой дом — моя крепость», выраженная в различных культурах собственными языковыми средствами. Идея «охраны территории» тесно увязывается с одной из важнейших человеческих потребностей, а именно с потребностью принадлежности к социальной группе.

Теория мотивации дает нам четкое представление о том, что человек считает себя членом целой серии различных групп (семья, друзья-товарищи, производственные группы и коллективы). Будучи членом этих групп, он, конечно, берет на себя обязанности по соблюдению господствующих там норм поведения, берет на себя заботы о сохранении жизнеспособности этих групп. У человека в этом отношении проявляется потребность обеспечить безопасность своего ближайшего окружения, своей организации. Все это концентрируется в «охране территории».

Итак, мы можем сделать первый и очень важный вывод: критикуя своих коллег, мы обязаны соблюдать такт и нормы профессиональной этики. А другие выводы психологического плана смогут оказать в этом определенную помощь.

1. Критикуя своих коллег, следует делать упор на вопросы совместной деятельности, а не на выискивание недостатков у кого-то. Надо помнить, что организация, в которой протекает деятельность Вашего подразделения, — это система, поэтому все, что там делается, есть результат активности всех ее элементов, одним из которых являетесь Вы сами со своим подразделением (объединением, отраслью). И если у соседа появились сбои в работе, виноват не он один, а целая система взаимосвязанных подсистем. Так, если представить в качестве системы народное хозяйство страны в целом, то оно может успешно функционировать только в том случае, если все организации будут действовать отлаженно и с известной степенью напряженности. Особое значение приобретает дисциплина выполнения взаимных

обязательств, взаимной поддержки и разделение ответственности с коллегами за срывы в работе. В коллективном хозяйстве новым смыслом наполняются старые слова «один за всех и все за одного». К сожалению, этого пока нельзя сказать о деятельности наших организаций: они, как никакая другая организация, очень ревниво охраняют «свою территорию», а отсюда — ведомственность.

Критика по горизонтали, направленная на отыскание путей совместной деятельности с коллегами — один из главных инструментов воспитания коллективизма.

2. Критикуя своих коллег, надо воздерживаться от «приклеивания» ярлыков. Такие эпитеты, как «чванство», «разгильдяйство», «ротозейство» и т. д., мало помогают делу. С помощью таких эпитетов можно морально уничтожить сотрудника, заставить замолчать, но ни за что вы не сможете побудить его к совместной творческой деятельности. Чувство собственного достоинства, человеческое «Я», очень сильно протестует против такого обращения. Поэтому, если мы хотим развернуть настоящую кооперацию коллег, мы должны при осуществлении критики тщательно подбирать слова и выражения.

3. Из всех приемов, обеспечивающих критику по горизонтали, самым эффективным является, конечно, самокритика. Сущность самокритики — в принципиальной самооценке своей деятельности, направленной на искоренение имеющихся недостатков или исправление допущенных ошибок.

Если кто-либо, критикуя своих коллег, вскрывает и анализирует и свои недостатки, то тем самым он словно приобщает себя к сложившейся ситуации и выражает свою готовность разделить ответственность за все имеющиеся неполадки. Подобное поведение расценивается другими как призыв к кооперации и, следовательно, не отвергается. При этом, конечно, надо иметь в виду то, что самокритика должна быть искренней. Попытки формой речи, яркой фразой скрыть свою неискренность чаще всего обречены на неудачу. Психический механизм чувствования (эмпатии) позволяет слушающим довольно четко определить истинный смысл критики и самокритики в их адрес.

Критика начальника (критика по вертикали вверх). Руководитель должен твердо знать, что по нормам деловой и служебной этики он обязан высказывать критические замечания в адрес вышестоящего руководства. Для многих лиц это непростое дело. Будучи подчиненными по отношению к своим начальникам,

они довольно стойко ощущают отведенную им социальную роль и социальную позицию, а поэтому не склонны подвергать выпестованные эшелоны критике. Некоторые находят оправдания перед самими собой, чтобы как-то уклониться от этого. Вместе с тем мы должны знать, что критика по вертикали вверх составляет существенный элемент системы критики и самокритики как метода раскрытия противоречий в нашем развитии, как принцип нравственного воспитания и самовоспитания наших людей. Забвение критики вверх ведет к дезорганизации социальных отношений на производстве.

Однако и здесь надо знать чувство меры: чрезмерная и беспредметная критика не может не сказаться на общей системе управления.

Критика — особое оружие. Поэтому пользоваться им надо, исходя из нравственных позиций с ориентацией на достижение общественно-полезных целей.

### 3.3.5. Схема Д.Карнеги

Дейл Карнеги (1888–1955) — известный американский специалист в области человеческих отношений. Его родители — не слишком удачливые фермеры. Обучаясь в колледже, Карнеги стремился преодолеть комплекс неполноценности, вызванный материальным неблагополучием семьи и своей физической слабостью. Он разработал систему выработки уверенности в себе путем публичных выступлений. После окончания колледжа молодой человек продавал автомобили, но, хотя и преуспевал, чувствовал в себе склонность к другому роду деятельности. Он начал читать лекции о своей системе в Христианской ассоциации молодых людей и вскоре стал известен всей Америке. В 1936 году вышла в свет его первая книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», которая побила все рекорды популярности: она 10 лет числилась бестселлером в списках газеты «Нью-Йорк Таймс».

Вот сформулированные самим Д.Карнеги правила, придерживаясь которых, можно: а) упростить решение многих своих личных проблем; б) лучше понять зарубежного бизнесмена; в) добиться успеха в убеждении других людей.

**Шесть правил, соблюдение которых позволяет понравиться людям.**

1. Искренне интересуйтесь другим человеком.
2. Улыбайтесь.



3. Помните, что имя человека — это самый сладостный и самый важный для него звук.
4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе самом.
5. Говорите только то, что интересует Вашего собеседника.
6. Внушайте Вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.

**Двенадцать правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к Вашей точке зрения.**

1. Единственный способ одержать верх в споре — это уклониться от него.
2. Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.
3. Если не правы вы, признайте это быстро и решительно.
4. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.
5. Заставьте собеседника сразу же ответить вам «Да».
6. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.
7. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.
8. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника.
9. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.
10. Взывайте к самым благородным мотивам.
11. Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно.
12. Бросайте вызов, задевайте за живое.

**Девять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая чувства обиды.**

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.
4. Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.
5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.
6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.
7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они обязательно будут стараться оправдать.
8. Прибегайте к поощрениям.

9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Д.Карнеги постоянно ссылается на авторитеты. Он тщательно подбирает высказывания известных людей, которые поддерживают выдвинутую им схему:

*Р.Эмерсон*: «Каждый человек, которого я встречаю, в каком-то отношении превосходит меня, и в этом смысле я могу у него поучиться».

*Генри Форд*: «Секрет тонкого искусства взаимоотношений между людьми — в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения».

*А.Линкольн*: «Старая, верная поговорка гласит: «Капля меда привлекает больше мух, чем целый галлон желчи». То же относится и к людям: если вы хотите привлечь человека на свою сторону, убедите его сначала в том, что вы его искренний друг. Вот та капля меда, которой можно привлечь его сердце, а это, чтобы вы ни говорили, и есть великий прямой путь к его разуму».

*Бенджамин Франклин* (посол во Франции): «Я не склонен дурно отзываться ни о ком, — говорил он. — О каждом говорю все хорошее, что мне о нем известно».

*Гарри А.Оверстрит* (профессор) в своей книге о мотивации говорит: «Наши действия вытекают из наших главных желаний, и наилучший совет, какой можно дать, если вы хотите побудить кого-либо к действию (будь то в работе, домашней жизни, школе или политике), прежде всего пробудите в нем какое-нибудь сильное желание. Кто способен сделать это, с тем — весь мир. Кто не способен, тот идет в одиночестве».

*Уильям Джемс*: «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 индивидуализм живет до сих пор, не выходя за пределы своих минимальных возможностей. Он обладает тем, что часто не находит применения».

Схема убеждающего воздействия Дейла Карнеги очень проста — побудить у человека жажду к действию. Ибо «величайшая цель образования — не знание, а действие». Знание, не подкрепленное каким-либо действием, быстро испаряется. Только действие способно превратить знания в реальную силу человеческого поведения.

### 3.3.6. Модели НЛП

НЛП (нейролингвистическое программирование) представляет собою специфический подход воздействия на человека с целью оказания влияния на его психику, а следовательно, и на поведение. «Нейро» здесь означает то, что появившееся в результате воздействия поведение является следствием нервно-психологических процессов, а «лингвистическое» — то, что эти процессы управляются словом. Что же касается «программирования», то оно предполагает четкую организацию управленческих воздействий на объект влияния. Эта четкость относится и к «считыванию» информации с объекта путем оценки его речевого поведения, жестикulyции, дыхания, голосовых проявлений и движения глаз.<sup>1</sup>

Впервые фундаментальное изучение процессов НЛП осуществили американцы Р.Бэндлер и Д.Гриндер. Однако задолго до них термин «нейролингвистическое программирование» употребил Альфред Кобзинский в книге «Наука и психическое здоровье». Он убедительно доказал, что мысль и слово постоянно воздействуют на все структуры нашего организма и управляют нашим поведением. Впечатляют в этом плане и работы И.П.Павлова. Более того, если обратиться к материалам настоящей главы, где излагаются условия и приемы убеждения (3.3.2), то мы увидим, что идеи НЛП используются со времен глубокой древности. Р.Бэндлер и Д.Гриндер умело приспособили их к современной практике жизни.

Методика НЛП очень проста, однако овладение ею требует завидного упорства и настойчивых тренировок. Но поскольку эффективность методики весьма высока, то все усилия, затраченные на овладение ею, окупаются с лихвою.

Любая модель НЛП (а их набор достаточно разнообразен) включает в себя три поведенческих этапа воздействия со стороны субъекта общения: а) установление психологического контакта с объектом; б) налаживание и поддержание с ним процесса коммуникации; в) побуждение объекта к соответствующему желательному поведению. В терминах разработчиков НЛП — это *присоединение, закрепление и ведение*.

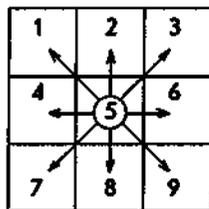
Чтобы реализовать замысел, надо прежде всего определить тип представлений объекта воздействия. Это необходимо для

<sup>1</sup> Подробное см. В.Алдеев. Психотехнология решения проблемных ситуаций. — М: Феликс, 1992.

того, чтобы настроиться на идентичное с объектом поле представлений. Если такой настройки не произойдет, собеседники будут недопонимать друг друга и говорить как бы на разных языках.

Теория НЛП обосновывает три типа основных представлений: визуальный, звуковой и кинестетический (см. упр. №5 раздела 1.3.4). При визуальном типе представлений человек мыслит образами. Для него важна «нарисованная» картина, и он только через такую картину склонен воспринимать все хитросплетения мысли. В случае звукового (аудиального) типа представлений человек хочет услышать логически обработанную информацию. И сам он при манипулировании информацией прибегает к такому же способу. Если имеет место кинестетический тип представления, то налицо — тонко чувствующая натура, стремящаяся пропустить получаемую информацию через свой сенситивный аппарат («пощупать», «приласкать», «насытиться» и т. д.). При оценке типа представления используются, по крайней мере, пять каналов: ключевые слова говорящего, положение его глаз, а также жестикауляция, голос и дыхание.

**Ключевые слова.** Определение типа представления по данному каналу осуществляется путем оценки семантики наиболее часто употребляемых глаголов, имен прилагательных и наречий. Если в речи собеседника преобладают такие слова и словосочетания, как: «Давайте посмотрим», «Представьте себе», «Вы видите, что...», «Как ярко», «Красиво», «Мне кажется» и т. д., то перед вами визуалист. Если же собеседник склонен повторять: «Послушайте», «Я вас слушаю», «Это логично», «Как шумно» и т. д., — перед вами звуковик. У кинестетика иная манера. Он неизменно повторяет: «Я чувствую, что он...», «Это очень хрупкая проблема», «Это тяжелый вопрос!», «Ухватитесь покрепче за эту идею» и т. д.



**Положение глаз.** Поле зрения партнера (или смотрящего на вас) делится на 9 зон. Зоны 1, 2, 3, 5 — относятся к визуальному типу; 4, 6, 9 — к звуковому типу; 7, 8 — к кинестетическому типу.

Для того чтобы определить тип представления, необходимо проследить за движением и положением глаз собеседника и заметить, в каких зонах останавливаются глаза при ответах, например, на такие вопросы: «Расскажите о достопримечательностях вашего города?» «Какие изменения произошли в центре села?» «Как проходил футбольный матч на новом стадионе?» и т. п.

**Упражнение №1**  
**Словесное**  
**описание трех**  
**картин**  
**(фотографий).**

Испытуемый становится перед аудиторией. Ему по очереди даются три картины (цветные фотографии), которые он описывает словами по одной минуте каждую. Присутствующие слушают рассказы и следят за движениями глаз рассказчика. В конце процедуры делаются заключения о типе представления испытуемого.

**Жестикуляция и поза.** *Визуальный* тип кладет жесты выше уровня плеч (держит палец у рта, тычет указательным пальцем перед своим лицом, подпирает ладонью щеку, хватается за голову, поправляет галстук и т. д.). *Звуковой* тип жестикулирует на уровне груди (держит руки лодочкой, похлопывает себя по груди, тычет в свою грудь большим пальцем, скрещивает на груди руки и т. д.). *Кинестической* тип часто прибегает к жестам, что лежат ниже груди (делает движения ладонями, соединяет ладони рук и опускает руки ниже пояса, держит сжатые руки за спиной, похлопывает себя по бедрам и т. д.).

**Голос.** *Визуальный* тип характеризуется высоким темпом и тоном, звуковой — их средними показателями, а кинестический — низкими.

**Дыхание.** *Визуальный* тип склонен практиковать верхнее (ключичное) дыхание, звуковик — среднее (межреберное), а кинестетик — нижнее (диафрагмальное).

Наблюдение за особенностями поведения партнера в общении по названным выше пяти каналам позволяет сделать заключение о его типе представлений. Для подкрепления своих выводов о партнере, советует А.Петренко (1993), можно воспользоваться внешними характеризующими признаками.<sup>1</sup>

**Визуалист.** В беседе расправляет плечи, как правило, держит достаточно большую дистанцию от собеседника. Говорит быстро и громко. Часто делает паузы, как будто срисовывая с картины ту информацию, которую собирается донести до слушателя. В разговоре часто допускает невербальные звуки типа Э..., А..., М... Нередко первую фразу начинает с местоимений «Ты» или «Вы». Будучи в стрессовом состоянии, нередко занимает обвинительную позицию. Свою самооценку обычно завышает.

**Звуковик.** Малоподвижен. Жестикуляция у него бедна. Склонен к логическим фигурам речи. Речь отдает монотонностью. Не любит смотреть в глаза. Часто использует словосочета-

<sup>1</sup> А.Петренко. Безопасность в коммуникации делового человека. — М., 1993, с. 30–31.

ния типа «те, кто», «тот, кто», «каждый, кто» и т. д. Крайне редко употребляет местоимение «Я».

**Кинестетик.** В процессе беседы старается держать короткую дистанцию. Движения его плавные. Любит прикасаться руками к собеседнику. При рукопожатии долго не выпускает руки собеседника из своей. Старается прочувствовать информацию и как бы пропустить ее через себя. В состоянии стресса избирает тактику извиняющегося. Часто речь пестрит местоимением «Я».

Итак, мы ознакомились с процедурой определения типа представлений человека. Теперь проделаем два тренировочных упражнения, чтобы прочувствовать этот процесс.

---

**Упражнение №2**  
**Наблюдение за диктором телевидения.**

---

Включите информационный канал телевидения и внимательно наблюдайте за диктором:

— Оцените значение ключевых слов, которые употребляет диктор для связки различных информационных эпизодов и для привлечения внимания телезрителей.

— Зафиксируйте координаты глаз диктора (по приводимой выше таблице).

— Сделайте выводы по поводу особенностей жестикуляции, голоса и дыхания наблюдаемого.

— На основе собранной информации сделайте заключение по поводу типа представлений диктора. Кто он: визуалист, звуковик или кинестетик?

---

**Упражнение №3**  
**«Полевые» наблюдения.**

---

Будучи в метро (автобусе, поезде, на совещании, занятиях, вечеринке), выберите объект наблюдения и определите его тип представлений (при этом пользуйтесь указаниями упражнения №2).

**Задание:** Подумайте о том, как лучше установить психологический контакт с наблюдаемыми.

А теперь вернёмся к этапам воздействия на объект общения. Напомним, что в НЛП их выделяют три: *присоединение, закрепление и ведение*. Начнем с присоединения.

Присоединение обеспечивается синхронизацией своего дыхания и темпа речи с дыханием и темпом речи собеседника, а также идентичностью поз. Последнее будет отправным пунктом в присоединении. Если, например, объект воздействия скрестил на груди руки со сжатыми кулаками, то это означает, что он закрылся и тогда никакого присоединения не произойдет: объект находится в закрытой позе. Его надо открыть, т.е. побудить расслабиться и раскрыть руки. Мало того, подчеркивает Р.Бэндлер, надо моргать так же, как моргает собеседник, кивать головой в такой же манере, как и он, раскачиваться с той же частотой, как

он раскачивается... Только в таких условиях произойдет присоединение.<sup>1</sup>

В процессе закрепления играют большую роль мимика, жесты, голос и ключевые слова. Именно они приводят в действие процесс убеждающей коммуникации с собеседником: если мы имеем дело с визуалистом, то ему надо подавать лексику визуального плана («посмотрим, увидим, представим себе»); звуковому импонируют совсем другие («слушайте, это логично, как громко»); кинеспетику — нечто другое («чувствуете, тяжело, нажмите»). При ведении, т.е. в процессе собственно побуждения, решается задача по убеждению собеседника. Успех тут обеспечивается за счет психологически правильного построения речи.

Здесь следует обратить внимание на три обстоятельства:

1. Речь обязана быть плавной, логическистройной, одна мысль должна вполне естественно перетекать в другую. Для этой цели используются связки «и», «если», «когда», «потому что» и др. Роль таких связок трудно переоценить. С их помощью в сознании разрастается убеждающая сила фактов, которая подчиняет своей логике практически любого оппонента.
2. Субъект коммуникации должен активно использовать в речи вводные слова («может быть», «возможно», «по всей вероятности»). Они помогают ему формировать у объекта воздействия известную степень доверия к получаемой информации. А без доверия убеждающее воздействие весьма проблематично.
3. В убеждающей речи нельзя применять отрицание «не». Все высказывания надо формировать в позитивных конструкциях. Р.Бэндлер подчеркивает: «Научитесь говорить, что вы хотите, вместо того, чего вы не хотите».<sup>2</sup> Вместо «не волнуйтесь» следует сказать «успокойтесь», вместо «не сердитесь» — «будьте дружелюбны», вместо «не паникуйте» — «действуйте смелее» и т. д. Наше подсознание обрабатывает словесную единицу с отрицанием «не» совсем не так, как сознание. Для подсознания — «не сердитесь» означает то, что отрицается. Иначе как оно может представить картину — «не сердитесь»?

«Отрицание, — утверждает Р.Бэндлер, — существует лишь в языке, но не в переживаниях».

<sup>1</sup> Р.Бэндлер, Д.Гриндер. Наведение трансa (пер. с англ.). — М., 1995, с. 15.

<sup>2</sup> Там же, с. 78.

## ПРАКТИКУМ

Чтобы отработать начальные навыки убеждающего воздействия с применением моделей НЛП, необходимо проделать несколько упражнений в лабораторных условиях (в классе).\*

**Упражнение №4**  
*Изменение состояния сознания.*

Группа разбивается на подгруппы по три человека — А, Б, В. По очереди в течение пяти минут каждый выслушивает от своих двух партнеров по две фразы, описывающие ощущения в избранном процессе переживания. Это может быть игра на пианино, бег трусцой, ведение автомобиля, чтение книги и т. д. Подопытному (сидящему в закрытыми глазами) нужно расслабиться и сосредоточиться на процессе переживания.

**Отчеты и обсуждения.**

*При каких фразах происходило углубление переживания, а при каких ослабление? Почему?*

**Упражнение №5**  
*Подстройка и присоединение.*

Проделать предыдущее упражнение (Упр. №4), добавив к нему одно новшество: поддерживайте постоянный темп речи, используя частоту дыхания подопытного как меру для своего темпа речи. При этом описывайте переживания неопределенно, расплывчато.

**Отчеты и обсуждения.**

*Как углубилось переживание в результате словесного воздействия?*

**Упражнение №6**  
*Ведение.*

К упражнению №5 надо добавить усовершенствование. Усадите подопытного с закрытыми глазами и описывайте его переживания, используя связки и вводные слова. Начинать с описаний, которые легко проверить: «Вы сидите на стуле» и т. д.

Произнесите три предложения, несущие информацию, которую можно проверить, а затем прибавьте к ним одно предложение, сообщение которого не так легко проверить: «И вы чувствуете себя спокойнее». (Это подстрочечное предложение). После этого проговорите переходное слово и прибавьте одно предложение, ведущее подопытного в желательном для вас направлении.

**Отчеты и обсуждения.**

*Как влияет на объект процедура ведения? Что здесь самое эффективное? Что отсюда может взять линейный менеджер?*

Упражнения №№ 4,5,6 дают возможность усвоить представленный в разделе материал и выработать у себя начальные навыки активного общения с людьми. Они могут способствовать со-

\* Упражнения №№ 4, 5, 6 адаптированы из материалов семинара, проводимого Р.Бэндлером (см. указанную книгу).

зданию практических схем воздействия на реальных людей, с которыми менеджеру приходится сталкиваться в рабочей обстановке. Ниже приводятся две схемы воздействия, которые автор рекомендует проверить и усовершенствовать.

### *Воздействие на шефа*

1. Выберите удачное время для беседы. Это может быть время доклада документов или отчета по вопросам проделанной работы. Последнее предпочтительнее, так как заранее предполагает обстоятельную беседу.

2. В самом начале беседы побудите шефа сказать «Да» в ответ на какой-нибудь ваш вопрос или замечание по поводу погоды, надвигающихся или прошедших праздников, на шумевших событий и т. д. Важность и размах событий не имеет значения, главное — вызвать у шефа модальность согласия и зафиксировать его словом «Да!»

3. При разговоре подстройтесь под дыхание шефа, темп речи. Следите, чтобы ваши действия были естественными.

4. Пронаблюдайте за особенностями позы шефа. Не копируйте ее сразу, а присмотритесь, какую модальность она выражает. Если шеф принял позу доминирования, немедленно изобразите позу «весь во внимании» (подайтесь немного вперед и участливо посмотрите в глаза шефа). Контролируйте себя, старайтесь не соскользнуть в позу «уточника».

5. В беседе тщательно выбирайте лексику. В этом плане исходите из типа представлений шефа (Кто он — визуалист, звуковик или кинестетик?) Тщательно следите за жестикულიцией и мимикой шефа. Беседуя, старайтесь выводить его из состояния закрытости и вводить в состояние открытости.

6. Как только позволят обстоятельства, старайтесь захватить инициативу и осуществлять процедуру ведения. При этом предлагайте способы решения проблем, улучшения деятельности, реализации принятых планов и т. д. Все должно быть подано не абстрактно, а выведено из логики событий.

7. Достоинно выйдите из ситуации общения. Сделайте так, чтобы шеф после вашего ухода почувствовал свою значимость.

### *Беседа с клиентом*

*(посетителем, просителем, возмутителем спокойствия)*

1. Учтиво поздоровайтесь и предложите клиенту стул (кресло). Начните беседу с пустяков, побудите клиента согласиться с вами и несколько раз сказать «Да».

2. Выявите тип представления клиента (Кто он: визуалист, звуковик, кинестетик?). Для этого постарайтесь узнать некоторые факты его биографии, предложите словесно описать какие-нибудь события или просто рассказать о волнующих проблемах.

3. Темпом речи подстройтесь под дыхание клиента. Подстроившись, задавайте в нужном темпе вопросы. Слушайте клиента внимательно,

для чего удерживайте позу и жестикуляцию «внимание». Ведите клиента к состоянию открытости.

4. Как только заметите, что клиент идентифицирует свое поведение с вами, озвучьте его переживания и дайте понять, что вы разделяете его взгляды и что готовы сотрудничать с ним.

5. Когда клиент погрузится в переживания, измените темп и тон голоса и расскажите ему, как он должен действовать. Ваш голос должен порождать у клиента уверенность и спокойствие.

6. Попросите клиента рассказать, как он должен действовать. Слушая, вносите коррективы.

7. Выйдите из ситуации общения. Добейтесь того, чтобы клиент осознал пользу от проведенной беседы.

### ТИПОЛОГИЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ

Индикаторы	Типы представлений		
	Визуалист	Звуковик	Кинестетик
1. Ключевые слова и словосочетания	Давайте посмотрим. Представьте себе. Вы видите, что... Как ярко... Красиво... Мне кажется... и т.п.	Послушайте! Я вас слушаю. Это логично. Как шумно и т.п.	Я чувствую, что... Это трудная проблема. Это тяжелый вопрос. Ухватиться за идею
2. Положения глаз (со стороны наблюдателя)	Вверх прямо Вверх налево Вверх вправо Прямо	Направо Налево Вниз вправо	Вниз прямо Вниз налево
3. Жестикуляция	На уровне лица	Выше пояса	Ниже пояса
4. Голос	Высокий темп и тон	Ровный, размеренный	Низкий темп и тон
5. Дыхание	Верхнее (ключичное)	Среднее (межреберное)	Нижнее (диафрагмальное)

#### Примечания:

1. При подготовке к практикумам проработайте разделы 1.3.4, 1.4.1, 1.4.3, 3.1.3, 3.1.7, 3.3.2, 3.3.5.

2. Сделайте вывод о том, как с помощью моделей НЛП можно определить искренность высказываний.

3. Подготовьте сообщение на тему «Модели НЛП в деятельности современного менеджера (госслужащего, работника прощения, руководителя подразделения МВД, ФСБ, ВС)».

## IV. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 4.1. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование представляет собой систему пяти взаимообусловленных стадий: а) постановка целей; б) оценка текущего состояния организации; в) определение стратегии; г) разработка долгосрочного плана; д) коррекция плана. Такая схема, естественно, не уникальна. На практике используются различные схемы стратегического планирования (западные, восточные, американские, японские и т. д.), однако все их вариации не затрагивают стратегических идей и взглядов на будущее. В основном все ныне действующие схемы сходны: целеполагание, выбор стратегии, подготовка и реализация плана.

#### 4.1.1. Процедуры планирования

Стратегическое планирование в классическом варианте осуществляется в рамках пяти стадий, сущность которых раскрывают поставленные к ним вопросы:

1. **Постановка целей** — К чему мы стремимся?
2. **Оценка состояния** — На каком уровне мы находимся сегодня?
3. **Выбор стратегии** — Как нам быстрее достичь намеченных целей?
4. **Разработка плана** — Как можно воплотить стратегию в реальность?
5. **Коррекция плана** — Как лучше скорректировать разработанный план?

Стратегическое планирование — существенный компонент менеджмента. Сбалансированный план предоставляет фирме вполне ощутимые блага:

- Четкую многолетнюю программу производственной деятельности, где записываются поэтапные цели поступательного движения фирмы;
- эффективную обратную связь, позволяющую делать объективные выводы о текущем состоянии и прогрессе фирмы;

- апробированную стратегию совершенствования производства;
- высокую трудовую мораль работников, которые знают цели своей деятельности и средства их достижения;
- повышенную степень готовности менеджеров отстаивать политику своей фирмы;
- всеобщую устремленность персонала фирмы к инновациям;
- сокращение издержек производства (внимательное изучение работниками стратегического плана фирмы порождает у них желание вносить коррективы).

Стратегическое планирование — это непрерывный процесс анализа и прогнозирования производственной деятельности любой, даже самой маленькой фирмы. Однако есть конкретные ситуации, когда приходится существенно обновлять или составлять абсолютно новые планы:

- при переходе на новую продукцию;
- при реорганизации;
- при смене ассортимента товаров;
- при замедлении кривой роста прибыли.

Хорошим индикатором качества плана является его жизненность. Подготовленный план должен работать. Если после принятия плана все идет по-старому, план несовершенен, его нужно менять.

**Постановка целей.** Цели производственной деятельности предприятия представляются в конкретных цифрах (объем продукции, прибыль, прирост прибыли и т. д.). Психологически эти цели осознаются менеджерами как вполне определенная «корпоративная философия», положенная в основу главных менеджерских функций (планирование, организация, мотивация и контроль).

*Так фирма, например, определив своей главной целью обеспечить себе в 19... году на оборотный капитал в 15 млн. долларов 5 млн. прибыли, всю менеджерскую стратегию и, естественно, деятельность своего персонала подчиняет этой цели. Каждый менеджер в такой ситуации обязан любой шаг своих подчиненных направить в русло, определяемое главной целью производства. Цель деятельности, говоря словами К.С.Станиславского, — это «сверхзадача», которая при известных тренировках отпечатывается в мозгу человека и заставляет его продвигаться вперед без отклонений в сторону. В деятельности менеджера такая «сверхзадача» (т.е. цель) стимулирует детализацию всех менеджерских операций. Разрабатывая, скажем, план, менеджер обязательно определит кон-*

*кретные рубежи продвижения организации к поставленной цели. В результате каждый работник по данным достижений в конце каждого рубежа будет четко представлять прогресс фирмы, ее приближение к заветной цели. И у него самого от этого начнут формироваться вполне конкретные соображения по рационализации своего собственного поведения.*

Постановка целей осуществляется путем определения конкретных параметров:

- предмет достижения цели (производство, прибыль, качество продукции и т. д.);
- единицы измерения;
- количество (объем продукции);
- временные рамки.

В качестве напоминания менеджерам следует подчеркнуть:

1. Постановка целей производственной деятельности фирмы осуществляется для сосредоточения всех сил персонала на конкретных ключевых аспектах производства.

2. Цели и задачи должны быть максимально нагруженными, но вполне достижимыми.

3. Все цели должны быть расписаны по рубежам и иметь конкретное цифровое выражение. Иначе психологически они теряют свой смысл.

4. Содержание целей должно отвечать характеру деятельности организации: для коммерческой организации они будут одни, для некоммерческой — другие.

5. Как показывает практика, большинство целей оказываются недогруженными.

**Оценка текущего состояния.** Для того чтобы подготовить сбалансированный план, необходимо оценить текущее состояние предприятия (фирмы). Эта оценка и подготовленные на ее основе выводы выступают в виде базовой позиции для всей последующей процедуры планирования. В связи с этим эти выводы должны быть надежными, объективными и полными. Они обязаны развить у менеджера мысль о реальной перспективе фирмы, показать, чего фирма может достичь в реальной ситуации, какие опасности ее подстерегают.

Процедура оценки текущего состояния фирмы включает в себя три группы задач:

- оценка деятельности (определение сильных и слабых сторон);
- оценка ситуации и прогноз;
- подготовка оздоровительной программы по прибылям.

Оценка деятельности имеет целью анализировать сильные стороны производственного процесса и вскрыть слабые. Это касается практически всех аспектов производства, главными из которых будут:

- система управления;
- деятельность персонала;
- производство продукции;
- состояние рынка;
- оборудование и техника;
- производственные системы;
- исследования и разработки;
- налоговая система;
- распределительная политика.

Особенно важно установить причины успеха фирмы, если он имеется, или неудачи. Не менее важной задачей является оценка руководства фирмы, его способности управлять производством и совершенствовать систему менеджмента. На практике часто имеет место тот факт, что принятые планы слишком оптимистичны и возможности руководства не учитываются.

С целью обеспечения логики анализа полезно пользоваться ответами на следующие вопросы:

- Каково положение фирмы на рынке?
- Как изменяются сегменты рынка?
- Каков жизненный цикл продукции?
- Какова эффективность менеджмента?
- Способствует ли современная структура фирмы (подразделений) принятию эффективных решений и обеспечению прибыли?
- Как защищен капитал фирмы?
- Известна ли доля прибыли, получаемая с каждого производственного продукта?
- Как менеджеры относятся к объему производства, политике цен, инвестициям и издержкам?
- Какова эффективность производственного процесса?
- Насколько эффективен контроль над ценами?
- Насколько эффективна финансовая система?
- Насколько высок корпоративный дух персонала?

Приведенные выше, а также и другие подобного рода вопросы позволят сделать вполне конкретные выводы. Они должны ответить на следующие три вопроса:

1. Каким производственным потенциалом при существующем ассортименте продукции и персонале обладает данная фирма?

2. Насколько можно увеличить прибыль фирмы при существующих ресурсах?

3. Каковы наиболее серьезные слабые стороны фирмы?

Что касается ситуационного анализа фирмы и прогноза ее деятельности на будущее, то эта процедура обычно идет под рубрикой оценки «подводных камней» и возможностей. Суть дела здесь заключается в вычленении и изучении ключевых факторов, способных оказать влияние на состояние дела. Обычно эти факторы кроются в следующих сферах:

- социальной;
- политической;
- экономической;
- технологической;
- юридической.

### СЕМЬ ПРИНЦИПОВ ВЕДЕНИЯ ДЕЛ В РОССИИ

1. **Уважай власть.** Власть — необходимое условие эффективного ведения дел. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к божествам порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. **Будь честен и правдив.** Честность и правдивость — фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель обязан быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

3. **Уважай право частной собственности.** Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. **Люби и уважай человека.** Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответные любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.

5. **Будь верен слову.** Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единокжды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе. Слово делового человека должно цениться неизмеримо выше казенной бумаги с печатью.

6. **Живи по средствам.** Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй, сообразуясь со своими средствами.

7. **Будь целеустремленным.** Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральных ценностей.

Выработаны в 1912 г.

Данная область стратегического планирования является очень важной, но, к сожалению, пренебрегаемой нашими хозяйственниками и особенно центральными органами. Из-за абсолютного невнимания наших ведомств к большинству из названных сфер, мы имеем в экономике то, что имеем: низкое качество продукции, экологический дисбаланс, гнев и ненависть населения по отношению к органам управления.

Теоретики менеджмента считают, что в процедуре стратегического планирования стадия оценки текущего состояния по сути дела является ключевой. Именно от того, в какой степени реально будет найден ответ на вопрос «На каком уровне мы сегодня находимся?», зависит успех дела. В связи с этим на фирме необходимо иметь специальную группу экспертов, которые бы постоянно отслеживали все изменения в ситуации и определяли в связи с этим место фирмы в системе бизнеса.

Результаты исследований по оценке текущего состояния фирмы используются не только для подготовки перспективного плана, но и для разработки оздоровительной программы по прибылям. Считается, что нет нужды ждать, пока план будет утвержден на заседании правления. Данные анализа надо сразу же запускать в дело. Это необходимо делать по следующим соображениям:

1. Программа по прибылям подсчитывает деятельность менеджеров. Практика показывает, что менеджерский энтузиазм достигает своего апогея сразу же после обнародования данных исследований. Задержки с внедрением гасят его.

2. Незамедлительное следование выводам исследований благотворно сказывается на корпоративном духе персонала: «Если проводились какие-то исследования и они незамедлительно пошли в практику, то жди улучшений», — думают многие работники.

3. Введение оздоровительной программы в практику жизни способствует экономии средств, отпущенных на стратегическое планирование.

**Выбор стратегии.** Термин «стратегия» пришел в бизнес из военной области. По взглядам военных, стратегия — это часть военного искусства, определяющая общий характер вооруженной борьбы с целью достижения победы. В бизнесе под стратегией понимают целеустремленную деятельность компании по плани-

рованию, производству товаров, маркетингу, управлению персоналом. Выделяют также и частные стратегии, например, стратегия маркетинговых операций. Все известные стратегии в бизнесе включают в себя систему целей, подкрепленных цифровыми данными финансового содержания («стратегия любит счет»).

### ДВЕНАДЦАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ ПРОЦВЕТАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ



	Сильно	Слабо	
1. Четкое представление о перспективах предприятия	7	6 5 4 3 2 1	Смутное представление о перспективе
2. Невосприимчивый оптимизм управляющих	7	6 5 4 3 2 1	Пессимизм управляющих
3. Ощущение семейной атмосферы на предприятии	7	6 5 4 3 2 1	Ощущение атмосферы «караван-сарая»
4. Увеличение доли предприятия на рынке	7	6 5 4 3 2 1	Сокращение доли предприятия на рынке
5. Забота о качестве товара	7	6 5 4 3 2 1	Пренебрежение качеством товара
6. Внимание к обслуживанию потребителей	7	6 5 4 3 2 1	Забвение потребителей
7. Наличие ключевого направления в развитии предприятия	7	6 5 4 3 2 1	Отсутствие ключевого направления в развитии
8. Забота о талантливых сотрудниках	7	6 5 4 3 2 1	Невнимание к талантливым людям
9. Гибкость управления и организации производства	7	6 5 4 3 2 1	Консерватизм в управлении и организации
10. Согласие между руководством и персоналом по вопросам премий и привилегий	7	6 5 4 3 2 1	Отсутствие такого согласия
11. Создание для всех работников привлекательных условий труда	7	6 5 4 3 2 1	Наличие привлекательных условий труда только для избранных
12. Забота о связях с местным населением	7	6 5 4 3 2 1	Пренебрежение связями с местным населением

**Задание.** Оцените степень выраженности «принципов процветания» на вашем предприятии.

**Процедура.** По каждой строке выберите соответствующий балл. Сильная степень соответствует семи баллам, очень низкая — одному баллу.

**Оценка.** Если вы набрали свыше 70 баллов, то есть основания считать, что ваша компания (фирма, предприятие) будет процветать. Показатель в 55–60 баллов свидетельствует о наличии тенденций к процветанию. Сумма баллов в 48–54 указывает на тот факт, что не все потеряно. Показатель ниже 20 баллов — сигнал бедствия.

Процедура выбора стратегии может включать в себя два этапа. Сначала оцениваются известные в бизнесе стратегические модели. Делается вывод о возможности использования той или иной модели в конкретной ситуации, затем вносятся соответствующие коррективы и составляется стратегическая основа плана. Однако в большинстве случаев стратегия планирования разрабатывается на месте. Обратимся к одной из процедур.

За основу берутся данные оценки текущего состояния и намеченные цели деятельности фирмы. В процессе креативных мыслительных операций на базе этих факторов отыскивается ответ на ключевой вопрос: «Как нам возможно быстрее достичь намеченных целей?»

При обдумывании проблемы необходимо ответить на такие вопросы: Как нам осуществить...

- расширение рынка?
- проникновение на новые рынки?
- выпуск новой продукции?
- снижение затрат производства?
- повышение производительности труда?
- реализацию финансового плана?
- совершенствование системы контроля?
- мероприятия по управлению персоналом?
- интенсификацию менеджерских действий?
- перестройку структуры предприятий?
- рационализацию налоговой системы?

Если наличные активы тормозят достижение принятых целей, то

- можно ли для нужд новых приобретений улучшить денежное обращение?
- можно ли перегруппировать имеющиеся денежные ресурсы?

Если новые приобретения крайне необходимы, то для каких стратегических целей они будут использованы. Будет ли фирма

- приобретать какую-нибудь продукцию?
- устранять конкурентов?
- сберегать ресурсы или делать дополнительные закупки сырья?
- закупать технологию?
- нанимать новых управляющих?
- вести дополнительные разработки?

Так, перебирая и интенсивно обдумывая ответы на серию приведенных выше и других подобного рода вопросов, менеджер

неизменно открывает для себя какой-то новый образ действия. Он вдруг ясно осознает, что ему надо делать. Стратегия дальнейших действий как бы сама открывается перед ним. Здесь мы сталкиваемся с *синергетическим* эффектом.

Психологическая сущность данного эффекта заключается в том, что мыслительные комбинации с физическими или мыслительными предметами результируются в значительно больший результат, нежели простая сумма этих предметов. Чтобы добиться максимального уровня синергии, необходимо длительно комбинировать с отдельными деталями плана. Если покажется, что ничего толкового не получается, следует прерваться, расслабиться, потом снова взяться за дело. И так комбинировать до тех пор, пока не родится новая идея. А она непременно родится.

**Разработка плана.** Первые три стадии (постановка целей, оценка текущего состояния фирмы и выбор стратегии) дают правлению фирмы пищу для составления рабочего стратегического плана. Идеи, выработанные на предыдущих стадиях, должны разделяться «верховным» руководством фирмы, т.е. между управляющими должен быть достигнут консенсус. А для этого, как видно, в подготовку стратегического плана должны быть вовлечены все менеджеры. Стратегический план является плодом коллективной работы. Считается, что при его подготовке нельзя допустить, чтобы возобладали чьи-либо амбиции или был дан простор эмоциям.

Как показывают целенаправленные беседы с американскими, британскими, итальянскими и западногерманскими менеджерами, консенсус между участниками этой сложной работы легко достигается только в том случае, если все они владеют искусством общения (умеют слушать оппонентов, убеждать, критиковать, держать себя в руках) и, конечно же, обладают достаточным опытом работы на менеджерских должностях. Предполагается также, что все они должны быть эрудированными в вопросах социальной политики, уметь выступать на собраниях, делать самостоятельные доклады, вести работы по мотивированию персонала.

Процедура подготовки плана элементарна. Обычно готовится проект плана, который тщательно обсуждается. После обсуждения вносятся поправки, и план утверждается. Вся рутинную работу, естественно, выполняют специальные отделы и секции. Вряд ли стоит здесь говорить о том, что каждое положение плана тщательно просчитывается и прогнозируется. Главное состоит в том, как считают британские бизнесмены (это относится к

бизнесменам и других регионов), что все, кто вовлечен в подготовку плана, от рядовых исполнителей до правления фирмы, должны быть уверены, что ничего не упущено, все резервы подсчитаны, все ошибки устранены. Здесь следует обратить внимание на два существенных фактора.

**Во-первых**, подготовленный план должен быть профессионально оснащенным: а) исключать элементарную наивность; б) обходить общие призывы или, наоборот, подробную детализацию отдаленного будущего; в) учитывать психологическую специфику трудового населения географических регионов.

**Во-вторых**, этот план должен приниматься исполнителями как нечто необходимое для деятельности фирмы, ее развития, роста влияния в обществе и т. д. Ведь эффективным планом считается тот, который является высоко профессиональным и обладает высокой степенью принятия его людьми, т.е. соблюдается отношение  $\mathcal{E}_n = K \times \Pi$ , где  $\mathcal{E}_n$  — эффективность плана;  $K$  — профессиональность, т.е. качество;  $\Pi$  — степень принятия. Отсюда следует, что разработчики стратегического плана фирмы и в процессе работы над планом, и в процессе его запуска в действие должны постоянно держать в уме вопрос: «Как нас воспримут исполнители?»

**Коррекция плана.** Стратегическое планирование — это сложный процесс разработки плана, его коррекции, изменений и дополнений. Собственно коррекция плана принимает две основные формы: а) непрерывную и б) плановую.

Непрерывная коррекция включает различного рода усилия разработчиков по доработке базовых данных плана. Нужда в этом возникает под влиянием изменения технологии, производственной обстановки, ситуации на рынке, проявляющихся социально-экономических тенденций. Плановая коррекция производится по этапам:

1. В конце каждого года проводится оценка плана по тому, как он способствует продвижению фирмы к поставленным целям.

2. К концу означенного в плане периода начинается разработка нового плана, который вытекает из достигнутого и включает в себя все лучшее, что оправдалось в истекшем периоде. Следует подчеркнуть, что планирование «от достигнутого» на предприятиях рыночной экономики коренным образом отличается от такового на предприятиях централизованного управления.

3. Стратегический план может претерпеть коренное изменение под влиянием значительных перемен в обществе и на рынке

(денежная реформа, изменение законов, банкротство конкурентов и т. д.).

Общая схема стратегического планирования, как она представлена выше, приобретает вполне законченный вид (схема №13).

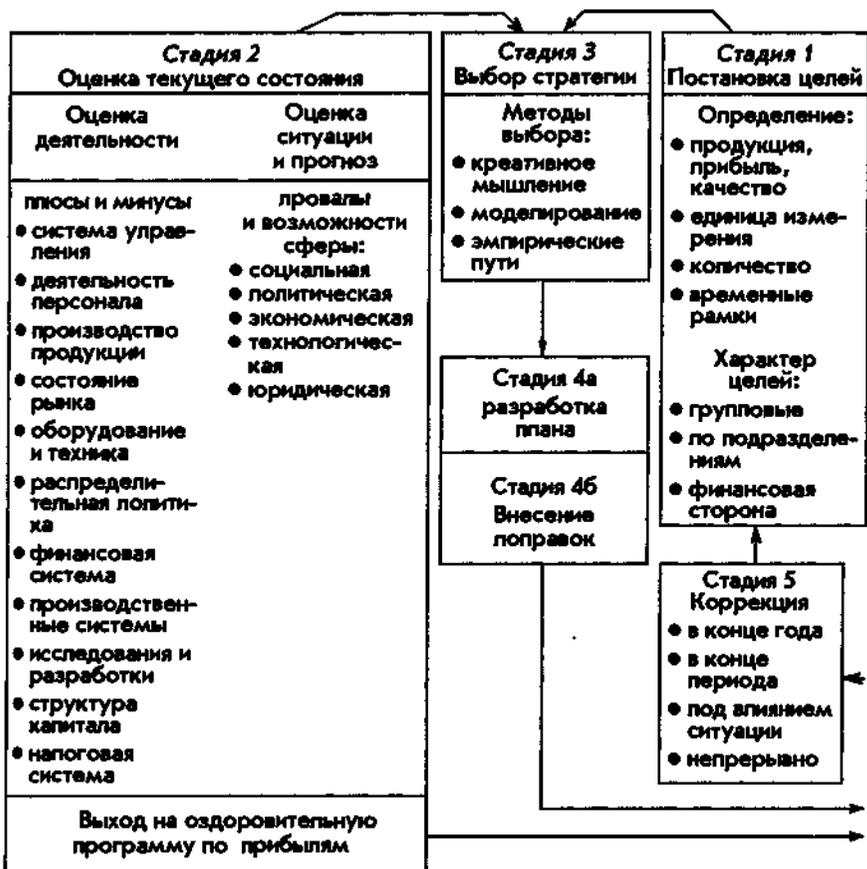


Схема №13. Стратегическое планирование

На схеме видно, что главными в стратегическом планировании являются стадии а) постановка целей (№1) и б) оценка текущего состояния (№2). Эти стадии несут в себе базовую нагрузку плана.

## ПЛАНИРОВАНИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА (подготовка пакета документов)

Данная процедура опирается на идеи предприятий сферы услуг, однако она полностью подходит к предприятиям любой другой сферы деятельности.

### № 1. Определение целей

*Часть первая.* Необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Каким делом вы хотите заниматься?
2. Какие потребности людей вы хотите удовлетворить?
3. Каких клиентов вы хотите обслуживать?
4. Как вы намерены это делать?

*Часть вторая.* Сформулируйте цель вашего предприятия фразой из 20–25 слов.

### № 2. Характеристика услуг

*Часть первая.* Составьте таблицу, в которой перечислите все виды услуг, предлагаемых вашей фирмой. Укажите, каким образом вы хотите их оказывать. Каковы их свойства (В чем они заключаются?), их польза (Что они дают клиенту? Почему клиент ими пользуется?).

*Часть вторая.* Ответьте на вопросы, используя следующую шкалу оценок: отлично, хорошо, удовлетворительно, плохо. Дайте свои пояснения к каждому вопросу:

1. Каково будет качество ваших услуг?
2. Насколько ваши услуги оправдывают ожидания клиента?
3. В какой степени наименования ваших услуг раскрывают их пользу для клиента?
4. Если ваша фирма предлагает различные виды услуг, то совместимы ли они между собой?
5. Располагает ли ваша фирма всем необходимым для оказания данного вида услуг?
6. Есть ли у вас необходимые материалы, и легко ли вы их достанете?

*Часть третья.* Суммируя свои ответы, дайте краткую характеристику предлагаемых вами услуг.

### № 3. Ценообразование

1. Каковы цены и гонорары за ваши услуги? (Перечислите)
2. Берете ли вы плату наличными или обслуживаете в кредит?
3. Какие виды скидок представляет ваша фирма?
4. Берете ли вы плату за непредвиденные услуги?
5. Какие цены предполагаете установить?
6. Как на ваш взгляд клиенты будут воспринимать цены?
7. Считаете ли вы ваши цены конкурентоспособными?

Суммируйте ваши ответы. Сведите данные в таблицу.

**№ 4. Реклама**

Дайте полные ответы на следующие вопросы:

1. Какие усилия следует предпринять для того, чтобы убедить людей пользоваться вашими услугами?
2. Как организовать прямое предложение услуг?
3. Как лучше воспользоваться средствами информации?
4. Какие надо организовать публичные выступления?
5. Какие надо использовать личные связи для целей рекламы?
6. Какие стимулы необходимо предложить?
7. Как организовать рекламу по почте?
8. В какой степени следует использовать платные объявления?
9. Как лучше использовать телефон для целей рекламы?

Суммируя ответы на данные вопросы, подготовьте в приемлемой форме план рекламы и пропаганды услуг вашей фирмы.

**№ 5. Характеристики клиентуры**

1. Каков средний возраст ваших клиентов? (Моложе 25 лет; 26–30; 31–35; 36–40; 41–50; 51–60; старше 60 лет).
2. Каково соотношение мужчин и женщин среди вашей клиентуры?
3. Где живут ваши клиенты?
4. Каков среднегодовой доход ваших клиентов?
5. Какова главная причина, заставляющая их пользоваться вашими услугами?

**Клиенты-предприятия:**

1. Насколько велики предприятия, являющиеся вашими клиентами? (По численности персонала, размеру основного капитала). Как давно они существуют? Какова их перспектива?
2. Где они расположены?
3. Каков среднегодовой объем реализации их продукции?

**Итоги:** обобщите все ответы на вопросы и выделите пять общих характеристик вашей клиентуры.

**№ 6. Общение и обслуживание клиентов**

**Часть первая. Общение с клиентами.**

1. Взгляните на рекламные брошюры, фирменные бланки и визитные карточки вашей фирмы. Какое впечатление о вашей фирме они создадут у клиентов?
2. Допускаются ли грамматические ошибки в письмах, посылаемых вашей фирмой?
3. Как вы или ваши служащие будете отвечать на телефонные звонки? (Как быстро вы будете брать телефонную трубку? Каким тоном будете разговаривать? Какой у вас будет темп речи? Как четко вы намерены произносить слова?)
4. Всегда ли ваш телефон будет функционировать в рабочие часы?
5. Как быстро будете реагировать на деловые звонки и визиты?
6. Каким образом будете улаживать разногласия между фирмой и клиентом?

7. Какое впечатление произведет ваше помещение на клиентов?
8. Как долго ваш посетитель будет ждать приема?

**Часть вторая. Обслуживание клиентов.**

1. Намереваетесь ли вы посылать информацию по заказам клиентов?
2. Как срочно вы намереваетесь выполнять заказы вашей клиентуры?
3. Какой порядок обслуживания клиентов вы намереваетесь создать на вашей фирме? (Сформулируйте одной фразой).
4. Чем обслуживание на вашей фирме будет отличаться от обслуживания клиентов на других фирмах?

**Итоги.** Суммируя ответы на проведенные выше вопросы, кратко изложите порядок отношений, которые вы будете строить с вашими клиентами и как будете их обслуживать на вашей фирме.

#### **№ 7. Конкуренция**

1. Опишите своих конкурентов и их слабые стороны

Фирма	Услуги	Цена	Способы рекламы	Клиенты

2. Проанализируйте преимущества и слабые стороны конкурентов

Конкурирующая фирма	Преимущества	Недостатки

#### **№ 8. Прогнозы на будущее**

1. Составьте и заполните таблицу по форме:

Факторы, которые могут повлиять на деятельность предприятия	Как могут данные факторы повлиять на предприятие
Например: 1. Экономический спад и т. д.	Ввиду экономических трудностей трудно будет получить ссуду на расширение

2. Кратко изложите ваши прогнозы относительно деятельности вашего предприятия в текущем и будущем году.

#### **№ 9. Тенденции в вашей отрасли и их влияние**

1. Какие грядущие изменения в вашей отрасли могут повлиять на ваше предприятие?
2. Какие будущие изменения в сфере услуг вашей отрасли могут повлиять на вас?
3. Какие изменения в оплате могут сказаться на вашем предприятии?
4. Какие изменения в системе управления могут затронуть работу вашего предприятия?

**Подведите общие итоги и внесите изменения в проект (рабочий документ).**

### 4.1.2. Развитие организации

Как указывалось, основные функции менеджмента — это планирование, организация, мотивация и контроль. Менеджер ставит перед собой задачу осуществлять их через призму управления персоналом. В процессе стратегического планирования менеджеру, кроме прогнозирования поведения персонала в новых производственных и рыночных стратегиях, приходится прогнозировать это поведение и в изменяемых организационных структурах. Таким образом, проблема поведения людей в организациях всплывает как бы сама собою.

Ранее при анализе функций управления названная проблема уже рассматривалась. Однако это делалось в контексте побуждения людей к деятельности. В данном разделе вопрос о структуре обсуждается как элемент стратегического планирования.

**Типы структур.** Самой распространенной является функциональная структура (тип «А»):



**Особенности функциональной структуры:** централизация, малочисленность персонала, небогатый ассортимент продукции, концентрация в одном месте.

**Преимущества:** полновластие управляющего, малые непроизводительные расходы, ориентация на конечную цель, сильные связи с соседями, отсутствие потребности в пггате управленцев, простота управления, практическое отсутствие внутренних конфликтов. **Недостатки:** отсутствие преемственности в руководстве, наличие устойчивых стереотипов в деятельности (консервативность поведения), трудности в смене продукции, рутинность работы менеджеров, чувствительность к кризисным явлениям.

**Линейно-штабная структура.** Этот тип представляет собою развитую функциональную структуру (тип «Б»).



**Особенности:** обычно такая структура присуща филиалам крупных фирм; есть потребность в специалистах-управленцах.

**Преимущества:** те же, что и у функциональной модели.

**Недостатки:** наличие конфликтов между линейной и штабной структурами, затруднение в управлении (особенно в аспекте координации).

**Разветвленный тип (тип «В»):**



**Особенности:** основы структуры — центры по прибыли, децентрализация управления. Центры по прибылям организуются по продукции, рынкам, географическим регионам, целевым проектам, технологии производства и т.д. Такая структура часто создается в результате разрастания фирмы, когда линейное управление оказывается несостоятельным. Нередко этот тип возникает в результате слияния отдельных предприятий.

**Преимущества:** распределение ответственности по сфере прибыли, удобство оценки деятельности филиала, простота мотивации персонала, гибкость в деловой активности, свобода управляющего от рутинной работы, принятие решений по конкретным проблемам, решение возникающих межличностных конфликтов на месте. **Недостатки:** наличие конфликтов между подразделениями, краткосрочные планы часто превалируют, усложненная структура, трудности в координации подразделений, трения на базе ценообразования.

**Целевой тип (Тип «Г»):**



**Особенности:** целевое управление, свобода деятельности управляющих программами, изменение во внешней обстановке вызывает цепную реакцию в перестройке структур.

**Преимущество:** удобство управления и оценки деятельности, малые затраты на управление, возможные конфликты разрешаются на месте, инициативность руководителей программ, планирование и обслуживание облегченные. **Недостатки:** конфликты между линейными подразделениями и подразделениями проектов, затруднения в бухгалтерском учете, перегрузка менеджеров.

**Матричный тип (Тип «Д»):**



**Особенности:** двойное подчинение промышленных предприятий (каждое предприятие имеет начальника в ассортиментной группе и начальника в региональной группе). Такую структуру могут иметь и крупные, и средние компании.

**Преимущество:** учет региональных особенностей, оптимальное использование резервов, легкость управления. **Недостатки:** разделение ответственности (что порождает конфликты), трудности финансового контроля, конфликтность между ассортиментными и региональными группами, большая нагрузка на менеджеров (особенно в верхних эшелонах).

### Стадии развития

Как показала практика жизни, структуры коммерческих организаций постоянно изменяется. Обычно эти изменения являются ответом на стратегию бизнеса. Например, компания, производящая один стандартный продукт, неизменно сталкивается на рынке сбыта с нарастающей конкуренцией. Чтобы выжить, компания должна менять продукцию и создавать ассортимент товаров. В результате принимается структура, отвечающая новым целям деятельности, что фиксируется в стратегическом плане компании. Развитие структуры осуществляется через три стадии:

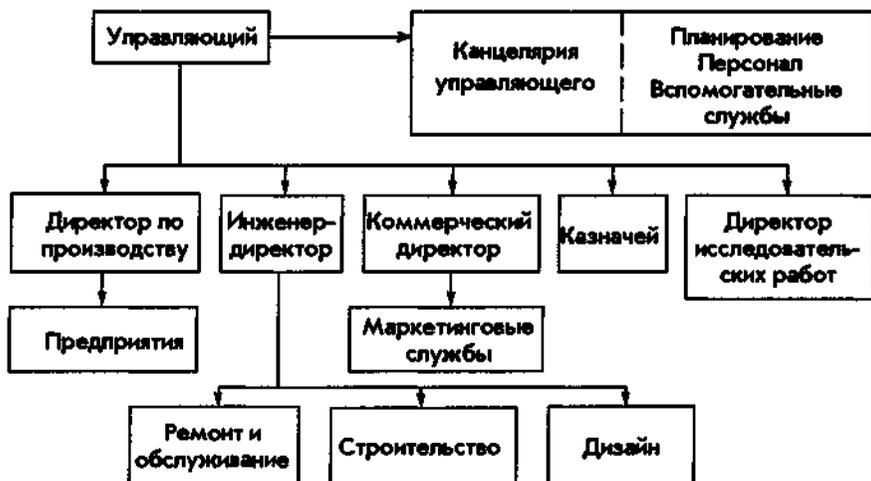
- единоначалие;
- функциональная организация;
- разветвленная структура.

### Стадия 1. Единоначалие

Компанией управляет один человек. Он может быть хозяином или управляющим. Другие менеджеры, если они есть, выполняют поручения руководителя. Все решения, без исключения, принимаются руководителем. Психологическая атмосфера в таких компаниях, действующих в цивилизованных странах, оценивается как неформальная: каждый работник по мере надобности обращается к руководителю, решение принимается быстро, вся система управления базируется на личных контактах. Однако если компания выдерживает конкуренцию, она растет, руководитель оказывается перегруженным. Тогда он вводит управленческие команды.

### Стадия 2. Функциональная структура

Реорганизация первой стадии осуществляется под новые цели и задачи. **Нововведения:** формализация организационных структур, введение специализированных секций (отделов), менеджерам делегируются полномочия. Вот типичный пример такой структуры компании в английской обрабатывающей промышленности (Тип «Е»):



### Стадия 3. Разветвленная структура

Компания, функционирующая на второй стадии своего развития, со временем также сталкивается с необходимостью дальнейшего роста. Задержка на старой структуре чревата осложнениями. Поэтому движение идет по следующему плану: организуются самостоятельные хозяйственные организации (по отраслям или

ассортименту продукции), каждое предприятие наделяется ответственностью за прибыль, во главе предприятий стоят управляющие. Вот один из примеров такой структуры (компания по производству автомобилей), Тип «Ж»:



#### Памятка для менеджера

- Постоянная реорганизация структуры компании обусловлена законами бизнеса: «Если хочешь выжить, перестраивайся!»
- Нельзя спешить с реорганизацией. Преждевременные усилия по перестройке структуры компании могут лишь навредить.
- Менеджер должен сердцем принять реорганизацию, иначе ему трудно будет выполнять свои основные функции.
- Если в жизни один человек не может быть слугой двух господ, то в бизнесе может.
- Не всегда помогает решительная ломка старой структуры. Иногда приносит успех только одно небольшое изменение (дополнение, усовершенствование).



#### 4.1.3. Организация типа «Z»

Теоретики и практики стратегического планирования ведут непрерывные исследования процесса развития структуры организаций. В последнее десятилетие их внимание привлекают модели японских предприятий. Общеизвестно, что в Японии функционируют отлаженные производственные структуры. Казалось бы, все просто, осваивай японскую модель и внедряй ее в своем регионе. Однако не все так легко и быстро. Японская модель хорошо работает лишь в Японии. Будучи перенесенной же на заморские территории, она «стопорится».

В связи с этим в конце 70-х годов стали предпринимать попытки создания некоего гибрида из американской и японской структурных моделей. Одна из таких моделей разработана американцем японского происхождения У.Оучи.<sup>1</sup> В кругах менеджеров эта модель получила название «Организация Z».

Прежде всего скажем несколько слов о японской модели, давшей толчок этому нововведению.

Известно, что среди главных факторов, определяющих экономическую ситуацию Японии, на первом месте находятся люди, т.е. человеческий фактор. Главенствующее положение этого фактора обеспечивается тремя взаимосвязанными стратегиями: пожизненный наем, уникальная организационная философия, интенсивная социализация работников.

**Пожизненный наем.** На крупные японские фирмы нанимаются пожизненно, точнее, до выхода на пенсию. Такой подход к найму создает у работников убеждение в том, что фирма берет их на свое попечение не только в хорошие, но и плохие времена. Фирма обязуется воздерживаться от увольнения своих работников, несмотря ни на какие экономические катаклизмы. Жизнь показала, что японские предприниматели держат свои обещания.

**Организационная философия.** Каждая японская организация имеет свою собственную философию, зафиксированную в гимне, лозунгах, призывах. Суть этой философии состоит в том, чтобы обеспечить групповое единство своих работников. Члены японской организации приучаются жить единой семьей. Они формируют свой собственный корпоративный дух, коллективные социальные нормы и ценности.

**Социализация.** Вновь нанятый работник (обычно это выпускник полной средней школы или университета) проходит адаптационный курс и начальное обучение, длящееся до полугода. В процессе трудовой активности он каждые 4–6 лет меняет профиль своей работы, осваивая совершенно новые профессии. За время нахождения на фирме (до 55 лет) он медленно, но неуклонно продвигается по социальной лестнице.

Описанные выше три стратегии управления и организационной деятельности японского персонала послужили для У.Оучи толчком к созданию идеальной модели производственной организации. Такую модель он строит на семи факторах: время за-

<sup>1</sup> W.G.Ouchi. Theory «Z»: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Boston, 1981.

нятости на фирме; методы принятия решений; характер ответственности; должностное продвижение; формы контроля, повышение квалификации; степень внимания к работнику. На основании этих факторов он и дает сравнение японской и американской моделей:

Японская модель	Американская модель
1. Пожизненный найм	Краткосрочный найм
2. Принятие решения по принципу консенсуса	Индивидуальное принятие решения
3. Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
4. Медленное должностное продвижение	Быстрое должностное продвижение
5. Мягкий неформализованный контроль	Жесткий формализованный контроль
6. Неспецифический путь повышения квалификации	Специфический путь повышения квалификации
7. Повышенное внимание к человеку	Внимание к человеку как к исполнителю

**ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРЕСТРОЙКЕ**



	Да	Нет
1. Увеличивается ли год от года количество ваших потребителей?		
2. Составляют ли ваши потери от брака и затраты на исправление дефектов менее 1% стоимости реализованной продукции?		
3. Выполняете ли вы производственные графики?		
4. Придерживаетесь ли вы плановых издержек производства?		
5. Применяете ли вы только те детали и комплектующие изделия, которые отвечают требованиям технических условий?		
6. Составляет ли у вас коэффициент прогулов менее 3%, а невыходов на работу по другим причинам менее 2%?		
7. Составляет ли ежегодная текучесть рабочей силы на вашей фирме менее 5%?		
8. В состоянии ли вы привлечь лучшие кадры на свою фирму?		
9. Расходите ли вы должное количество средств на подготовку своих кадров с учетом того, во сколько фирме обходятся ошибки?		
10. Выполняют ли ваши работники свои обязанности в течение 90% рабочего времени?		
11. Правильно ли вы понимаете требования своих потребителей к вашим изделиям или услугам?		

	Да	Нет
12. Хотели бы вы повысить моральный дух своих работников?		
13. Растут ли ваши накладные расходы быстрее ваших доходов?		
14. Считаете ли вы, что работники вашей фирмы могут работать лучше, чем они работают?		
15. Отбраковывает ли ваш входной контроль свыше 1% деталей и комплектующих изделий, которые поступают на вашу фирму?		
16. Занимаются ли у вас контролированием продукции более 5% производственных рабочих?		
17. Занимает ли сверхурочная работа ваших рабочих, не связанных с выполнением производственных операций, свыше 5% их рабочего времени?		
18. Считаете ли вы, что можно снизить производственные затраты и сократить сроки производства?		
19. Получаете ли вы рекламации от своих потребителей, тогда как рассчитывали на хвалебные отзывы?		
20. Были ли темпы роста производительности труда на вашей фирме за последние 10 лет ниже темпов роста инфляции?		
21. Были ли темпы роста ваших дивидендов, выплаченных по акциям, ниже темпов роста инфляции за последние 5 лет?		
Всего		

На вопросы с 1-го по 12-й включительно, а также 14-й и 18-й утвердительный ответ оценивается в один балл. На все остальные аналогично оценивается отрицательный ответ.

#### Оценка:

##### Баллы

21—19 У вас хорошая система. Нет особой необходимости её совершенствовать. Продолжайте делать то, что вы делали.

18—15 Вы должны продумать о перестройке производственного процесса.

14—11 Перестройка работы была бы полезна вашей фирме.

10—0 Улучшение работы должно стать вашей первоочередной задачей.

*Дж. Харрингтон. Управление качеством в американских корпорациях.  
(Пер. с англ.). — М.: Экономика, 1990.*

Целенаправленные беседы, которые У.Оучи проводил с менеджерами разных стран, убедили его, что идеальная модель для западного бизнеса во многом может напоминать и японскую, и американскую модели. Ему удалось заручиться поддержкой своих респондентов по поводу варианта Z:

1. Долгосрочный найм работников.
2. Принятие решения по принципу консенсуса.
3. Индивидуальная ответственность.
4. Медленное должностное продвижение.
5. Мягкий неформализованный контроль с помощью строгих формализованных средств.
6. Разумно специализированный путь повышения квалификации.
7. Повышенное внимание к работнику и его семье.

### ФОРМУЛА УСПЕХА

(Мнение удачливого предпринимателя)

«Из моего опыта предпринимательства я понял главное: почему люди проваливаются и не приходят к успеху.

Почему я все время проваливался? Потому, что я пытался дать людям то, что, как я думал, они хотели. Я блуждал в потемках, совершенно не представляя себе, что же в самом деле им нужно и чего они действительно ждут.

Но когда я понял, что в обществе существует реальная потребность, и когда я удовлетворил эту потребность лучше, чем кто-то другой, то ко мне пришел прочный успех. Я нашел формулу трудовой активности.

Эта формула настолько проста и настолько беспримыслива, что я, используя ее несколько раз, успешно организовал различные предприятия, которые процветают и по сей день: два в области продуктов пи-

тания, одно — косметическое и одно, производящее товары для мужчин. Эта формула применяется промышленниками, мелкими и крупными торговцами, людьми опытными и неопытными; бухгалтерами, адвокатами, механиками, мужчинами и женщинами; молодými и пожилыми.

Такая формула может быть выражена короткой фразой:

**— НАЙДИТЕ ПОТРЕБНОСТЬ  
И УДОВЛЕТВОРИТЕ ЕЕ!**

Воспользуйтесь этой формулой. Она поможет вам заработать деньги, создаст ощущение надежности и уверенности в себе, подарит радость успеха, вознаградит чувством глубокого удовлетворения от сознания того, что вы откликнулись на людские духовные запросы.

*M.Small. How to make more money. New York, 1953*



Как видно, идеальная модель организации предполагает сочетание индивидуалистических социальных ценностей (чувство собственности, престиж, самоуверенность) с групповыми формами воздействия. Она также отвечает глубоко укоренившимся наклонностям человека к независимости и современным потребностям к объединению. Найм работников по данной модели должен практиковаться на длительные сроки («пожизненно»), текучесть кадров должна быть низкой. Принятие решений, бе-

зусловно, должно практиковаться только на основе принципа консенсуса. Каждый менеджер, согласно модели «Z», должен быть пропитан идеей консенсуса. Однако как тогда обстоит дела с ответственностью? В Японии имеет место коллективная ответственность. Модель «Z» по этому вопросу занимает специфическую позицию: ответственность должна быть индивидуальной.

Идеальная модель предполагает целую серию различных формальных приемов оценки трудовой деятельности, однако ценятся в основном неформальные, точнее, личностные приемы. В организации «Z» никто не должен немедленно награждаться или наказываться за то, что он добился каких-то успехов или допустил погрешности. Для того чтобы сделать правильный вывод, нужно время. Медленное течение событий, а следовательно, и реакций на эти события, всегда предпочтительнее быстрых. С этим, хотя и не прямо, связан метод специализации: он должен быть разумно профилирован. И, конечно же, человеку (рабочему, инженеру, менеджеру) должно оказываться повышенное внимание.

Многие зарубежные менеджеры считают, что модель «Z» таит в себе ещё много непознанных возможностей.

## 4.2. Маркетинг

Наша общественность сегодня встречается на страницах периодической печати и в официальных изданиях с рядом новых терминов. Среди них особый интерес вызывает термин «Маркетинг». Он звучит таинственно, а поэтому привлекает внимание и специалистов, и обывателей.

### 4.2.1. Сущность маркетинга

Термин «маркетинг» происходит от английского слова (рынок). В связи с этим наши экономисты долгое время данную сферу производства трактовали как деятельность фирмы (компания, концерн и т. п.) по сбыту товаров. На самом деле маркетинг включает в себя нечто большее: изучение внутреннего и внешнего рынка, планирование товарного ассортимента, разработка мероприятий по более полному удовлетворению потребителя, выявление неудовлетворенного спроса, планирование и осуществление сбыта, влияние на организацию и управление производством и др. Американские исследователи Дж.Эванс и Б.Берман дают такое сжатое определение маркетинга: «Маркетинг — это предвидение, управление и удовлетворение спроса на това-

ры, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена».<sup>1</sup>

Продукция (продукт) в маркетинге представляет собой объект из сочетания осязаемых и неосязаемых характеристик, предназначенных для удовлетворения потребностей отдельных индивидов и социальных групп населения. В продукте слиты три компонента: конкретный продукт, сопутствующие атрибуты и психологический ореол.

**Конкретный продукт** — это физическая сущность (джинсы, мыло, автомобиль), а также товарные характеристики (цвет, стиль, вкус, размер, компановка, масса, качество), услуги (круиз, маникюр, массаж), идея (математическая модель, концепция, сюжет). К сопутствующим атрибутам относятся гарантии на товар, рекомендации по пользованию, удобство обслуживания и т.д. **Психологический ореол продукта** представляет собою его имидж во мнении потребителя. Так, аптека продает лекарство, а люди покупают надежду на выздоровление. «Один миллион четвертьдюймовых сверл был продан, — говорит профессор Гарварда Теодор Левиит, — не потому, что людям были нужны сверла, а потому, что им были нужны четвертьдюймовые дырки». Президент фирмы «Мелвил Корл» выразил эту идею еще более оригинально: «Люди больше не покупают обувь, чтобы держать ноги в тепле и в сухом месте. Они покупают ее из-за чувств, которые она вызывает: мужественности, женственности, суровости, оригинальности, умудренности, молодости, блеска. Покупка обуви стала эмоциональным действием. Наш бизнес сейчас — это продажа эмоций, а не обуви».<sup>2</sup>

При планировании, производстве и сбыте бизнесмен думает не просто о какой-то вещи, услуге, идее, а о сложном образовании, в котором нуждаются потребители. Телевизор в форме обыкновенного ящика со встроенным кинескопом воспринимается в качестве продукта только в условиях дефицита. В цивилизованном же обществе телевизор — это атрибут мебели, гармонирующий с современным интерьером жилого помещения, обеспечивающий потребителя связью с внешним миром и создающий для него комфортное настроение. Вот два подхода к продукции. Один подход отдает казенщиной, другой — человечностью. Маркетинг есть средство очеловечивания производства.

<sup>1</sup> Дж.Р.Эванс, Б.Берман. Маркетинг. — М: Экономика, 1990, с. 17.

<sup>2</sup> Там же, с. 143.

Продукты в маркетинге подразделяются на потребительские и производственные. В русском языке мы традиционно употребляем слово «товар»: потребительские товары и товары производственного назначения (сооружения, капитальное оборудование, сырье, комплектующие детали). Товар в маркетинге — это потребительская сущность. В связи с этим, фирма, производящая товары, преследует свою главную сверхзадачу — дать индивиду, социальной группе, населению нечто потребляемое. Если продукция выбрасывается, гниет, т.е. уничтожается после производства, то считается, что фирма товара не производит, ее производственные мощности лишь перемальвают сырье на отбросы (производство — ради производства).

Согласно теории маркетинга определить положение продукта на рынке — значит соотнести свои предложения с восприятием и желаниями потребителей, конкуренцией, продукцией других компаний и изменениями во внешней среде. От того, как потребители будут относиться к продукту, зависит его жизненный цикл.

Эмпирически признано, что жизненный цикл имеет четыре стадии: внедрение, рост, зрелость и падение.

На этапе внедрения создается рынок нового товара. Темп роста зависит от того, насколько его желают покупать потребители. Как правило, модификация увеличивает продажи значительно, чем крупное нововведение. В зависимости от потребительского рынка фирма может начинать с высокой престижной цены или низкой цены массового рынка. На стадии роста фирма расширяет сбыт и модифицирует товарные характеристики. В период зрелости фирма старается сохранить достигнутое как можно дольше, однако действительность такова, что рынок насыщается и «устает». Неминуемо наступает спад, и фирма либо сокращает маркетинговые программы, либо оживляет товар (меняет упаковку, вносит нововведения в сбыт), либо прекращает выпуск. Так происходит со всеми разновидностями товара, это закон товарного производства. Он принуждает фирмы постоянно разрабатывать новые продукты и запускать их в производство.

При введении нового продукта фирма рискует потерпеть неудачу. Таковое случается в 35% случаев. Нередко неудачи случаются из-за недостаточных отличительных преимуществ продукта, плохого планирования, неудачного выбора момента и чрезмерного энтузиазма сторонников данной продукции (эмоции захлестывают разум). Главной причиной неудач является не-

признание продукта потребителем. В связи с этим весьма любопытна классификация потребителей по реакции на новый продукт:

1. *Новаторы*. Они первыми признают новый продукт. По своему поведению склонны к риску, динамичны, коммуникабельны, космополитичны. На эту группу приходится 2,5% целевого рынка.

2. *Быстро признающее меньшинство*. Им нравится руководить. Они заботятся о престиже, стараются играть роль лидеров мнений. Эта группа составляет 13,5% целевого рынка.

3. *Быстро признающее большинство*. Это одна часть массового рынка, приобретающего товар. Данные типы имеют положение в своей социальной группе, коммуникабельны, внимательны к рекламе. Они составляют 34% целевого рынка.

4. *Медленно признающее большинство*. Это вторая часть массового рынка, приобретающего товар. В эту группу входят люди с более низким социальным положением, старше среднего возраста. Такие типы часто бывают скептиками. Это тоже 34% целевого рынка.

5. *Ретрограды*. Покупают товар последними. Они очень подозрительно относятся к новизне, тяготеют к традициям, консервативны. Эти типы не принимают товар, пока он не достигнет этапа зрелости. Данная группа включает 15% потребителей целевого рынка.

Каждая из названных пяти групп заслуживает соответствующего внимания со стороны фирмы. Ретрограды в особенности. Поскольку они реагируют на продукт в пору его зрелости, то их дальнейшие колебания или отказ покупать могут склонить чашу весов в неблагоприятную для фирмы сторону.

## ВЫ МЕНЕДЖЕР

Обдумайте ситуации: сделайте выбор а, б, в. Попросите сделать то же самое своих коллег. Обсудите результаты.

1. Служащий звонит вашему секретарю и просит организовать разговор с вами по поводу недавно принятого вами решения. Вы...

- а) говорите с ним сами;
- б) просите направить докладную через его начальника;

в) звоните начальнику этого служащего и поручаете ему заняться этой проблемой.

2. Один из линейных менеджеров обнаруживает на предприятии дорогостоящие и неоправданные производственные операции. Он, как вам кажется, должен

- а) написать докладную начальнику производства;

- б) письменно изложить вопрос своему начальнику;
- в) самому попытаться решить проблему.
3. Ваш конкурент выбрасывает на рынок новый товар, оттесняя вас с рынка сбыта. Вы...
- а) требуете от руководителя службы маркетинга представить отчет с указанием принятых мер;
- б) приглашаете эксперта, чтобы выяснить ситуацию;
- в) создаете авральную команду для разрешения создавшейся ситуации.
4. Ваш конкурент вас опередил. Сбыт ваших новых товаров застоялся. Хотя качество товаров было высоким. Вы...
- а) поручаете ответственному за маркетинг усилить работу по сбыту;
- б) назначаете нового менеджера по производству;
- в) перестраиваете весь ход производства новых товаров и сокращаете его.
- Почему вы сделали такие выборы?  
На чем вы основывались?

#### 4.2.2. Понимание потребителя

Смысл производства заключается в удовлетворении потребностей потребителя производимыми товарами. Потребитель является целью, ради которой разворачиваются внутренние и внешние движения производителей. Производство ради производства бессмысленно, мало того, оно безнравственно. Потребитель — это конкретный человек, выступающий в социальном контексте как личность.

С точки зрения психологии личность — явление социальное. Ее социальность заключается в том, что она есть продукт общества. Чтобы понять потребителя как личность с целью оказания на него маркетингового влияния, нужно представить картину его взгляда на мир. Такая картина формируется прежде всего в семье, среди коллег по учебе и работе, в кругу друзей, под влиянием родственников или даже сподвижников по увлечениям. Человек формирует свою картину мира в общении с другими. Он делает это путем игриания ролей.

Само слово «личность» имеет смысл лишь там, где на поверхность выступают роли. Первоначально это слово обозначало маску, которую надевал актер в греческом театре, а затем самого актера и его роль. У древних римлян слово «личность» приобрело дополнительный оттенок и стало указывать на какую-либо социальную функцию: роль отца, роль царя, роль воина и т. п. Оно также стало скрывать в себе определенную позицию, социальный статус человека, роль которого изображали на сцене. Уже

на заре своего включения в обиход людей понятие «личность» вообрало в себя два главных компонента: маску и социальную роль субъекта деятельности и самопознания.

Итак, «личность» — это конкретный человек, носитель сознания и самосознания. Содержание личности человека прикрито «маской», которую он «надевает» на себя всякий раз, когда вступает в социальные контакты. Понять личность можно лишь через раскрытие ее ролей. Этот факт гениально подметил еще В.Шекспир:

*Весь мир — театр.  
В нем женщины, мужчины — все актеры.  
У них свои есть выходы, уходы,  
И каждый не одну играет роль.*

Социальная роль — это шаблон поведения, которого ждут от человека в конкретной ситуации. Различают ожидания (экспектации), обращенные к субъекту, — обязанности и ожидания, обращенные к другим — права. И таким образом ролевая функция личности предполагает пользование правами и исполнение обязанностей. В процессе ролевого поведения у человека формируется «Я — концепция».

Важность названного феномена состоит в том, что на его основе формируется чувство собственного достоинства личности. «Многое из того, что человек делает или отказывается делать, — пишет известный социальный психолог Т.Шибутани, — зависит от его уровня собственного достоинства». И далее: «те, кто сами не считают себя особенно талантливыми, не стремятся к очень высоким целям и не проявляют огорчения, когда им не удается что-нибудь сделать... Человек, который думает о себе как о ничемном, ничего не стоящем объекте, часто неохотно прилагает усилия, чтобы улучшить свою судьбу».<sup>1</sup>

Задача маркетолога, оценивающего потребителей, заключается в том, чтобы постоянно вычленять людей с высоким чувством собственного достоинства. Такие люди отличаются последовательностью действий. Они справляются со своими внутренними конфликтами, легко подавляют нежелательные склонности, проявляют высокий самоконтроль. Это уравновешенные, тактичные, спокойные и независимые люди. Ко всем покупкам они относятся очень серьезно, стараются не менять своей приверженности к тор-

<sup>1</sup> Т.Шибутани. Социальная психология (пер. с англ.). — М: Прогресс, 1968. С.353.

говой марке, магазину, фирме. В ряде случаев такие люди могут стать опорой производителя и розничной торговли. Однако следует заметить, что люди с высоким чувством собственного достоинства очень ценят добротные, качественные товары, солидное обслуживание и обязательность. Ненадежного партнера они отвергают.

Всем людям присуще многообразие потребностей, которые традиционно делятся на материальные и духовные. Но это слишком упрощенный подход к такому важному компоненту личности. Потребность человека — самый существенный побудительный фактор его поведения. Недаром западные теоретики менеджмента и маркетинга при оценке потребительского спроса систему потребностей ставят во главу угла. Причем всюду отдается предпочтение концепции А.Г.Маслоу (см. 1.2.9).

Согласно этой концепции всех людей по особенностям проявления потребностей разделяют на вполне определенные категории. Здесь выделяются следующие уровни потребностей:

1. Физиологические потребности.
2. Потребности в безопасности, а в более широком плане, в обеспеченности на завтрашний день.
3. Потребности в принадлежности к социальной группе (семья, родственники, друзья, коллеги по работе, сподвижники по устремлениям).
4. Потребности в уважении со стороны других людей.
5. Потребности в самоактуализации (в реализации своих возможностей).

Иногда используют и другую терминологию для обозначения названных групп потребностей: материальные, охранительные, межличностные, престижные, уникальные. Смысл этих терминов заключается в том, что они раскрывают устремленность людей к различным классам продукции (товаров, услуг, идей).

Так, люди, находящиеся на первом уровне потребностей (материальном) проявляют тенденцию к накоплению. Для них важно приобретать как можно больше ценностей. Нередко качество и повышенная комфортность продукции оставляется ими за бортом. Те же, кто достиг в развитии своих потребностей четвертого уровня, отличаются утонченным вкусом и разборчивостью. Для таких людей важна качественная продукция, они ценят внимание, обходительность персонала. Первые (материальные типы) могут приобретать продукцию любых фирм, вторые устойчивы к избранному.

Типология потребителей по особенностям их потребностей относится как к внутренним, так и внешним рынкам. В своих возможностях эта типология неисчерпаема.

#### 4.2.3. Стимулирование спроса

В теории маркетинга, кроме понятий сбыт и торговля, используется термин promotion, означающий стимулирование спроса. Для этого применяется реклама, публицити (предоставление достоверной информации о товаре), персональная продажа товара, формирование приверженности покупателя к товару, магазину, фирме. Названные виды маркетинговой деятельности, объединенные вместе, и образуют означенное понятие promotion. (В наших переводах с английского оно часто передается словом «продвижение».) Не будем спорить по вопросам терминологии, лучше обратимся к функциям:

- создание образа престижности фирмы, ее товаров и услуг;
- информация о товаре и услугах;
- сохранение популярности существующих товаров и услуг;
- убеждение потребителей приобретать новые товары и услуги;
- информация потребителей о распродажах;
- разъяснение политики новых цен;
- работа с потребителями;
- совершение сделок;
- обеспечение послепродажного обслуживания;
- создание атмосферы энтузиазма среди участников канала сбыта.

Все названные функции включаются в план стимулирования спроса. На реализацию этого плана обычно ассигнуются значительные суммы (система стимулирования представлена на схеме).

Умственные действия покупателя	Иерархия воздействия	Методы и средства воздействия
1. Восприятие	Представление информации о товаре и самого товара	Реклама, публицити, витрины, выставки
2. Формирование положительных значений и чувств	Формирование благожелательного отношения и предпочтения к товару	Реклама, публицити, витрины, демонстрация образцов, беседы продавцов
3. Благожелательное отношение		
4. Предпочтение	Стимулирование покупки.	Мнения покупателей, персональная продажа
5. Покупка	Поддержание отношений с потребителем	

### ПОСТАВЩИКИ И ПОТРЕБИТЕЛИ

Обдумайте приводимые ниже утверждения. Если вы согласны, отвечайте «да», если не согласны — «нет». Попросите сделать то же самое своих коллег. Обсудите результаты.

	Да	Нет
1. При выборе товара большинство покупателей обращает главное внимание на качество, а не на организацию самой продажи и репутацию поставщика.		
2. Чтобы упрочить отношения с потребителями, компаниям, сегодня надо прежде всего думать об улучшении послепродажного обслуживания покупателей и только потом о качестве.		
3. Покупатели всегда недовольны ростом цен. В связи с этим понижение цен должно упрочить взаимоотношения покупателей с поставщиками.		
4. Поскольку сегодня доступ к перспективным рынкам обеспечивают новые технологии и современная система коммуникации, роль персонала торговли снизилась.		
5. Чем больше времени взаимодействуют поставщик и потребитель, тем сильнее удовлетворенность потребителя поставщиком.		

Почему вы дали такие ответы? Может быть, вы опирались на свой жизненный опыт?

Подумайте, как подобного рода идеи воспринимаются другими людьми.

Большое внимание на спрос оказывает диапазон изменения цен для одного и того же товара или услуги. При очень высоких ценах спрос падает. Однако и при очень низких — не возрастает: происходит насыщение рынка. Спрос в конечной степени зависит от типа потребителя.

По отношению к ценам всех покупателей люди делят на четыре группы:

1. **Экономные.** При покупке обращают внимание на цену товара. Очень реагируют на качество и ассортимент.
2. **Ценители.** Основной упор делают на образ продукции, обслуживание и репутацию фирмы. Цена их волнует меньше.
3. **Этичные.** Готовые пожертвовать низкими ценами и ассортиментом ради поддержания малых фирм.
4. **Апатичные.** Весьма щепетильны по отношению к удобству, а также к разным мелочам.

Потребитель имеет субъективное представление о цене. Его мнение о ней меняется от различных факторов. Наблюдения маркетологов показывают, что

- одни покупатели любят ходить в универсальные магазины;
- другие предпочитают магазины со сниженными ценами;

- третьи, поддаваясь рекламным убеждениям, привыкают к разным ценам;
- четвертые рассматривают колебания в ценах как само собою разумеющееся;
- пятые протестуют во всех случаях;
- шестые — всегда покладистые и т. д. Этот перечень можно продолжать.

Отношение потребителя к цене зависит от целого ряда обстоятельств. Однако во всех случаях важнейшим фактором выступают доминирующие потребности людей (материальные, охранительные, межличностные, престижные, потребности в самореализации). И производитель, и продавец, если они хотят иметь прибыль, должны чутко улавливать психологию потребителей.

## ПОКУПАТЕЛЬСКИЕ МОТИВЫ

**1. Чувство превосходства.** Людям хочется, чтобы они нравились другим, чтобы ими восхищались.

*Применение.* Продавцы женской одежды всегда стремятся подчеркнуть, что «уж в этом платье» покупательница обязательно очарует всех. Такие продавцы добиваются успеха.

**2. Желание выделиться.** Покупатели, особенно женщины, хотя и покупают одежду, которую носят далеко не все.

*Применение.* Беседа с покупательницей о том, что выделиться из общей массы людей и быть замеченной можно только в дорогом платье, часто заканчивается покупкой.

**3. Чувство комфорта.** Потребители обычно хотят приобрести что-то для облегчения своей повседневной жизни.

*Применение.* Потребность материального плана разворачивается в основном на эмоциональном фоне поведения, поэтому успех достигает тот продавец, который умеет ярко демонстрировать практичность своего товара.

**4. Подражание.** Человек часто подражает другим лицам. Он нередко приобретает именно тот товар, которым пользуется известный ему человек.

*Применение.* В промышленно развитых странах для рекламы товара привлекаются кинозвезды, известные спортсмены и другие знаменитости.

**5. Заботы о семье.** Многие люди заботу о своей семье рассматривают в качестве смысла жизни.

*Применение.* Продавцы стараются в этом плане идти им навстречу. Например, продавец детской энциклопедии убеждает покупателя в том, что без этой книги его ребенок вряд ли получит хорошее образование. Страховой агент наглядно показывает, что мизерный ежегодный взнос — гарантия обучения детей в колледже. Подобное поведение продавцов характерно при продаже игрушек, витаминов, одежды...

**6. Желание поторговаться.** Людям приятно добиваться победы. Проще всего это сделать в магазине, поторговавшись с продавцом.

*Применение.* Продавцы знают об этой слабости людей. В связи с этим, торгуясь с покупателем, они по-прежнему «сдают» свои позиции.

**7. Рационализм.** Все покупатели стараются сэкономить.

Очень мало людей склонных к расточительству.

*Применение.* Данный мотив положен в основу таких призывов: «Две бутылки пива не намного дороже, чем одна!» «Покупая блок сизает, ты остаешься в выгоде!» «Покупай два предмета по цене одного!»

В системе стимулирования действуют различные системы продаж. Особое место занимает персональная продажа. Для маркетинга она имеет особую ценность. Ее негативной стороной являются большие издержки. Тем не менее этот ее недостаток — ничто по сравнению с тем, что она дает торговому бизнесу.

Существуют два основных метода общения продавца с покупателем. Первый метод — это заученный шаблон поведения продавца, демонстрирующего признаки внимания и уважения к покупателю. Действия продавца здесь рассчитаны на среднего покупателя, ожидающего участливого к нему отношения. Этот метод считается не очень эффективным, но тем не менее сохраняется практически во всех регионах рыночной экономики. Второй метод более высокого класса: он предполагает процедуру взаимодействия продавца с покупателем в зависимости от мотивационных наклонностей покупателя.

Процедура поведения продавца разворачивается примерно по такому сценарию: сначала выясняется тип товара, который нужен покупателю; затем уточняется, покупал ли он этот товар ранее; после этого определяется примерная цена, которую покупатель готов заплатить за товар. Вся процедура общения ориентируется на выяснение доминирующей потребности клиента. Ибо, только определив эту потребность, продавец может грамотно построить процедуру диалога и все свои действия (см. «Бланк Т» на стр. 339).

Считается, что такое поведение продавца требует высокой выучки и что далеко не каждый может быть хорошим продавцом. В связи с этим большой интерес представляет семантический дифференциал удачных и неудачных работников прилавка.

По сути дела вся система стимулирования сбыта нацелена на формирование у покупателя приверженности к товару, магазину, фирме. Для этого и производитель, и руководитель торговли используют ряд специфических приемов: подарки, купоны на марочную продукцию, различные сувениры и т. д. Предпочте-

ние отдается, конечно, регулярным покупателям. Поощряются в качестве аванса и потенциальные (новые) клиенты. В некоторых магазинах практикуют различные соревнования покупателей, где победители награждаются призами. Нередко устраиваются всевозможные лотереи. В ряде случаев наиболее «надежным» покупателям по случаю выдаются солидные премии. Все это естественно учитывается в плане стимулирования.

### Бланк «Т»

Укажите на бланке значения, которые отражают Вашу точку зрения на качество удачного и неудачного продавца.

9 8 7 6 5 4 3 2 1

- |   |   |
|---|---|
| 1. Предпочитает слушать                                     | Предпочитает говорить                                 |
| 2. Планирует свои действия                                  | Не планирует свои действия                            |
| 3. Ощущает себя любимым                                     | Чувствует себя нелюбимым                              |
| 4. Одевается со вкусом                                      | Одевается без вкуса                                   |
| 5. Любит быть среди людей                                   | Любит одиночество                                     |
| 6. Занимается спортом                                       | Равнодушен к спорту                                   |
| 7. Ощущает свое «я»   | Чувствует неполноценность                             |
| 8. Имеет лидерские склонности                               | Любит работать в группе                               |
| 9. Имеет способность руководить                             | Отсутствуют способности к руководству                 |
| 10. Следует курсу фирмы                                     | Адаптируется к ситуации                               |
| 11. Расчетлив   | Импульсивен   |
| 12. Образование высшее                                      | Образование среднее                                   |
| 13. Любит общественные мероприятия                          | Не заинтересован в общественных мероприятиях          |
| 14. Неортодоксален  | Методичен   |
| 15. Проявляет интерес к другим                              | Интересуется собой                                    |
| 16. Любит работать  | Любит деньги  |
| 17. Динамичен в обращении                                   | Мягок в обращении                                     |
| 18. Удовлетворен жизнью                                     | Не удовлетворен жизнью                                |
| 19. Делает упор на новых клиентов (посетителей, работников) | Делает упор на старых знакомых (клиентов, работников) |
| 20. Не переживает за место                                  | Переживает за место                                   |
| 21. Имеет свое мнение                                       | Конформист  |
| 22. Предпочитает зарабатывать                               | Предпочитает оклад                                    |
| 23. Гордится успехами                                       | Спокоен к успехам                                     |
| 24. Легкомыслен   | Серьезен  |

#### Задание

1. Провести опрос с использованием данного бланка 20–25 продавцов с задачей определить профиль удачного и неудачного продавца. Сделать обобщенный график.

2. По данным опроса и реальной информации о личности опрашиваемых определить степень валидности результатов опроса для Вашего подразделения.

### 4.3. Психология рекламы

#### РЕКЛАМА В ДЕЙСТВИИ

Когда предприимчивому хозяину ларька на вашем местном рынке захочется расширить свой бизнес, он вряд ли будет просто стоять и терпеливо ждать клиентов. Он выставит большие красочные ценники, выделяющие наиболее выгодные покупки, выставит привлекательные изделия на передний край прилавка, чтобы они бросались в глаза случайным покупателям, и почти наверняка будет привлекать внимание к своим товарам бойкими прибаутками или зазыванием.

Другими словами, владелец ларька будет обеспечивать себе известность, т.е. рекламу, без которой его товарооборот наверняка упадет. Не желая оставаться пассивным, торговец будет завоевывать себе дополнительные продажи с помощью цвета, продуманного представления товара и личного словесного поощрения.

Если у этого торговца приятная внешность и он позаботился о подготовке занимательного «сценария», прохожим понравится представление и продавец в конце концов станет воспринимать как некую местную достопримечательность. А если еще при этом предлагаемые им товары вполне стоят затрачиваемых на них денег, торговец преуспеет, поскольку он уже хорошо известен и ему верят.

Предприниматель или коммерческий директор малого предприятия может много позаимствовать из практики такого уличного рынка, ибо на нем коммерция представлена в своем самом элементарном виде.

Гарри Картер. Эффективная реклама. (Пер. с англ.).  
— М.: Прогресс, 1991.



Реклама, подчеркивает американский исследователь С.Ф.Ротцолл, — это прежде всего форма коммуникации, которая переводит качества товаров и услуг, а также идеи на язык нужд и запросов потребителя. Реклама — существенный компонент рыночной экономики. Ни одна операция бизнеса не начинается без рекламной «обработки» индивидуальных и массовых потребителей. Как показывают жизненные наблюдения, реклама органически влилась во все поры жизнедеятельности людей. Можно сказать, что без рекламы в условиях рыночных отношений не может сегодня существовать ни одна организация. Весьма показательным является суждение о рекламе американского историка Д.Бурстина.

«Реклама, которой выпала судьба стать самым вездесущим, самым характерным и самым доходным видом американской печатной продукции, добилась признания только во второй поло-

вине XIX века. Этой новой сублитературе суждено было затронуть сокровенные чувства людей и оказать на нашу нацию такое огромное влияние, какого не производили за всю свою историю ни священные, ни светские писания».<sup>1</sup>

#### 4.3.1. Рекламные кампании

Сферы деятельности рекламы очень широки. Она включает в себя: а) изучение потребителей, товара или услуги, которые предстоит рекламировать, и рынка, который предстоит осваивать; б) стратегическое планирование в смысле постановки целей, определения границ рынка, обеспечения ассигнований и разработки подходов и планов использования средств рекламы; в) принятие тактических решений по смете расходов при выборе средств рекламы, разработке графиков публикаций и трансляций и объявлений; г) составление рекламной продукции (художественное оформление и рекламный текст).

Задачей рекламы является побуждение потребителя (индивидуального или коллективного, а также потребителя-организацию) к приобретению конкретного продукта (физического или идеального, а также услуги). Маркетинг конкретизирует задачи рекламы следующим образом:

1. Создать у потребителя осведомленность о существовании товара или торговой марки.
2. Создать «образ марки» и благоприятную предрасположенность к ней потребителя.
3. Внедрить в сознание потребителя информацию о выгодах и преимуществах марки.
4. Отразить или подорвать утверждения конкурентов относительно объекта рекламы.
5. Развеять у потребителя неблагоприятные представления на пути сбыта продукции.
6. Добиться от потребителя признания и легкой узнаваемости упаковки и торговой марки «своей» продукции.
7. Создать у населения образ фирмы и добиться благоприятного отношения к ней.
8. Заложить у потребителя «фундамент репутации» фирмы.
9. Внедрить в сознание потребителя уникальное торговое предложение.

<sup>1</sup> Ч.Сэндриж, В.Фрайбургер, С.Ф.Ротцолл. Реклама (теория и практика). Пер. с англ. — М: Прогресс, 1989.

#### 10. Подготовить потенциальных покупателей к визиту коммивояжера.

Разработка и реализация названных задач рекламы требует от составителей рекламной продукции высокого мастерства по проблемам массовой коммуникации, безупречного вкуса при отборе слов и словосочетаний, понимания специфики различных средств рекламы, обладания навыков убеждать.

**Принципы рекламы.** К принципам относятся основные стратегические положения о действиях субъекта рекламы относительно получателя рекламного сообщения. Это прежде всего: а) принцип повторения рекламного сообщения; б) принцип непрерывного усиления рекламного воздействия; в) принцип «двойного вызова».

*Принцип повторения* базируется на особенностях человеческой памяти: хорошо запоминается информация, которая повторяется. Недаром педагоги, обосновывая важность приемов повторения в обучении, ссылаются на них: «Повторение — мать учения!» Особенно важно повторять «уникальное торговое предложение». Обычно подобного рода сообщения несут в себе новые технические термины и словосочетания. Кроме того, вещая о ранее неведомых людям идеях, они вводят в оборот новые понятийные повороты в мышлении. Людям требуется время, чтобы сделать воспринятое сообщение своим. Многократное повторение текста сообщения адаптирует к нему психику человека и вызывают у него требуемые наклонности к действию.

*Принцип непрерывного усиления воздействия* обосновывает процесс наращивания аргументированного и эмоционального обращения: «Купи этот товар, и ты получишь такую-то выгоду!» «Этот товар только для тебя» «Без этого товара сегодня просто нечего делать!» и т. д. Постепенное наращивание усилий в рекламном сообщении людьми воспринимается положительно. Именно постепенное, а не взрывное. Это связано с тем, что человеческий сенсорный аппарат противится всплескам информации. Когда информация переходит порог возможного, происходит блокировка каналов восприятия и переработки поступающего информационного потока. Постепенное и непрерывное наращивание усилий воздействия ведет к желаемым сдвигам в наклонностях потребителя.

*Принцип «двойного вызова»* исходит из того факта, что рекламное сообщение воспринимается не только и не столько разумом. Здесь важнейшую роль играют подсознательные психичес-

кие процессы, эмоциональная сфера психики человека. Разум (по терминологии З.Фрейда — «Я») в психической жизни людей играет довольно скромную роль. Над человеком властвуют глубокие структуры психики, вместилища прошлого опыта (по терминологии З.Фрейда — «Оно»). Отсюда, чтобы побудить человека к действию, надо сделать ему «двойной вызов», т.е. обратиться к его сознанию и подсознанию.

Средства коммуникации, используемые в качестве носителей рекламных сообщений, неизменно опираются на принципы повторения, усиления воздействия и «двойного вызова». На базе этих принципов строятся рекламные сообщения, побуждающие потребителей к прямому или косвенному действию, а также к комбинации этих двух видов действий (прямому и косвенному).<sup>1</sup>

**Побуждение к прямому действию.** Потребителя приглашают прийти и купить какой-либо товар, прислать заказ, позвонить по телефону и т. д. Для такой рекламы используются любые средства, но наиболее распространенными являются объявления в газетах и журналах. Подобного рода объявлениями пестрят появившиеся у нас на свет божий независимые «ведомости», «справочники», «бюллетени» и т. д.

**Реклама, вызывающая косвенное действие.** Вместо стимулирования немедленной реакции такая реклама побуждает покупателя к раздумью, сопоставлению фактов и т.д. Вот несколько примеров:

- *«Красота, комфорт, здоровье — вот что такое облицовочные планки из бука! Ваша удача — в ваших руках».*
- *«Уважаемый покупатель! Вы держите в руках очередной номер «Тулских коммерческих ведомостей». Это — та самая газета, к которой Вы привыкли. И вместе с тем — это другая газета!».*
- *«Когда Вы пойдете за покупками, вспомните о нас!».*

**Прямое и косвенное воздействие.** Такая реклама нацеливает человека на запоминание торговой марки. Она создает образ товара, готовит покупателя стать приверженцем конкретного товара:

- *«Мыло, которое нравится всем — это «Солнечный свет».*
- *«Нужно ли страховать свою жизнь?.. Спросите об этом своих детей».*

<sup>1</sup> Курс для высшего управленческого персонала (пер. с англ.). — М: Экономика, 1970, с. 508.



### Памятка менеджеру:

- Потребитель ищет контакта с газетой и журналом, он слушает радио, смотрит телевизор. При всем этом он хочет прочесть, увидеть, услышать рекламное сообщение. Надо идти навстречу потребителю.
- Люди, общаясь со средствами коммуникации, адаптируются к их стилю, манере подачи информации. Поэтому рекламное сообщение не должно разрушить устоявшийся стереотип получения желательных человеку сведений.
- Рекламная компания не принесет успеха, если она будет вестись без учета закономерностей восприятия и переработки информации человеком.
- В рекламном сообщении одинаково важны слово, текст, изобразительная часть, цвет, формы букв, фон, расположение элементов сообщения.

## ЭТИЧНОСТЬ РЕКЛАМЫ

1. В рекламных объявлениях никогда не следует представлять уместными и желательными любые действия, считающиеся неприемлемыми с точки зрения общественных, правовых, моральных, институциональных или семейных ценностей. Следует избегать социального стереотипирования, пренебрежительного или уничижительного в отношении какой бы то ни было группы.

2. В рекламных объявлениях не следует выражать пренебрежение в отношении родителей или родительских суждений, а также представлять в неблагоприятном свете прочие общепризнанные источники наставления детей.

3. В рекламных объявлениях никогда не следует представлять нежелательные жизненные привычки. Реклама должна внушать уважение к окружающим и к миру, в котором живет человек. Следует поощрять благососпитанность и хорошие манеры.

4. Рекламные объявления должны поощрять добропорядочное пользование языком, что не исключает его неформального использования.

5. В рекламных объявлениях следует избегать утверждений, что благодаря обладанию товаром человек будет охотнее восприниматься ему подобными, а при отсутствии товара — менее охотно.

6. В рекламных объявлениях следует избегать подтекста, будто родитель или взрослый, покупающий ребенку определенный товар или определенную услугу, лучше и щедрее тех, кто этого не делает.

7. В рекламных объявлениях не должно быть лживых намеков на то, будто покупка товара и пользование им придадут его владельцу авторитет, навыки или прочие особые качества персонажей, фигурирующих в рекламном ролике или объявлении. Материальные выгоды, приписываемые товару или услуге, должны являться неотъемлемой частью пользования ими.

### 4.3.2. Слово в рекламном сообщении

Любое рекламное сообщение — это прежде всего специально подобранные фразы, побуждающие человека к целенаправленным действиям. Важную роль здесь играет слово. Именно в слове заключается основная побудительная сила рекламного сообщения. О силе слова проникновенно сказал А.Блок:

*Молчат гробницы, мумии и кости,  
Лишь слову жизнь дана,  
Из древней тьмы на мировом погосте  
Звучат лишь письма.*

Силу слова хорошо понимали еще в глубокой древности. Составители Библии наделяли слово божественной силой. Там сказано: «Сначала было Слово, и Слово было у Бога, и Слово был Бог» (от Иоанна ч. 1). Мистифицируя сущность слова, древние хорошо понимали, какую мощную побудительную силу в себе оно заключает. Слово, по выражению великого нашего соотечественника физиолога И.П.Павлов, — это сигнал сигналов. Слово цементирует в себе объективную действительность. Реально существующие предметы и события, переплавляясь в слова, укладываются в коре головного мозга человека.

Человек сталкивается со словом со дня рождения. С первых лет жизни он начинает воспринимать окружающий мир в рамках своего родного языка, где вполне конкретно звучат для него слова, обозначающие предметы, чувственные переживания и побудительные сигналы: «Дай то..., положи это..., иди туда..., принеси то...» и т. д. Постепенно приобщаясь к словесным сигналам окружающих людей, человек приучается смотреть на мир и формировать свои суждения о нем через систему слов. В результате люди начинают жить не только в мире физических предметов и общественной деятельности, но и в мире языка.

«Человек думает, чувствует и живет только в языке, — пишет известный немецкий философ и психолог первой половины XIX века В.Гумбольдт. — Хотя человек знает, что помимо языка есть и реальный мир, язык для него — основа основ». Еще конкретнее об управляющей роли языка и слова сказал создатель «Гипотезы Уорфа»<sup>1</sup>: «Мышление и поведение людей всецело зависит от языка».

<sup>1</sup> Гумбольдт Вильгельм. Язык и философия культуры. (Пер. с немецкого). — М.: Прогресс, 1985, с. 378.

Уорф работал агентом страхового общества, он издавал отчеты о пожарах и их причинах. Систематизируя свои наблюдения, Уорф заметил, что среди них, кроме физических, как то неисправная электропроводка, испорченные дымоходы, несоблюдение техники безопасности и т. д., были и идеальные, т.е. слова.<sup>1</sup>

Так около склада с вывеской «Бензиновые цистерны», люди соблюдают исключительную осторожность. Однако у склада, где написано «Пустые бензиновые цистерны», они ведут себя совсем иначе: курят, бросают окурки, зажигают факелы. При этом люди не отдают себе отчета в том, что «пустые» цистерны могут быть опаснее наполненных горючим, так как содержат в себе взрывчатые испарения. Слово «пустой» чаще воспринимается людьми как синоним «порожний», «бессодержательный», что сигнализирует об отсутствии опасности. В результате слова вызывали пожары.

На лесохимическом заводе, заметил Уорф, в качестве изолятора применяется известняк, никаких мер для предохранения от перегрева и соприкосновения с огнем не было принято. Ведь известняк, по-английски «лаймстоун», ассоциировался у людей с камнем («стоун» — камень), а камни, как известно, не горят. Результатом лингвистической ошибки был пожар. Или вот другой пример. Рядом с тиглем для плавки свинца лежала груда свинцового лома, который, все знают, не горит. Никаких противопожарных мер, естественно, не предпринималось. На самом же деле под словом «лом» скрывались ленты старых радиоконденсаторов с парафиновыми прокладками. Парафин загорелся, возник пожар. Причина пожара — слова, точнее вера людей в то, что слова правильно показывают суть вещей.

Не значит ли это, что мы находимся как бы в «плелу слова», предположил Уорф. Мы автоматически, явно бессознательно, воспринимаем в раннем детстве законы нашего родного языка. Вместе с языком, по мнению Уорфа, мы бессознательно получаем в наследство и определенный способ мышления, и скрытую «метафизику». Примеров тому Уорф дал великое множество.

Идут горячие споры по поводу высказанной гипотезы. Одни исследователи ее страстно одобряют, другие подвергают критике. Однако высказанная Уорфом идея о скрытой побудительной силе слова бесспорно верна. Факты показывают, что люди во многом находятся во власти слова.

<sup>1</sup> Кондратов А. Звуки и знаки. — М.: Знание, 1966, с. 60—62.

Известно, что товары, изделия, машины и т.д., к которым привлекается внимание публики и которые вызывают у неё положительные эмоции, обычно называются словами, которые «не описывают предмет, не являются ни географическими, ни изобразительными, которые не ссылаются на качество...».<sup>1</sup> Кроме того, как указывалось выше, эти названия должны ласкать слух человека. Подобные закономерности были установлены уже в 70-х годах прошлого века. Здесь известную роль сыграл пример английского бакалейщика Уильяма Левера (1875).

Левер успешно вел торговлю различными товарами. Его гордостью было специально изготавливаемое мыло «Настоящее чудо Левера». С течением времени это «чудо» утратило свою привлекательность и торговля пошла на спад. Бакалейщик знал, что виною здесь являлось неудачное название. Он долго мучился в поисках нового названия, нанимал консультантов, пока в его подсознании не вспыхнуло слово «Санлайт» (Солнечный свет). Когда до Левера дошел смысл его открытия, он стал сам не свой. Он тут же бросился в агентство, где регистрировались товарные знаки. «Я дрожал от страха, — говорил Левер, — при мысли о том, что кто-нибудь другой опередил меня».<sup>2</sup>

Левер выбрал слово «Санлайт», так как понял, что для покупателей оно будет служить притягательной силой, поскольку и по звучанию, и по содержанию несет в себе куда большую нагрузку, чем названия таких сильных животных, как слон, мамонт, дракон, выбираемых другими торговцами в качестве символов отдельных товаров. «Сан» (солнце) здесь символизирует все хорошее и здоровье человека, «лайт» (свет) указывает на доброту, лучезарность, веселое настроение. Левер по сути дела дал бизнесу методичку слияния слова и символа в наглядности. Теперь слова «сан (солнце), «лайт» (свет), «санрей» (солнечный луч) вызывает у людей ощущение качественных, прочных и добротных изделий.

Итак, слово обладает огромной побудительной силой. По мнению А.В.Луначарского, слово является самым совершенным воздействием, какими только располагает человек. В.Маяковский сказал: «Слово — полководец человеческой силы». Как бы уточняя эту мысль, современный поэт Вадим Шефнер пишет:

<sup>1</sup> Беркман В. Дж. Товарные знаки (пер. с англ.). -М.: Прогресс, 1986, с. 95.

<sup>2</sup> Там же, с. 113.

*Словом можно убить, словом можно спасти,  
Словом можно полки за собой повести...*

Слово, представленное в ткани рекламного сообщения с учетом психологии восприятия, способно сделать многое. Собственно без слова нет и рекламы.

### 4.3.3. Единство изобразительности и слова

Побудительная сила рекламы зависит от удачного слияния ее двух основных компонентов — изобразительности и слова. В связи с этим при подготовке конкретных рекламных сообщений следует хорошо представлять себе природу этих компонентов. Обратимся сначала к изобразительности, вернее к побудительным ее элементам. Здесь весьма полезен будет краткий экскурс в символику прошлого.

---

#### ПРАВИЛА РЕКЛАМЫ

1. Высказывайтесь просто и понятно.
2. Возбуждайте у людей любопытство.
3. Разъясняйте идею короткими фразами.
4. Избегайте частицы «НЕ».
5. Руководствуйтесь здравым смыслом.
6. Аргументируйте свои идеи фактами.
7. Краткость — сестра таланта.
8. Будьте искренними.
9. Старайтесь быть оригинальными.
10. Повторяйте наиболее значимые аргументы.
11. Стремитесь привлечь и удержать внимание клиента.
12. Указывайте клиенту конкретные шаги действий.
13. Убедитесь в надежности рекламного средства.
14. Оценивайте эффективность подготовленной рекламы.
15. Избегайте прямой критики конкурентов.

---

Человек с древних времен отражает реальную жизнь в зрительных образах формы, цвета и движения. Известно, что уже первобытный человек пытался запечатлеть свои переживания в виде наскальных рисунков и различных культовых фигурок. Зачем он это делал? Просто так? Мы знаем, что просто так ничего не делается. И рисунки, и фигурки, совершенно правильно подмечает болгарский исследователь Никола Петров, человек делал предметом своего созерцания. За счет этого, подчеркивает далее Петров, человек получал возможность многократно переживать эмоциональные состояния, связанные с важной для него деятель-

ностью (например, охотой), но при этом без потерь энергии, как при физической деятельности.<sup>1</sup> При этом культовые рисунки и фигурки обычно не являлись копиями реальной действительности. Они выступали лишь символами объектов и явлений, с которыми человек сталкивается в повседневной жизни. Человек подбирает для себя лишь такие символы, созерцая которые, он настраивал свою психику на нужную ему деятельность.

Широко известен символ молнии: зигзагообразная жирная линия со стрелой на конце. Никто не скажет, что это реальное изображение такого грозного явления природы. Тем не менее, глядя на этот символ, мы хорошо ощущаем сокрушительную силу этого явления. Ломаная линия обычно создает впечатление резкого изменения событий, большой концентрации и разряды силы. Элементарный символ оказывает на нас внушающее воздействие.

Согласно проводимым в этой области наблюдениям, линии в зависимости от своей формы, вызывают у людей различные ощущения. Так, S-образная линия создает представление о грации, мягкости, музыкальности, а ломаная линия порождает ощущение резких изменений, концентрацию силы. Гладкие линии называют мягкими, а ломаные — твердыми. Люди давно заметили, что некоторые символы создают у них ощущение излучения своих намерений. Так, если сконцентрировать свое внимание на таком символе, а потом перенести свой взгляд на человека, то тот при известных обстоятельствах может почувствовать это излучение. Никакой мистики здесь нет: усиленная концентрация на лучистых объектах особым образом организует внимание, нацеленность человека на объект воздействия. Такими лучистыми объектами могут выступать фигуры, вошедшие в фонд изобразительности рекламной индустрии.

Характер воздействия какой-либо формы на человека определяется во многом степенью ее зрительной уравновешенности и цветом.

В природе обычно наиболее устойчивы сбалансированные системы. Человек в спокойном состоянии склонен воспринимать предметы, расположенные симметрично. Асимметрия обычно воспринимается с чувством дискомфорта. Однако подобный феномен характерен лишь для западной культуры. На Востоке воспитан свой вкус по отношению к асимметрии. Японцы, например,

<sup>1</sup> Петров Н. «Самовнушение в древности и сегодня» (пер. с болгарского). — М.: Прогресс, 1986, с. 69–74.

используют ее для возбуждения у людей специфических социокультурных переживаний.

Существует много теорий относительного того, почему японцы тяготеют к асимметрии. Одна из них объясняет эту тягу с позиций дзэн-буддизма, который ориентирует людей на величие единичного. Масса изображаемых объектов на японских средневековых полотнах и рисунках сумиэ (рисунках тушью на тонкой рисовой бумаге) всегда смещена в сторону, освобождая пространство для единичного. Согласно доктрине дзэн единица является, с одной стороны, совершенством, а с другой — воплощением всеобщности. Отсюда стремление японского искусства к единице: цветку, ветке, отдельной личности.

Управляющее воздействие на восприятие объектов оказывают цвета. Физиологами доказано, что чистые цвета влияют на фоновое мышечное напряжение и на скорость кровообращения. Это воздействие максимально в красной части светового спектра и минимально в синей. Люди с повышенной чувствительностью, часто психически больные, бывают нетерпимы к красному цвету. Желтый цвет концентрирует внимание, а синий и красный его рассеивают. «Теплыми» цветами считаются красный, желтый и оранжевый, а «холодными» — светло-синий, салатовый и голубой.

Итак, линия изображения (мягкая и твердая), сбалансированность (симметрия — асимметрия) и цвета («теплые» и «холодные») в наглядности должны составлять единство с содержанием и звучанием слов. Это в равной степени относится как к плакатам, так и к лозунгам, транспарантам. Такой лозунг, например, как «Слава КПСС», выполнявшийся ранее крупными прямоугольниками, нередко вызывал у людей ощущение дискомфорта. Насыщенный цвет «теплых» тонов способен снизить степень этого ощущения, но не устранить его. Здесь явный дисбаланс между формой, звучанием и содержанием. Такой лозунг, выполненный мягкими линиями, был бы более приятным для восприятия. Звучание слова «слава» призывает к этому. Правда, данный лозунг давно потерял свое побудительное значение. Но это связано с другими психологическими и социальными причинами.

Все вышесказанное так или иначе относится к раскрытию закономерностей единства изобразительности и слова в рекламном сообщении. Надо сказать, что нашими разработчиками рекламы в этом плане уже проделаны известные исследования, написаны специальные книги.

Какова же роль наглядности в рекламе? Во-первых, наглядность — это изобразительно-языковое отражение динамического состояния производства, деятельности людей, политической активности. Во-вторых, основная цель наглядности — побудить потребителей к приобретению конкретного товара (услуги, идеи). Но как? Чтобы выполнить свою побудительную функцию, наглядность должна привлечь к себе внимание людей, вызывать у них интерес к своему содержанию, разбудить потребности и направить их на активность в нужном направлении. Для этих целей в рекламе изобретена формула AIDA. Вот расшифровка этой формулы:

A — (*attention* — англ, внимание) — привлечение внимания к наглядности, к ее изобразительности и языку (слову).

I — (*interest* — англ, интерес) — пробуждение у людей интереса к содержанию идей, заключенных главным образом в тексте (словах).

D — (*demand* — англ, желание) — возбуждение у людей потребности осуществлять вполне конкретные действия.

A — (*action* — англ, действие) — побуждение людей к совершению действий, показ им путей поведения.

По схеме AIDA осуществляется поэтапное управление поведением человека: внимание, интерес, потребности, действие. Именно по таким этапам воздействия работает в сущности вся реклама.

«С чего начать?» Таким вопросом задаются авторы книги «Язык улицы» и тут же отвечают: с организации непроизвольного внимания людей. Тут нужны специальные примеры:

*Они нужны! Но только там и так,  
Чтобы мы пред ними замедляли шаг,  
Мы спешили равнодушно мимо.*

С.Михалков.

Известно, что внимание — это направленность психики на физические или социальные объекты. В психологии выделяют произвольное (осознаваемое) и непроизвольное (неосознаваемое) внимание. Когда мы говорим об организации внимания потребителей, то в первую очередь имеем в виду последнее. Особенность этого явления заключается в том, что человек непроизвольно реагирует на внешние раздражители (объекты, звуки), которые чем-то выделяются на фоне однородной обстановки. Ведь человек, как в свое время гениально подметил И.П.Павлов, наделен рефлексом «Что такое?» Человек постоянно реагирует на изме-

нение среды. И чем это изменение заметнее, скажем, по контрасту, новизне, интенсивности и т. д., тем сильнее реакция человека. Эта закономерность и должна использоваться на этапе привлечения внимания людей к наглядности. На практике в этом плане уже сложились многочисленные приемы.

Самым древним и эффективным приемом является «визуальный скандал». Суть его заключается в том, что при выборе средства (цвета, размера и т. д.), берутся его крайние параметры: если цвет — то самый насыщенный, если размер — то самый большой, если слово — то самое броское и т. д. Это относится к шрифту, рисунку, фотографии, другому материалу. Один французский плакатист уверяет: «Чтобы завладеть вниманием человека, нет иного выхода, как создавать «визуальные скандалы». С точки зрения практиков рекламы, это нередко доведение дела до абсурда. Но применение названного приема полезно в любых случаях. Довольно удачные приемы привлечения внимания людей содержатся в руководствах по созданию товарных знаков.

Во всех случаях возникает вопрос об обеспечении единства изобразительности и слова. Причем при выборе слов следует обращать внимание на соответствие формы подачи слова и его содержания.

В первом случае мы сталкиваемся с выбором шрифта. Здесь играет роль длина, ширина букв, толщина и их отдельные элементы. Особое значение, как указывалось, имеет линия — твердая (ломаная) и мягкая (гибкая). Психологически обоснована ломаная линия (квадраты, прямоугольники) для передачи протеста — «Долой...!», а гибкая — для выражения симпатии — «Слава...!». Эмпирически считается оптимальным соотношением толщина буквы к ее высоте 1:1 при выражении гнева, ненависти, протеста и т. д. и 1:3 при выражении положительных эмоций. Не меньшее значение имеет фон, на котором размещаются буквы. Согласно принятым нормам экспрессивность текста убывает по такой шкале:

- желтый на черном;
- белый на синем;
- черный на оранжевом;
- оранжевый на черном;
- черный на белом;
- белый на красном;
- красный на желтом;

- зеленый на белом;
- оранжевый на белом;
- красный на зеленом.

Удивительно тонко использованы цвета в чакрах индийской лая-йоги, применяемые для концентрации внимания (Н.Петров — 1986).

**Маладхара чакра** — светло-желтый круг, в котором помещен ярко-желтый квадрат. В квадрате находится огненно-красный треугольник. В нем — цилиндрическое тело цвета морской волны, один край которого закруглен. На цилиндре накручена белая нить (3 витка). По кругу расположены 4 темно-красных листка. **Манипура чакра** — светло-желтый круг, в котором помещен кроваво-красный треугольник. Снаружи по кругу — 10 черных лепестков. **Анахата чакра** — светло-желтый круг, в который вписана шестиугольная звезда сизо-синего цвета. По внешней части круга расположены 12 лепестков кирпично-красного цвета.

Взаимодействие цветов в чакрах создает эффекты, выходящие за границы суммы влияний отдельных цветов. Система сбалансированности фигур чакры в сочетании с цветовым эффектом способна вызывать у людей зрительную спонтанную концентрацию внимания. Этот эффект, перенесенный на плакат, стенд, лозунг и т. д., способен в значительной степени разрешить проблему начальной фазы воздействия наглядности — привлечь внимание людей. Однако следует иметь в виду тот факт, что внимание неустойчиво. Оно отвлекается.

Привлечь внимание лучше всего помогают специально подобранные слова — «Стоп!» «Внимание!» и т. д. В тексте такие слова называются «слоганом» (от англ. *slogan*), «ударной строкой», «сверкающей фразой».

Лучше всего «сверкающая фраза» «срабатывает», когда она короткая, т.е. мгновенно схватывается человеком. Предел здесь три слова: «Перестройка!», «Ускорение!», «Штукатурка из пыли», «Экипаж близнецов», «Планете — чистое небо!» и т.д. Некоторые психологи считают, что «сверкающая фраза» может состоять и из 5–7 слов. Под обоснование здесь подводится идея о магическом числе «семь». Вряд ли стоит спорить по данному поводу, хотя вполне доказан тот факт, что «сверкающая фраза» предназначается не для чтения в его обычном понимании, а для схватывания ее мозгом при «выстреле» взгляда. Люди очень неохотно читают длинные заголовки и начальные фразы текста, они

не желают напрягаться. Людьюми движет закон экономии энергии. Короткая фраза воспринимается без труда.

Однако, чтобы возбудить интерес у прохожих, читателей, наблюдателей и т. д. к средствам рекламы, «сверкающая фраза» не должна быть «избитой». Здесь проявляется действие закона новизны.

Такие броские фразы как «Животноводство — ударный фронт!»; «Все на выборы!»; «Слава КПСС!» и др. давно потеряли новизну, они практически не вызывают у людей никакого интереса. Мало того, многие люди не замечали этих лозунгов даже в том случае, когда они были представлены аршинными буквами.

#### 4.3.4. Язык рекламных текстов

Основной принцип построения рекламного сообщения — максимум изобразительности и минимум слов.

В.В.Маяковский считал, что реклама — одно из лучших средств агитации широких масс. «Ни одно, даже самое видное дело не двигается без рекламы», — писал он в статье «Агитация и реклама». Маяковский искал при этом самые выразительные средства. Он указывал на такие примеры неудачных печатных объявлений: «Московское коммунальное хозяйство извещает...», «Правление треста объявляет...» и т. д. «Какая канцелярщина! — пишет Маяковский. — «Извещает, доводит до сведения, объявляет!» Кто же на эти призывы пойдет?! Надо звать, надо рекламировать, чтобы калеки немедленно исцелялись и бежали покупать, торговать, смотреть!»<sup>1</sup>

Свои идеи Маяковский воплотил в динамичные призывы:

*Стой!*  
*Предлагаю*  
*не в шутку,*  
*а в правду подписаться на*  
*«Пионерскую правду»*

*Нет места*  
*сомнению и думе —*  
*Все для женщины*  
*только*  
*в ГУМе!*

<sup>1</sup> Розенталь Д.Э., Кожтев Н.Н. Язык рекламных текстов. — М.: Высшая школа, 1981.

Выразительно и страстно поэт выражал основную идею рекламного текста — побуждение человека к деятельности. Причем призывы Маяковского были в основном глубоко психологичны: побуждение скрывалось в подтексте, читатель как бы сам принимал решение к началу действия. Это хорошо видно в следующих строках:

*Ребенок слаб  
и ревет,  
пока он  
не пьет  
по утрам  
наше какао.  
От чашки какао  
бросит плач,  
цветет,  
растет  
и станет силач.*

Поиск средств выразительности, подбор слов и речевых оборотов, а также обеспечения единства образности и слова — удел художников. Этот процесс связан с тонкими проявлениями сознательной и несознательной психики. Здесь многое от интуиции. Однако независимо от этого есть уже давно зарекомендовавшие себя приемы.

Выше отмечалось, что письменная речь влияет на читателя своим звуковым составом: человек читает текст, а воспринимает звучание слов. Одни слова звучат для человека мягко, приятно, другие — грубо, неприятно. В связи с этим речь оказывает на человека специфическое психологическое воздействие. Здесь играет роль не только содержание, но и ее звуковое оформление. В некоторых случаях звучание отдельных слов и целых фраз бывает по своей силе значительно выше содержательного компонента. А поскольку, согласно гипотезе В.Гумбольта, звуковые сочетания речи рождаются в психике человека при считывании текста, то нетрудно представить, как важен подбор слов и фраз в языковом компоненте рекламы.

Слова «монолог», «глина», «Владивосток», «флаг», «Филадельфия» звучат мягко, они как бы толкают нас на созерцательность. Слова «присутствие», «роза», «рассвет», «пресса», «травка» вызывают действенные реакции. В этих словах присутствует звук «р», который входит в слово «красный», обозначающий один из цветов спектра, вызывающий, как известно, мышечную напря-

женность и возбуждение. Интересно, что слово «красный» почти во всех европейских языках включает звук «р». Нет сомнения в том, что применение в рекламном сообщении слов, имеющих звук «р», будет способствовать возбуждению у людей двигательной активности. А если еще такие слова сольются в гармонию с изображением, то эффект, естественно, в значительной степени усилится. В этом плане небезынтересен опыт восприятия картины Петрова-Водкина «Купание красного коня».

Судя по отчетам наблюдателей, не искушенных в вопросах теории искусства, эта картина заставляет людей как-то группироваться и даже заметно напрягать свои мышцы. Это связано с ожиданием каких-либо действий. Одним кажется, что вот-вот прогремит выстрел и конь, оставив на месте седока, взмоет в высь. Другие ощущают наступление событий со стороны, третьи — просто тревожатся. И лишь пассивные наблюдатели, которые лениво взирают практически на любое произведение искусства, остаются здесь безучастными. Гармония красного цвета, его оттенков и внутреннее звучание текста («Купание красного коня») создают у наблюдателя импульс активности.

Психологический эффект воздействия слова связан с особенностями восприятия как гласных, так и согласных.<sup>1</sup> Например присутствие в слове гласного «и» создает впечатление чего-то маленького, узкого и незначительного. В одном эксперименте исследователями было протестировано 50 детей. Им предлагалось назвать две различные по величине фигурки с условными именами «пим» и «пум». Приблизительно 70% детей выбрали имя «пим» для меньшей фигурки. То же самое происходило, когда испытуемым предлагали рассмотреть три одинаковые по форме, но разные по величине фигуры и назвать их словами «ла», «лау», «ли». Обычно выбирали «ли» для самой маленькой и «лау» для самой большой. Если взять слова «мороженное», «женщина», «бык», «девушка», «киса», «кошка», «толстый», «слон», «тонкий», «суп» и попросить группу лиц разделить их на две части, обозначенные «пинк» и «понг», то почти наверняка получится такая группировка:

«Пинк»	«Понг»
девушка	женщина
киса	бык
тонкий	толстый

<sup>1</sup> Н. Петров. Указ, работа, с. 80. 358

кошка  
мороженое

слон  
суп

Наличие звуков «а», «е», «и», как было подмечено, создает ощущение чего-то белого, светлого, желтого, яркого, ярко-красного. Звуки «ы», «о», «у» вызывают ощущение мрачного, темного. Нетрудно себе представить, что учет названных закономерностей при подборе слова и текста способствует повышению действенности рекламы. Пренебрежение этими закономерностями обедняет рекламу, делает ее серой, а следовательно, неинтересной. В результате все идет к тому, что такая реклама не будоражит эмоции людей, не возбуждает их потребностей.

Сказанное выше убеждает нас в том, что рекламное сообщение бывает эффективным тогда, когда воздействует на сознательные и подсознательные отделы психики. На этой закономерности базируется принцип «двойного вызова», на котором строятся рекламные кампании.

Еще в начале XX века немецкий философ Б.Витес пытался выяснить, почему реклама оказывает на людей побудительное воздействие, несмотря на то, что люди скептически относятся к рекламным обещаниям. Уже тогда Витес сделал вывод о том, что секрет рекламы — в ее обращении к бессознательному. Он писал: «Предположение, что всякое человеческое действие определяется и вызывается исключительно лишь правильным пониманием и разумным рассуждением, оказывается неверным».<sup>1</sup>

Единство сознательного и бессознательного в тексте обеспечивается изобразительностью, смысловой насыщенностью информации и ее языковым оформлением. Важное требование, предъявляемое к текстам рекламы, — это максимализм слов. В текстах плакатов, лозунгов, стендов и т.д. выделяются слова повышенной коммерческой ценности, большой эмоциональной силы, позволяющие создавать осязаемый образ предмета и побудить потребителя к действию. Об этом, в частности, свидетельствует опыт разработки рекламных текстов нашими специалистами.

Сделаем первые выводы по а) восприятию текста и б) его смысловой насыщенности.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Цит. по Феофанов О.А. США: реклама и общество. — М: Мысль, 1974, с. 132.

<sup>2</sup> Розенталь Д.Э., Кохтев Н.П. Указ. раб. с. 27–66. 360

### **А. Восприятие текста**

1. Текст, представленный заглавными и строчными буквами, воспринимается лучше, чем буквами одинакового размера и жирности.

2. Лучше воспринимаются черные буквы на желтом фоне, зеленые на белом, красные на белом. Черные буквы на белом фоне по шкале восприятия занимают лишь шестое место.

3. Толщина линии букв несет психологическую нагрузку: тонкая линия символизирует изящество, точность; толстая — тяжеловесность, массивность; горизонтальные линии букв вызывают ощущение тяжести (тонкие — легкость), диагональные — побуждают реакцию движения (тонкие — быстроту, толстые — замедление действия).

4. Шрифт рекламы должен соответствовать ее смысловому наполнению. Так, эмоциональные призывы «Покупайте!» «Не забывайте!» и т.д. требуют гибкой линии и тонкого профиля букв. Эмоция гнева согласуется с ломаной линией и жирным шрифтом. Первой соответствует такое соотношение толщины и высоты, как 1:3, а второй — 1:1.

5. Жирный шрифт порождает у наблюдателя чувства уверенности и надежности, а тонкий — переживания, относящиеся к восприятию хрупких структур.

6. Текст, очерченный какими-то обрамлениями, привлекает более пристальное внимание читателя, чем текст без обрамлений. В качестве таковых могут использоваться различные контуры, а также свободные белые или цветные поля. При этом эллипс воспринимается приятнее, чем квадрат или круг. Однако текст, заключенный в квадрат или круг, вызывает у читателей ощущение уверенности, т.к. эти геометрические фигуры имеют стабильную симметрию. Текст, обрамленный эллипсом, толкает читателей на творческие поиски конструктивных решений. Если текст обрамлен треугольником, поставленным на одну из своих вершин, он стимулирует движение. То же самое ощущение возникает при чтении треугольно оформленного текста.

7. Среди ряда расположенных на стенде рекламных сообщений привлечет наибольшее внимание наблюдателя текст, смещенный по вертикали от центра стенда к его нижней части (примерно на середину от центра к нижней рамки стенда). Общая схема распределения внимания при рассматривании текстов стенда будет примерно такой:

10%	20%	10%
5%	50%	5%

8. Степень читабельности текста зависит, по мнению исследователей, от трех факторов: во-первых, от разборчивости и четкости его подачи (шрифт, абзацы, знаки препинания и т.д.), во-вторых, от степени интереса, который возникает у читателя в процессе чтения; в-третьих, от степени понимания и убедительности.

### **Б. Смысловая насыщенность текста**

1. Текст рекламного сообщения должен включать в себя три составных компонента: а) зачин; б) информационную часть; в) побудительную концовку. С помощью зачина происходит как бы соединение двух уровней познания, — «живого созерцания» и «абстрактного мышления», зачин — это мостик к событиям, о которых говорится в тексте. В текстах, которые приводятся ниже, это вопрос (в первом) и восклицание (во втором). В качестве «ударной строки» («сверкающей фразы») используются заголовки. Названные приемы способствуют целенаправленной переработке информации читателем с выводом его на побудительную идею.

**ОТКУДА НАШЕМУ КОМБИНАТУ ВЗЯТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ПРИБЫЛЬ?** Думали, что все резервы давно исчерпаны. Оказывается, нет. У нас еще есть цементная пыль. Раньше она загрязняла наш воздух, а теперь мы готовим из нее отделочные растворы. И какие!

Пыль дает нам десятки тысяч рублей дохода.

**ВСЕ ЛИ МЫ ДЕЛАЕМ, ЧТОБЫ СОБИРАТЬ ТАКОЕ ЦЕННОЕ СЫРЬЕ?**

**ЛОВЯТ ТЕПЛО!**

Наши установки улавливают тепло и очищают воздух! Одна наша установка может дать тепло целому поселку. Она может сберегать тысячи тонн топлива в год.

**ПОДУМАЕМ, КАК МОЖНО УВЕЛИЧИТЬ ВЫПУСК НАШИХ УСТАНОВОК!**

2. Текст рекламного сообщения венчается побудительной идеей. Причем наиболее удачным следует признать не прямой показ того, как надо действовать, а призыв к размышлению: «**ВСЕ ЛИ МЫ ДЕЛАЕМ, ЧТОБЫ СОБИРАТЬ ТАКОЕ ЦЕННОЕ СЫРЬЕ?**», «**ПОДУМАЕМ, КАК МОЖНО УВЕЛИЧИТЬ ВЫ-**

**ПУСК НАШИХ УСТАНОВОК!»** Такое обращение к человеческому «Я» дает несравненно больше, чем прямой призыв к действию. Побуждения типа «НАМ НЕОБХОДИМО ОРГАНИЗОВАТЬ СБОР СЫРЬЯ», «НАША ЗАДАЧА — УВЕЛИЧИТЬ ВЫПУСК УСТАНОВОК» значительно проигрывают тем, которые приведены в текстах. Если побуждения уходят в сторону от «Я — концепции», т.е. выступают в приказной форме, то они слабо возбуждают потребности людей. Ведь известна целая иерархия человеческих потребностей, а приказ, назидание, нудное наставление сбрасывает эту иерархию со счетов. Результатом являются молчаливый протест или негативная реакция людей на призыв.

3. Побудительная сила текста связана с господствующими на данном этапе отношениями людей к выдвигаемой в тексте рекламы идее. Известно, что лозунг, призыв, идея должны отвечать вполне конкретной ситуации. Меняется ситуация — меняется отношение к словесным символам наглядности. Между тем создатели рекламы нередко пренебрегают учетом названных закономерностей. В результате — постоянное повторение одних и тех же словосочетаний. Это ведет к тому, что рекламные призывы, имеющие при своем появлении известную побудительную силу, превращаются в стертые пятаки.

4. Тексты рекламы, чтобы выполнять свою основную функцию — побуждать людей к деятельности, должны быть целенаправленными. Текст должен давать людям ясное представление о том, во имя чего человеку нужно прилагать максимум усилий. Человек, прежде чем действовать, хочет убедиться: а) что ему надо делать и б) сумеет ли он добиться поставленной цели. Никто не начнет действовать, если считает, что действовать либо не стоит, либо невозможно. Эту зависимость можно выразить формулой:  $D = f(V \times P)$ , согласно которой решение, приводящее к действию, является функцией ( $f$ ) ценности цели ( $V$ ) и вероятности ее реализации ( $P$ ).

#### Памятка менеджеру:

- Любое рекламное сообщение — это специально подобранные слова, которые, соединяясь в предложения, побуждают человека к целенаправленным действиям.
- Менеджер должен знать, что одни слова порождают у людей симпатию к составителю рекламы, а другие вызывают неприязнь.



- Реклама, где соединены слова и изображение, эффективнее рекламы, где используются только слова. Удачное сочетание слов и образительности — залог успеха!
- Построение рекламного сообщения лучше всего осуществлять по формуле AIDA (внимание, интерес, потребности, действие). Данная формула помогает осуществлять поэтапное управление потребителями.
- Основной принцип построения рекламного сообщения — максимум образительности и минимум слов. Перед составителем рекламы стоит задача творческого поиска.
- В рекламном тексте должен быть решен вопрос о восприятии текста получателем рекламы и смысловом насыщении текста. В связи с этим знание основ психологии восприятия для менеджера — веление времени.

## V. МЕНЕДЖМЕНТ ПО ПЕРСОНАЛУ

Менеджмент, как было показано, оперирует тремя основными факторами. Это — люди, финансовая политика, техника и технологи. На первое место ставятся люди, т.е. человеческий фактор. Японские, а также европейские и американские прославленные менеджеры добиваются завидных успехов в производстве дешевых и качественных товаров именно благодаря бережному отношению ко всем процедурам управления этим фактором.

### 5.1. Оценка персонала

Проблемная ситуация:

Возьмите газету или иллюстрированный журнал. Посмотрите в течение 30 секунд на какой-нибудь портретный снимок. Дайте оценку личности. При этом пользуйтесь следующей схемой:

1. Лицо вызывает симпатию или антипатию? Выскажите свое отношение броскими штампами: «Мужественный взгляд», «нерешительность», «скрытность» и т. д.

2. Определите уровень образования и профессию изучаемого лица.

3. Дайте заключение о его отношении к людям, к делу, к себе, к вещам.

4. Взяли бы Вы этого человека к себе в помощники?

Внимательно поразмыслите, почему именно так Вы оцениваете данного человека (или группу лиц), на чем основаны ваши выводы? Может быть, Вы ошибаетесь?

#### 5.1.1. Общие проблемы оценки

Управленческая деятельность — непрерывный процесс делового общения, работа с людьми. Менеджер постоянно изучает и оценивает работников. Это связано с тем, что важнейшим аспектом работы с людьми является отбор и расстановка кадров. Нет сомнения в том, что опора на психологию здесь дает очень многое.

В психологии различаются формальные и неформальные методы изучения и оценки личности. К первым относятся целенаправленные беседы, изучение биографии и документов, различного рода тесты; ко вторым — интуитивные способы. Если в первом случае процесс изучения и оценки людей ставится под контроль сознания, то во втором — этот процесс протекает в основном на уровне подсознания. Здесь сказывается действие психологических механизмов экспектации и эмпатии.

Эспектация (ожидание) заключается в подсознательном формировании оценочного суждения о человеке. Такое суждение складывается сначала без словесного отчета. В беседе, например, собеседники как бы предвосхищают поведение друг друга. Опытным путем и жизненными наблюдениями установлено, что люди, постоянно находящиеся «на глазах» друг друга, во многих случаях безошибочно оценивают поведение один другого.

Эмпатия — это способность понимать движение мыслей и эмоциональное состояние другого при условии искреннего отношения к нему. Эмпатия дает возможность как бы изнутри посмотреть на собеседника, увидеть его систему мотивов.

Названные психологические механизмы вклиниваются в процесс изучения собеседника, они и облегчают, и мешают формированию реальной его оценки.

В практике сложился двусторонний подход к оценке личности. С одной стороны — это оценка индивидуальных, а с другой — типических качеств человека. Сам процесс оценки представляет собой диалектику анализа и синтеза. Как известно, чтобы понять сложное явление, надо вырвать его из всеобщей связи и рассматривать изолированно. Но это только первый этап познания, а далее «вырванное явление» надо поставить на «место» и переходить к изучению его взаимосвязей. Как это сделать по отношению к личности? Здесь помогает типологический подход, т.е. отнесение людей к определенным типам.

Психологическая наука выделяет специфические психологические типы. Среди них следует прежде всего назвать типы, определяемые по особенностям темперамента. Как известно, выделяют четыре типа темперамента — холерический, сангвинический, флегматический, меланхолический. Вот их описания (П.А.Рудик — 1974):

*Холерический темперамент характеризуется повышенной возбудимостью и неуравновешенностью*

поведения. У него часто наблюдается цикличность в деятельности, т.е. переходы от интенсивной деятельности к резкому спаду. Люди холерического темперамента отличаются быстрыми и резкими движениями, общей моторной подвижностью, их чувства ярко выражаются в мимике и речи. Для таких людей довольно типичными являются вспыльчивость и даже агрессивность. В отношении к окружающим для них характерны переходы от ярко выраженной симпатии до откровенной антипатии. В производственной деятельности холерики отличаются срывами в поведении, склонностью к агрессии при неудачах. При удачном стечении обстоятельств работник холерического типа способен проявить большую силу воли, активность, динамичность. Главное, что нужно для поддержки такой деятельности, — это не утомлять его однообразием работы. Для холерика желательна смена деятельности.

**Сангвинический темперамент** также отличается большой подвижностью и активностью. Разница по сравнению с холериком заключается в том, что сангвиник легче приспосабливается к изменившимся условиям. Чувствительность у сангвиника незначительна, поэтому сбивающие факторы не так сильно влияют на его поведение. Хотя человек сангвинического темперамента быстро реагирует на окружающие события, неприятности он переживает легко. Сангвиник общителен, легко вступает в контакты с другими людьми, у него отсутствуют резко отрицательные реакции на поведение других людей. Работники сангвинического типа необходимы в каждой рабочей группе, так как их общительность создает условия для благоприятного психологического климата, нередко такие люди становятся душой коллектива. Люди сангвинического типа имеют тенденцию к продвижению в системе руководящих должностей.

**Флегматический темперамент** характеризуется слабой возбудимостью и чувствительностью. Психические процессы у человека такого типа темперамента протекают медленно, поэтому для развития своей активности ему нужно время для «вживаемости». Люди флегматического типа темперамента не отличаются инициативностью, поэтому часто нуждаются в руководстве своей деятельностью. Флегматик может сдерживать свои импульсы, не отталкиваться на внешние раздражители. Он склонен больше к инертности, и это сказывается на недостаточной гибкости в его поведении. Люди флегматического типа

темперамента нередко характеризуются своим упорством в достижении цели. В результате этого они сами добиваются многого. Их не следует только торопить.

*Меланхолический тип темперамента характеризуется повышенной чувствительностью, а следовательно, и социальной ранимостью. Меланхолики болезненно реагируют на внезапное усложнение обстановки, испытывают сильный страх в опасных ситуациях, чувствуют себя неуверенно при встрече с неизвестными людьми. При склонности к устойчивым длительным настроениям меланхолики внешне слабо выражают свои чувства. У людей меланхолического темперамента преобладает процесс торможения, поэтому сильные раздражители приводят к значительному ухудшению деятельности. Меланхолики очень чутко реагируют на несправедливость и особенно болезненно переносят разносы начальства. Меланхолик может добиться высоких результатов там, где требуется высокая точность и скрупулезность в деятельности.*

Приведенные характеристики не могут претендовать на абсолютную категоричность, как и любая другая схема по типологии личности. Однако среди психологов утвердилось мнение, что темперамент во многом определяет течение психической жизни человека, динамику его деятельности. В связи с этим с полным основанием можно говорить об индивидуальных различиях людей именно по типам темперамента.

Несомненный интерес представляет для нас и схема психологической типологии, предложенная известным швейцарским психологом Карлом Юнгом (1971). Эта схема группирует людей по характеру познавательной деятельности. Здесь выделяются четыре основных типа — эмоциональный, аналитический, ощущающий, интуитивный.

1. *Эмоциональный тип* руководствуется своим прошлым. Он неуверенно чувствует себя в новой обстановке и старается избежать решений, которые могут порвать его связи с прошлым. В молодости такие люди часто бывают склонны к риску, в среднем возрасте становятся консервативными. Они оценивают события, главным образом, по результату — для них значительны только те события, которые оставляют яркий след в памяти. Эмоциональные типы с трудом меняют свое мнение о человеке. Как правило, все события они рассматривают с личной точки зрения: кто кому что сделал.

2. *Аналитический тип* обычно отличается как бы безразличием к происходящему. Однако это только видимость. События интересуют этих людей лишь как строго логический процесс. Они сами живут по созданному ими графику и следят, чтобы все их поступки входили в какую-то систему. Быстрота действий несвойственна им. Прежде чем действовать, они предпочитают подумать. Вследствие этого мыслительный тип часто бездействует в кризисных ситуациях. Однако когда кризис углубляется, способность его справляться с этим кризисом возрастает. Никакой другой тип так не может планировать предстоящую деятельность, как мыслительный. Такие люди жестоко придерживаются составленного ими плана и отстаивают его всеми средствами. Речь является средством их борьбы. При недостатке интеллекта такие люди превращаются в догматиков. Основными чертами характера таких людей можно назвать придирчивость, самоуверенность, надменность.

3. *Ощущающий тип* воспринимает настоящее во всей его полноте и не примешивает свой прошлый опыт к настоящему. Он не вникает в то, как событие возникло, для него важно то, что событие существует. Для таких людей конкретность предмета — самое важное. Логические рассуждения не для него. Ощущающий тип хорошо справляется с кризисными ситуациями и неожиданностями. Эти люди привыкли действовать, они активны. Как правило, они направляют свою активность на общественные цели, однако нередко они вызывают неурядицу на производстве. Часто такие люди характеризуются чертами лидера и преуспевают в стремлении занять руководящее место.

4. *Интуитивный тип* часто производит на окружающих людей впечатление человека легкомысленного, непрактичного, нереалистического. Такие люди очень быстро перескакивают с одной деятельности на другую, у них постоянно возникают разные идеи, и они сразу же пытаются их реализовать. Они, как правило, непунктуальны, со временем обращаются свободно. Люди этого склада хорошо вдохновляют других видением будущего. Это хорошие агитаторы. Если эти люди умны и уравновешены, они хорошо предвидят будущее, если их интеллект не на высоте, они могут сильно навредить окружающим. Свои убеждения такие люди отстаивают с яростью. Жизнь часто утомляет их, все, что ускоряет темп жизни, приветствуется ими.

Основанием для многочисленных типологий личности, которые существуют в психологической науке, являются различные

индивидуально-психологические и социальные особенности поведения. В этой связи получила известность типология по степени «открытости-закрытости».

Одни люди как бы «открыты» для восприятия, о них легко составить первое впечатление. Другие закрыты, о них часто трудно сказать что-либо определенное. Фигурально в этом плане иногда выделяют несколько типов:

**«Черепашки».** Эти люди так плотно спрятаны под своим «панцирем», что очень трудно догадаться об их внутренних переживаниях. Они могут быть интеллектуалами, недалекими, застенчивыми, «себе на уме» и т.д.

**«Дикобразы».** Эти люди постоянно что-то подозревают, чем-то встревожены. Они отовсюду ждут неприятностей, от этого постоянно напряжены и враждебны.

**«Львы».** Эти люди дела. Они постоянно в движении, их внутренний мир скрыт за цепью действий и операций. Они субъективно ощущают свое превосходство над другими и гордятся этим.

**«Хамелеоны».** Этот сорт людей хорошо умеет «держат нос по ветру». В разных ситуациях они ведут себя по-разному, но поведение их связано не с внутренними убеждениями, а с необходимостью «подстроиться» под настроение начальника, мнение коллектива или отдельной его группы и т.д. Их «окраска» меняется в зависимости от ситуации.

**«Бесцветные».** Это — не поддающиеся характеристике «средние» натуры. Они растворяются в толпе, не оставляя в памяти наблюдателя следов о своем образе. Такие люди так сливаются с фоном, что трудно в нем полностью. О них сразу очень трудно сказать что-либо определенное.

В современном менеджменте очень распространена схема деления менеджеров на пять типов в зависимости от ориентации на дело и человека. Выделяются: диктаторы, демократы, пессимисты, манипуляторы и организаторы (см. 1.2). Одна из таких схем разработана на основании стиля руководства людьми (Е.С.Жариков, 1988). Здесь выделяются десять типов:

1. **Австориитарный.** Стремится доминировать и подчинять себе всех, с кем сталкивается в практической деятельности. Отстраняет подчиненных от участия в управлении. Подавляет инициативу исполнителей.

2. **Коллегиальный.** Девиз такого руководителя: «Моя точка зрения — одна из возможных». Это обычно демократ по натуре,

профессионал по образованию и опыту работы. Поощряет инициативу, делегирует полномочия в управлении.

3. *Дипломатичный*. Характеризуется способностью быстро перестраиваться на новую модель деятельности. Тяготеет к общительности, берет на себя инициативу в переговорах. Крайние проявления такого типа характеризуются изворотливостью и демагогией.

4. *Либеральный*. Предоставляет подчиненным полную свободу действий, поощряет инициативу. Берет на себя ответственность за поведение подчиненных. В качестве отрицательных черт выступают попустительство, пренебрежение к осуществлению контрольной функции, либерализм по отношению к лодырям.

5. *Авралный*. Работу обычно организует по принципу «Давай, давай! Потом разберемся». Нередко осуществляет мобилизацию всех материальных и духовных ресурсов подчиненных на выполнение конкретного задания. При частом использовании данного принципа страдает ритмичность работы подразделения.

6. *Конструктивный*. Главная особенность данного типа — постоянный поиск и создание условий для полезных преобразований. По натуре — это инноватор, способный побудить подчиненных использовать в своей деятельности нестандартные приемы. В качестве негативных черт следует отметить чрезмерную увлеченность преобразованиями.

7. *Документальный*. Этот тип воспитал у себя веру в «хорошую бумагу». Обычно это — прирожденный аппаратчик. Он верит, что управлять людьми можно только из канцелярии. Данный тип проявляет и положительные тенденции в своей деятельности: аккуратность, подтянутость, осмотрительность.

8. *Демонстрационный*. Часто прибегает к призывам. Умеет воодушевлять людей на трудные дела. (Эта тактика хорошо работает при возбуждении духа соперничества). Стремится к демонстрации своей исполнительности перед вышестоящим начальством. В связи с этим такой стиль деятельности нередко выливается в приписки и очковничество.

9. *Компромиссный*. Данный тип тяготеет к разного рода компромиссам. Такое поведение крайне необходимо для урегулирования конфликтов. Однако частое применение тактики компромисса ведет к отказу от приемов применения жесткого контроля за деятельностью подчиненных.

10. *Деловой*. В данном типе сочетаются многие положительные черты всех названных типов. Девизом здесь служит — «Работа!»

Работа! Работа!» В результате ориентация на личность работника отходит на второй план.

### МЫСЛИ О ПЕРСОНАЛЕ

**Теорема Лофтуса о подборе кадров.**

1. Приглашенные специалисты всегда кажутся лучше доморощенных.
2. Прием на работу — это победа надежды над опытом.

**Закон Уиклера.** Никогда не знают, кто прав, но всегда известно, кто в ответе.

**Правило Готлиба.** Если начальник пытается произвести впечатление на подчиненных знанием деталей, он теряет из виду конечную цель.

**Закон Дрю.** Кто платит меньше всех, больше всех жаалуется.

**Закон Кона.** У бюрократов поток бумаг тем обильнее, чем больше времени тратится на отчеты о все меньшем объеме работы. Устойчивое состояние достигается, когда все время тратится на отчет о ничегонеделании.

**Закон Кушнера.** Шансы на выполнение работы обратно пропорциональны числу лиц, по долгу службы обязанных делать это.

**Закон Джо.** Человек, с которым вам удалось подружиться, будет первым, кто принесет вам неприятность при реорганизации.

Представленные выше и многие другие типологии дают в руки менеджеру вполне конкретные методики оценки персонала. Эти методики могут служить основой для типизации субъектов оценки и прогнозирования их деятельности в различных ситуациях.

#### 5.1.2. *Оценочная беседа*

Когда мы произносим слово «беседа», то в нашем сознании часто возникает ситуация времяпрепровождения двух-трех человек. Деловая беседа — это уже разговор на профессиональные темы. В данном же разделе речь идет о беседе как о методе изучения собеседника с целью понимания его забот и чаяний, а также оценки его деятельности. Изложенные ниже приемы ведения оценочной беседы характерны для любых других ее разновидностей, скажем, беседы руководителя с посетителями.

Исследования показывают, что активность людей развитых культур удивительно стандартизирована. Из своего активного времени люди тратят примерно 9% на письмо, 16% — на чтение, 25% — на говорение и 50% — на слушание. Как видно, более 70% своего времени люди затрачивают на беседы. Нетрудно сделать вывод о том, что метод беседы довольно основательно обуслов-

лен объективной необходимостью. Люди хотят говорить и слушать. Менеджер должен воспользоваться этой склонностью людей и использовать беседу для понимания внутреннего мира своего собеседника.

Однако следует знать, что оценка изучаемого человека, осуществляемая в процессе общения, таит в себе массу подводных камней. Поскольку она протекает как на сознательном, так и на подсознательном уровнях, то, естественно, во многом уходит из-под нашего контроля. Чтобы поставить эту оценку под контроль сознания, необходимо хотя бы кратко ознакомиться с общей схемой восприятия человека по внешним признакам.

Собеседник воспринимается нами в виде целостного образа. Мы формируем свое впечатление и делаем выводы, игнорируя многие содержательные факторы, на нас оказывают влияние лицо, тело, руки, голос и речь собеседника. Лицо, генерируя мимические движения, как бы сигнализирует нам о сущности его характера. Тело, имея соответствующие формы и принимая разнообразные позы, подавляет нас своим видом или же вызывает сожаление. Руки, приспособленные к определенной жестике, вызывают у нас чувства симпатии и антипатии. Голос с присущим ему диапазоном звуковых частот, резонансом, темпом и другими параметрами, создает у нас приятное или неприятное ощущение. И наконец, речь, отражающая внутренние глобальные структуры интеллекта, заставляет нас восхищаться, удивлять или разочаровываться в изучаемом лице. Все это формирует у нас первое впечатление о человеке, а оно может быть правильным и неправильным.

Первое впечатление часто бывает искажено ввиду того, что сам воспринимаемый заметно отличается от воспринимающего. Например, когда мы воспринимаем иностранца, то прежде всего видим в нем всю нацию (сразу всех англичан, французов, итальянцев и т. д.), а индивидуальные черты куда-то пропадают. Наше внимание привлекают прежде всего черты, которые в нашей культуре не проявлены. Нередко, очутившись впервые среди иностранцев, мы теряем ориентировку: все иностранцы нам кажутся на одно лицо. Мы можем сконфузиться, потерять веру в себя, запаниковать. Однако если твердо знаем, что подобные явления — это закономерность восприятия, все быстро налаживается.

Некоторые люди интуитивно пытаются создать о себе хорошее впечатление. Они начинают приветливо улыбаться, проявлять знаки внимания, ухаживать. Возникает ошибочное воспри-

ятие. Ошибка возрастает, когда ситуация или сам воспринимающий порождает в воспринимаемом подозрительность и тревожность. Последний начинает метаться, стараясь угодить, предугадать желания воспринимающего. Результат — искаженная оценка.

И последнее, еще одно очень важное замечание, оно крайне важно для того, кто оценивает.

Когда человек осознает, что на него смотрят, он старается применять различные уловки, чтобы показаться в том свете, как ему хочется, чтобы его представляли. А это значит, что он начинает прибегать к обману. Психологически это выражается в искажении или подмене своих экспрессивных движений — мимики, жестов, голоса и т. д. Воспринимаемый или усиливает свою экспрессию, или, наоборот, ослабляет; нередко он ее нейтрализует, а если способен, то скрывает под какой-нибудь маской. Следует заметить, что обман может быть преднамеренным и непреднамеренным. Нередко человек, обманывая своего собеседника системой экспрессивных уловок, даже не замечает этого.

*Подготовка к беседе предусматривает составление плана, включающего следующие факторы:*

- участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;
- следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкая музыка, возможность вмешательства в беседу других лиц и т. п.);
- необходимо настроиться на беседу, исключив у себя переживания, которые бы отрицательно влияли на готовность к общению;
- следует успокоить себя, если предстоящая беседа вызывает слишком сильное влияние, и дополнительно мобилизоваться;
- необходимо подавить в себе чувства, отрицательно влияющие на правильность восприятия собеседника (например, чувство симпатии — антипатии);
- перед беседой, если есть возможность, следует познакомиться с данными на собеседника; при этом нужно иметь в виду, что эти данные могут повлиять на процесс восприятия;
- надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них.

*Начало беседы* обычно содействует успеху или неудаче. Поэтому неизменным условием начала беседы является создание атмосферы непринужденности и доверия. Здесь помогает прием обсуждения какого-нибудь нейтрального вопроса, который может быть легко поддержан собеседником. В качестве примерных вводных тем может быть использован вопрос о погоде, последних новостях, спорте, искусстве, перипетиях жизни. Однако следует использовать такие темы не как самоцель, а лишь как средство, способное настроить собеседника на дальнейшее обсуждение запланированных вопросов. При разговоре на вводные темы нужно всегда стремиться найти общую точку зрения с собеседником. Если обнаружится расхождение, то основные вопросы окажутся под ударом.

*Ведение беседы.* Во многих случаях успех беседы зависит от умения ставить вопросы. Здесь следует иметь в виду ряд обстоятельств.

Если с собеседником достигнут контакт в начале беседы, то можно ставить прямые вопросы. В других случаях прибегают к косвенному побуждению высказывания. Собеседника, например, просят охарактеризовать какое-нибудь лицо или явление, имея в виду тот факт, что при этой характеристике он с необходимостью раскроет собственные взгляды, моральные установки, ценностные ориентации. Для уточнения имеющихся данных могут быть использованы «дихотомические» вопросы, т.е. вопросы, требующие ответа «да» или «нет».

Весьма полезными бывают следующие приемы:

- затрагивание проблем, имеющих значимость для собеседника;
- обсуждение вопросов, содержащих моральные аспекты поведения;
- рассказ о собственных заботах и нуждах;
- похвала или критика собеседника (надо иметь в виду, что все люди обожают похвалу и не любят критики).

Для проверки искренности высказываний собеседника иногда можно ставить уточняющие вопросы: «Кого? Где? Что? Когда? Почему? Как?» Однако частое употребление этих вопросов порождает у собеседника ряд нежелательных реакций. Во-первых, падает его активность в свободной речи. Во-вторых, конкретные вопросы всегда возбуждают защитные механизмы человека. Собеседник, сам того не ведая, если его часто спрашивают «Как? Почему?» и т.д., может войти в состояние психологичес-

кой защиты и замкнуться. В-третьих, интенсификация подобного рода вопросов обостряет у людей подозрительность.

Вместе с вопросами уместно пользоваться паузами.

Пауза — это прием побуждения к высказыванию. Она дает понять, что от собеседника что-то требуется. Первый говорит, а второй молчит. Тогда, чтобы избавиться от неприятного ощущения, первый снова заговаривает. Пауза во многом помогает поддержанию разговора, однако чрезмерно прибегать к паузам не стоит, ибо это порождает нервозность. Применяя паузу, надо помнить два правила:

- а) применять паузу (молчание) после постановки вопроса. Некоторые нетерпеливые люди, поставив вопрос и не получив тотчас же ответ, начинают разъяснять свою мысль, мельчить идею и т. д. Все это вызывает досаду. Не нужно торопить собеседника;
- б) пауза побуждает к высказыванию, когда она не превышает 5–6 секунд.

Успешность оценочной беседы обычно зависит от того, как ведет себя ведущий и от его умения наблюдать за собеседником. По способности наблюдать всех людей делят на три группы:

- а) тех, кто правильно оценивает самих себя. Эти люди обладают высоким интеллектом и чувством человечности;
- б) тех, кто правильно оценивает своих друзей и знакомых. Эти люди менее общительны, чем предыдущие, но обладают более артистической натурой
- в) тех, кто лучше оценивает незнакомых людей. Эти люди умны, художественно одарены, но не вполне приспособлены к социальной жизни.

В целом считается, что сходство в деятельности собеседников ведет к более точному взаимопониманию. Поэтому мужчины лучше оценивают мужчин, женщины — женщин, инженеры — инженеров и т. д. Однако это правило имеет и свои границы: объективнее оценивает человек, обладающий более высоким уровнем эмпатии. Чем менее образован человек, тем рельефнее будут его внешние движения и тем с большей достоверностью мы сможем судить по ним о его истинных переживаниях. Труднее, конечно, понимать утонченные натуры, но и здесь при целенаправленном наблюдении можно заметить многое.

Так, если улыбка натуральна, то сокращается нижняя часть круговой мышцы глаза, при этом приподнимается нижнее веко. Когда улыбка неестественная, то человек улыбается только гу-

бами К.С.Станиславский, наблюдая за работой актера-ремесленника, описал целую серию подобных ложных движений: любовь — прижимание рук к сердцу, коленопреклонение, закатывание глаз, покусывание губ, слащавая сентиментальность; волнение — хождение взад и вперед, дрожание рук; спокойствие — скука, зевание, потягивание; радость — хлопки в ладоши, кружение, раскатистый смех, шумливость; горе — качание головой, сморкание, утирание глаз; болезнь — кашель, дрожь и т. п.

Необходимо уяснить, что все притворные движения: а) преувеличивают слабое волнение, так сказать, «хватают через край», и б) подавляют сильные волнения. В первом случае демонстрируется усиленное движение руками, импульсивные дергания корпусом, головой; во втором — ограничивается подвижность рук, ног, туловища, головы. Притворные движения начинаются с конечностей и заканчиваются на лице.

Успешное наблюдение часто связано с манерой поведения ведущего. В связи с этим можно сделать ряд замечаний и предложить следующие советы:

- не сидите на краешке стула. Это создает впечатление, что Вы хотите поскорее отделаться от собеседника;
- не ерзайте на стуле. Ерзанье свидетельствует о неуверенности и нерешительности;
- не тяните время. Затягивание беседы воспринимается как нежелание обсуждать важные вопросы;
- не спешите. Лучше не проводить беседы, чем спешить и комкать обсуждаемые проблемы. Спешка всегда оценивается негативно;
- ставьте вопросы так, чтобы они не наводили на ответы и не обнажали преждевременно выводов;
- меньше употребляйте слово «Я». Это создает неблагоприятное впечатление;
- не смотрите на собеседника свысока, считайте его равным с собою во всех отношениях;
- не горячитесь, горячность часто лишает теплоты отношений;
- не создавайте из себя прорицателя и умника;
- не делайте выводов за собеседника;
- не давайте скоропалительный обещаний. Может случиться так, что общения по объективным обстоятельствам выполнить не представится возможным;
- в беседе решайте только те вопросы, которые входят в Вашу компетенцию.

Успешность беседы часто зависит от умения слушать собеседника. Любому, кто проводит оценочные беседы, нужно научиться слушать.

По манере слушания можно выделить три типа слушателей: а) внимательных; б) пассивных, в) агрессивных.

Внимательный слушатель правильно оценивает ситуацию, создает атмосферу беседы и тем самым располагает собеседника к высказыванию. Пассивный слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его к уклонению от основных идей беседы. Агрессивный слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и возбуждает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия. Во всем этом важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты. Достаточно, скажем, ведущему беседу принять «позу обороны», как у собеседника начнут напрягаться мышцы, и он незамедлительно почувствует внутреннее желание быть как бы наготове. И наоборот, стоит «ведущему» только расслабиться, как та же реакция проявится и у «ведомого». Как же избежать нежелательных реакций в этом случае?

Известные советы практиков могут здесь оказаться очень полезными:

- не доминируй в разговоре, но и не будь молчуном;
- не увлекайся монологами, но и не ограничивайся простыми «да» и «нет»;
- не злись, когда, несмотря на свои старания, не можешь навести собеседника на нужную тебе мысль, но и не будь к этому равнодушным;
- старайся вовремя высказаться, но и вовремя остановиться;
- проявляй искреннюю заинтересованность и искренне негодование;
- принимай располагающие к разговору позы, но не увлекайся ими;
- никогда не ущемляй чувство собственного достоинства собеседника, но и не будь слащавым.

*Завершение беседы* всегда должно осуществляться после паузы. Здесь необходимо соблюсти определенные формальности: что-то рассказать о себе, о других, вспомнить о чем-либо. Во всех случаях, конечно, надо исходить из настроения собеседника.

*Результаты беседы* не следует переоценивать. В одной беседе не всегда удастся понять своего собеседника. При анализе сле-

дует внимательно оценить отношения собеседника к тем событиям, людям, фактам, по поводу которых он высказывался. Надо вспомнить выразительные средства (слова, фразы), которыми он пользовался. С этой целью необходимо обратить внимание на следующие факторы в поведении собеседника:

- речь (особенности словаря, грамотность в изложении мыслей, интонационная выразительность, скорость высказывания, паузы между словами и фразами);
- позиция, занятая в общении (стремление к инициативе, первенству, доминированию или пассивная уступчивость);
- навязчивость или заинтересованность предметом разговора, отношение к разговору;
- готовность поддержать разговор на общие темы или ведение беседы только по деловым вопросам;
- степень концентрированности на теме общения (настойчивость в обсуждении избранной темы или перескакивание на другие темы);
- место «Я» в речевом общении;
- изменчивость поведения на различных этапах общения (в первые минуты беседы, в середине, в конце);
- изменчивость поведения при изменении ситуации (когда, скажем, кто-либо присоединился к беседе);
- манера вести беседу один на один;
- дистанция в процессе беседы;
- реакция на мнения, противоположные собственному (как быстро меняет мнения под влиянием собеседника);
- манера слушать;
- непринужденность или скованность поведения, умение «сыграть избранную роль»;
- попытки скрыть свои намерения;
- реакция на похвалу, лесть шутку.

Полученная в процессе беседы информация используется для составления характеристики, а также для заполнения оценочных бланков и таблиц. Недостающие сведения можно получить в дополнительных беседах, а также с помощью специальных тестов.

### 5.1.3. Метод тестов

Прикладная психология широко использует различные тесты, т.е. кратковременные испытания в виде решения задач и ответов на вопросы. В настоящее время известно довольно много различных тестов, направленных на оценку личности. «Обилие

тестов, — справедливо писал В.М.Блейхер, — объясняется различием подхода к самому изучению личности, своеобразием интереса исследователей и направленностью на различные личностные проявления».<sup>1</sup> Не существует сколько-нибудь четкой систематизации методик, что связано с рядом теоретических трудностей, тем не менее практики уже давно применяют эти методики для различных целей. Это в основном врачи-психотерапевты и спортивные тренеры. Имеется определенный опыт оценки личности и в управленческой деятельности.

Как известно, общепринятая процедура оценки личности при помощи теста предполагает обстановку эксперимента. Испытуемый воспринимает процедуру тестирования как нечто, напоминающее ему экзамены. Данное обстоятельство явилось главной причиной того, почему довольно эффективные тестовые методики оценки личности оказались в стороне от сфер управленческой деятельности. В частности, хозяйственные руководители пока не применяют их в деловом и служебном общении. Между тем эти препятствия не являются фатальными. Некоторые из зарекомендовавших себя личностных методик могут с успехом применяться в различных аспектах общения. В этом отношении характерен опросник Айзенка.

Опросник состоит из 57 утверждений (вопросов), из них 24 относятся к шкале «общительности-замкнутости» (экстраверсии), 24 — к шкале эмоциональности, 9 — к шкале лжи. При обследовании по опроснику, которое проводят психологи, испытуемый должен без раздумываний решать, относятся ли к нему предлагаемые утверждения. Для этого на конкретный вопрос теста он должен отвечать «да» или «нет». Максимальный показатель общительности (экстраверсии) — 24 балла, показатель ниже 12 баллов свидетельствует о замкнутости (интроверсии). Максимальный показатель эмоциональной неустойчивости — 24 балла, показатель в 12 баллов свидетельствует об эмоциональной уравновешенности.

Согласно Айзенку: а) экстраверт общителен, любит веселиться, имеет много друзей, а вот читать и учиться не любит. Он любит рисковать, действует под влиянием момента, не лезет в карман за словом. Склонен к переменам, по натуре оптимистичен, имеет тенденцию к агрессивности, эмоции и чувства строго не контролирует; б) интроверт спокоен, застенчив, сосредоточен на

<sup>1</sup> В.М.Блейхер. Клиническая психология. — Ташкент, 1976, с. 134.

своих мыслях, любит читать. Он сдержан, отдален от людей, заранее планирует свои действия. Любит во всем порядок, контролирует свои эмоции. На интроверта можно положиться, он высоко ценит этические нормы; в) человек, получивший высокие балла по шкале эмоциональности характеризуется эмоциональной неустойчивостью, неуравновешенностью, нервно-психическими нарушениями, слабой приспособленностью в среде.

Все эти данные можно получить в общении. Для этого достаточно воспользоваться упрощенными шкалами, состоящими из шести утверждений по экстраверсии (общительности-замкнутости) и шести утверждений по эмоциональности.

Среди тестов, получивших не меньшую популярность, находятся тест Роршаха, ТАТ, ММРІ, тест Кеттела.

Тест Роршаха назван по имени швейцарского психиатра Г.Роршаха (1884–1922). Методика оценки заключается в толковании 10 стандартных черно-белых и цветных чернильных пятен. Испытуемый, глядя на предлагаемые ему пятна, описывает словами то, что, как ему кажется, он видит. Содержание рассказа и само поведение испытуемого оценивается по специальным предписаниям. Более чем 60-летняя практика применения теста убедила исследователей в его важности при толковании различных скрытых в психике тенденций и состояний. Так считается, что тест удовлетворительно фиксирует стиль познавательной деятельности, типы переживаний и тревог, степень тревожности и др. Тест довольно точно определяет степень экстраверсии-интроверсии, склонность к межличностным конфликтам и даже интеллектуальные возможности человека.

Все это побудило некоторых исследователей делать попытки применения теста Роршаха и при оценке управленческих кадров, в том числе менеджеров. Но, как нетрудно представить, прямого заключения о возможностях менеджеров сделать на основании испытаний по данному тесту не удалось. Ряд показателей, например, интроверсия-экстраверсия, склонность к социальным конфликтам и т. д., довольно важны при оценке личности менеджеров, однако картина их выраженности у обследуемого обуславливается часто субъективными особенностями интерпретатора.

ТАТ (*Тематический апперцепционный тест*). Создан американским психологом Г.Мюрреем в 1935 г. Стандартный тест состоит из 3-х серий (по 10 штук в каждой) ситуативных картинок. В определенной очередности испытуемому предъявляют картинки теста, на базе которых он должен составить рассказ. Картин-

ки подготовлены таким образом, что по ним нельзя дать однозначного толкования событий. Содержание рассказов служит основой для оценки личностных особенностей испытуемых. Тест дает возможность выявить конфликтность личности, индивидуальные особенности аффективной жизни, уровень и характер самооценки и т.д. Возможно установить и некоторые предполагаемые стороны профессиональной деятельности испытуемого.

В ходе тестирований делались попытки выявить у испытуемых некоторые показатели, связанные с осуществлением управленческих функций. Результаты тоже оказались далеко не утешительными. Полезные для менеджмента данные получали лишь опытные интерпретаторы теста. Ввиду сложности управленческого труда интерпретация по ТАТ всегда была косвенной. Отсюда его ограниченность использования при оценке руководящих кадров. Этот тест используется сегодня в системе диагностики способностей к управленческой деятельности как подсобный, но очень ценный инструмент, способный выявить скрытые внутренние тенденции испытуемого.

**ММРІ (Минесотской многофазовый опросник).** Тест разработан в 40-х годах сотрудниками Минесотского университета США. Он был создан для психодиагностических целей.

Тест в основном варианте состоит из 550 утверждений, которые относятся к общему самочувствию обследуемого, функционированию внутренних систем организма, наличию психопатической симптоматики, уровню самооценки и т.д. Назначение теста хорошо иллюстрирует десять его основных шкал: ипохондия, депрессия, истерия, психопатия, мужественность-женственность, паранойя, психастения, психозфрения, гипомания, интроверсия. Как видно, тест предназначен в основном для определения степени нормы-патологии. Тем не менее в 50-е годы тест приобрел популярность, и на его основе разработали более 200 шкал, оценивающих различные социальные и профессиональные качества и черты личности.

Однако, как показывает практика использования этого теста в оценочных центрах США, он не может дать прямых данных о прогнозировании способностей к управленческой деятельности. В методиках, которые практикуются в США, Англии, ФРГ, Японии, Франции и др. странах, тест используется в качестве вспомогательного инструмента. Некоторые наши исследователи утверждают, что ММРІ может с успехом применяться для оценки руководящих качеств у хозяйственников. Проверка этих выво-

дов, проведенная автором данной книги, показала, что эти исследования выдают желаемое за действительность. ММПІ позволяет сносно судить лишь о внутренних тенденциях, которые (например, уровень общительности), конечно, влияют на управленческие способности, но еще не позволяют сделать категорическое заключение о пригодности или непригодности испытуемого к исполнению менеджерской деятельности.

Опросник Р.Кеттела (1956) создан на основе предположения о том, что в обыденном языке все аспекты личности отражаются атрибутивными единицами. Таких единиц в английском языке насчитывается более 4.500. Проведя семантическую работу, Кеттел выделил 160 «базовых слов», которые, по его мнению, дают полное описание личности. Дополнив эту совокупность 11 терминами из научного словаря, Кеттел составил 171 дихотомическую пару типа «тактичный-бестактный», «хвастливый-скромный» и т. д. Затем, после лингвистической обработки полученной дихотомической цепи, ее эмпирического опробирования на испытуемых и анализа полученных корреляций, Кеттел создал систему из 16 дихотомических факторов, составляющих шкалы опросника. Приводим по нашей интерпретации:

Замкнутость	— Открытость
Низкий уровень интеллекта	— Высокий уровень интеллекта
Эмоциональная неустойчивость	— Эмоциональная устойчивость
Уступчивость	— Авторитарность
Осмотрительность	— Беспечность
Необязательность	— Добросовестность
Робость	— Смелость
Жестокость	— Мягкость
Доверчивость	— Подозрительность
Практичность	— Непрактичность
Простота	— Расчетливость
Самоуверенность	— Неуверенность в себе
Консерватизм	— Стремление к новому
Независимость	— Самостоятельность
Недисциплинированность	— Самоконтроль
Спокойствие	— Напряженность

Опросник Кеттела позволяет выделить у испытуемого достаточно широкий спектр внутренних состояний, качеств и черт характера, особенностей поведения и системы склонностей. Сфера применения практически не ограничена. Однако оценка и прогноз сложных видов деятельности затруднены. В оценочных системах управленческого плана тест должен применяться как сугубо личностный инструмент.

Три последних теста (Роршаха, ММРІ и Кеттела) являются очень сложными психологическими инструментами. Их используют в системе оценки специально подготовленные психологи. В связи с этим подробного раскрытия этих тестов в книге не дается.

#### 5.1.4. Оценочные центры

За последние 10–15 лет за рубежом получили большое распространение оценочные центры, т.е. специально организованные учреждения, где происходит тестирование менеджеров и кандидатов в менеджеры. Проводимые в таких центрах исследования приобрели на Западе репутацию надежного инструмента для определения управленческих способностей человека и стали во многих случаях расцениваться в качестве основы при оценке и отборе менеджеров. По мнению американцев, метод оценочных центров позволяет выйти за рамки устаревшей оценки, базирующейся в основном на данных о прошлой деятельности кандидата, его образовательном уровне и субъективных характеристиках. Кроме того, данный метод позволяет привести в систему использование апробированных личностных методик и интеллектуальных тестов, применяемых для оценки отдельных параметров личности.

Оценочные центры выполняют две главные задачи: а) выявляют управленческие способности испытуемых и б) устанавливают для каждого из них индивидуальную программу тренировки, предназначенную для развития выявленных способностей.

Процедуры оценочного центра были разработаны англичанами в годы второй мировой войны применительно к отбору специалистов спецслужб. В бизнесе эти процедуры начали применять в лабораториях центра телеграфно-телефонной компании США в 70-х годах. К 80-м годам этот центр пропустил через себя более 20 тыс. испытуемых. К настоящему времени в 70 филиалах центра оцениваются до 70 000 испытуемых в год. Методики оценочного центра широко практикуются в странах Европы. В ФРГ, например, на базе таких методик функционируют специальные оценочные фирмы. Но тон деятельности задают, несомненно, американцы.

Методической работой большинства зарубежных оценочных центров руководит консультационная фирма, расположенная в Питсбурге. Эта фирма готовит материалы (упражнения, тес-

ты, таблицы) и рассылает их по своим многочисленным филиалам, расположенным в США, Канаде, Англии, Японии, Австралии. На фирме работают 85 психологов, специализирующихся по различным аспектам индустриальной психологии.

Питсбургская консультационная фирма разрабатывает тестовые упражнения и оценочные материалы для менеджеров, врачей, адвокатов, работников торговли, фармацевтов, директоров школ, полицейских и т. д. Ряд программ фирмы рассчитан на создание методик по выявлению идеальных качеств супружеских пар и родителей. Следует заметить, что не все материалы фирмы идут в оценочных центрах сразу же в дело. Ряд компаний модифицируют их, исходя из своей специфики.

Оценочные центры компаний обычно проводят тщательный анализ профессиональной деятельности своих испытуемых и выявляют систему характерологических черт, необходимых человеку для успешного выполнения служебной деятельности. Для этих целей используются стандартные опросные листы, с помощью которых приглашенные эксперты создают модель черт личности (характера) специалиста. С помощью экспертов определяется круг обязанностей по оцениваемой профессии и иерархия проблемных задач, с которыми встречается испытуемый на практике. Им выдают специально подготовленные бланки с перечнем практических проблем (увольнение, принятие на работу, составление отчетов и т. д.), просят проанализировать список и высказать по каждой проблеме свое отношение. Результаты экспертного опроса кладутся в основу для выбора конкретных упражнений.

В настоящее время такая работа ведется во всех оценочных центрах крупных фирм США, Англии, Японии, Австралии и ряде других стран. В США, например, — это «Дженерал Моторс», «Форд», «Дженерал электрик», «ИВМ» и др. фирмы. По данным печати, в США оценочные центры функционируют более чем в 2000 компаний.

Рассмотрим стандартную процедуру оценки управленческих способностей менеджеров в оценочном центре. Для этого воспользуемся двумя примерами — один из английской, а другой из американской практики.

Как правило, на испытания в обоих случаях отводится от нескольких часов до 3-х суток: 3-6 часов для оценки мастеров, один

день — для менеджеров низшего звена, два дня — менеджеров среднего звена и три — для менеджеров и управляющих высшего звена.

В оценочном центре английской телефонной компании ЭСТИСИ для оценки менеджеров по трехдневной программе применяются три методических процедуры. Первая процедура состоит из пяти деловых игр: а) выполнение управленческих действий; б) обсуждение проблемы в малой группе; в) принятие решения; г) доклад разработанного проекта; д) подготовка делового письма. Вторая процедура включает заполнение бланков психометрических тестов, выполнение упражнений по выявлению коммуникативных способностей и заполнение бланков личностных опросников (в частности шестнадцатифакторного опросника Кеттелла). Третья процедура, названная «оценкой коллег», состоит в заполнении специальных бланков по взаимной оценке в группе испытуемых.

#### *Процедура первая*

##### **1. Выполнение управленческих действий.**

На выполнение заданий отводится два часа. За это время испытуемый должен ознакомиться с серией инструкций, деловых бумаг, приказов и т.д., необходимых для отдачи распоряжений по вполне конкретным технологическим и кадровым вопросам фирмы. По существу это — имитация реальной деятельности менеджера.

По завершении работы с испытуемыми проводится развернутое интервью, с целью выявления у них организаторских способностей по конкретной сфере деятельности. Интервью ведут подготовленные для этого практики.

##### **2. Обсуждение проблемы в малой группе.**

Часто эту разновидность оценки называют методом комитетов. Суть ее состоит в оценке умений испытуемого участвовать в работе управленческих групп. Тематика самая разнообразная, но чаще она касается кадровых вопросов. Так, например, шести испытуемым ставится задача подобрать из имеющихся кандидатов одного для заполнения вакансии. При этом испытуемым ставятся две задачи: а) подобрать кандидата, который бы сумел хорошо справиться с работой; б) приложить максимум усилий для продвижения своей кандидатуры.

Сначала испытуемые знакомятся с характером вакансии. Затем выбирают подходящую кандидатуру (для этого готовятся лич-

ные дела кандидатов). Далее каждый испытуемый в течение 3–4 минут докладывает свои соображения. После докладов под руководством инструктора проводится групповая дискуссия. Она длится 40–50 минут. Деятельность испытуемых оценивается в баллах на каждом этапе процедуры.

### 3. Принятие решений.

Группы испытуемых выступают в роли управленческих комитетов трех конкурирующих между собой фирм. Комитеты управляют фирмами в течение двух лет (представленных заданием восемью периодами по 30 минут каждый). За отведенное время испытуемые принимают решение по ценообразованию, производству товаров, капитальным вложениям, кредитам. Их действия тщательно оцениваются. Особое внимание обращается на развитость навыков работы в группе.

Для оценки действий испытуемых привлекаются эксперты.

### 4. Доклад разработанного проекта.

Испытуемым ставится задача разработать план развития какого-то конкретного аспекта производственной деятельности. Время на подготовку плана — 1 час. Затем каждый испытуемый в течение 10–15 минут докладывает свой проект двум экспертам. Обычно это опытные практики, прошедшие подготовку по процедуре оценки.

### 5. Подготовка делового письма.

Каждому испытуемому дается задание подготовить письмо по какому-нибудь вопросу, связанному с отказом, отменой решений, высказыванием нелицеприятной информации. В одном из заданий требовалось подготовить письмо по поводу отказа в зачислении на новый срок работы директора технического колледжа фирмы. Письмо, как требовало задание, должно было быть составлено четко, выражения должны были быть решительными, вместе с тем тактичными. Оценка проводилась опытными администраторами.

По завершению испытаний на каждого составляется заключение по поводу его управленческих способностей, уровня подготовленности к занятию соответствующей должности и конкретных направлений по развитию управленческих навыков. При этом используется специальная матрица. На матрице указаны, с одной стороны, качества и свойства личности которые необходимы менеджеру, а с другой — оценочные мероприятия, которые эти качества и свойства выявляют.

**Матрица качеств и свойств личности менеджера и оценочные мероприятия**

Качества и свойства личности менеджера	Оценочные мероприятия						
	Выполнение управленческих действий	Обсуждение проблемы в малой группе	Принятие решения	Доклад проекта	Деловое письмо	Вербальные навыки	Оценка коллег
1. Аналитические способности	×		×	×			
2. Творческие способности	×	×	×				
3. Административные способности	×		×	×			
4. Деловое чутье	×		×	×			
5. Письменная речь	×				×		
6. Устная речь		×		×			
7. Умение слушать других		×	×			×	
8. Воля	×	×	×				
9. Эмоциональная адаптация		×	×	×			
10. Социальная коммуникация		×	×		×		×
11. Стремление к продвижению		×	×	×			
12. Гибкость ума		×	×				
13. Взаимоотношения с подчиненными	×				×		×

*Процедура вторая.*

Заполнение бланков психометрических тестов. Это, во-первых, тесты общих способностей, во-вторых, тесты вербальных способностей и, в-третьих, тесты по выявлению умений оценивать других лиц. Сюда же примыкают личностные тесты, конкретно — шестнадцатифакторный опросник Кеттела (нередко используются и другие разновидности).

Выявление коммуникативных способностей и вербальных навыков осуществляется с применением технических средств. Так испытуемым демонстрируется короткометражный фильм с запутанным сюжетом. По окончании фильма все испытуемые за-

полняют бланк, где отражают свое понимание просмотренного фильма.

Данный вид оценки организуется и осуществляется психологами.

#### *Процедура третья.*

Это оценка каждого испытуемого своими коллегами. Для оценки готовятся специальные бланки (часто в виде семантического дифференциала). Испытуемые высказывают свое мнение по поводу членов группы, относя каждого к одному из двух типов: «лидер» или «коллега».

Организация и оценка и испытания по данной процедуре осуществляются психологами.

Как видно из анализа приведенной выше матрицы, в «оценочные мероприятия» не включаются тесты способностей и личностные тесты. Это свидетельствует о том, что английские специалисты по оценке менеджеров не считают их узкопрофессиональными инструментами, дающими возможность однозначно сделать заключение о менеджерских способностях и соответствующем прогнозе. Такое же отношение к вышеназванным тестам господствует и в оценочных центрах США.

Для сравнения кратко ознакомимся с деятельностью оценочного центра американской авиакомпания, расположенного в г. Даласе.<sup>1</sup>

В названном центре, как и в описанном выше оценочном центре английской телефонно-телеграфной компании ЭСТИСИ, четко выделяются идентичные процедуры оценки. Здесь практикуются упражнения по оценке деловой активности менеджеров; целенаправленные интервью; оценочные деловые игры; тестовые испытания.

В центре широко представлены профессионально направленные тесты и личностные опросники.

*Оценочные упражнения. Это своего рода деловые тесты, представляющие серию практических заданий, имитирующих управленческий процесс. Испытуемые готовят целую серию документов и распоряжений, реагируя на поставленные им задания. На составление этих деловых бумаг отводится от 2-х до 4-х часов. После того как будут выполнены все задания, с испытуемыми проводится развернутое интервью. Их тщательно опрашивают по материалам*

<sup>1</sup> Bennet R. Assessing Managerial Performance. «Management Services», January, 1983.

подготовленных заданий. Оценка производится экспертами-профессионалами.

**Целенаправленные интервью.** Это своего рода личностные тесты, имеющие целью своеобразную «разведку» характера испытуемых. Интервью касается различных аспектов их образа жизни и служебной деятельности. С помощью таких интервью выявляется мотивационная система испытуемого, его наклонности, некоторые черты характера.

Интервью ведут эксперты-практики или социальные психологи.

**Деловые игры.** Это, как и в английском варианте, моделируемые упражнения по работе в составе руководящего ядра фирмы. В одних случаях проводятся деловые игры по управлению фирмой, в других — принимаются отдельные решения.

Оценка производится экспертами-практиками.

**Тестовые испытания.** Наряду с описанными выше тремя разновидностями оценки широко применяются тесты способностей и личностные опросники. Для выявления профессиональных умений испытуемых применяются тесты узкой направленности (финансовый анализ фирмы, закупка сырья, сбыт продукции и т. д.). По некоторым тестам испытуемые делают письменные и устные отчеты.

Оценка производится психологами и экспертами.

Все названные выше процедуры создают основу для составления заключений. Для этой цели, как только оцениваемые разъедутся по местам, собирается совещание экзаменаторов центра, на котором по каждому человеку готовится общая оценка и вырабатываются конкретные рекомендации индивидуального плана. Для этого используются оценочные листы в баллах (от 1 до 5) по каждому пункту проведенных испытаний. На совещаниях обычно присутствуют сотрудники кадровой службы фирмы.

Считается, что метод оценочных центров имеет явное преимущество перед методами классических тестов и методами служебных характеристик. Американцы при этом обращают внимание на следующие факторы:

- экзаменаторы не связаны с испытуемыми отношениями «начальник — подчиненный», поэтому их оценка имеет тенденцию быть объективной;
- вместо того, чтобы учитывать различные случаи в деятельности испытуемого, которые имели место в прошлом, экзаменатор наблюдает его поведение в специально моделируемой обстановке;

- тестовые упражнения стандартизованы так, что каждый имеет возможность добиться высоких результатов;
- оценочные деловые игры имитируют вполне конкретные аспекты в деятельности менеджера, поэтому с помощью этих игр делается вполне обоснованное заключение;
- предлагаемые тестовые упражнения и деловые игры дают возможность испытуемым полностью проявить свои способности, что нередко является весьма затруднительным в реальной служебной обстановке.

### ОЦЕНОЧНАЯ ИГРА

Для современного менеджера, работающего в управленческом поле «направленность на дело — направленность на человека», больше значение приобретает достижение согласия с исполнителями. В связи с этим в процессе оценивания претендента на занятие управленческой должности применяются методики, дающие возможность определить степень выраженности у него названного феномена. Одной из таких методик является ситуационная игра «Кораблекрушение».

**Необходимое время:** 2 часа.

**Материалы:** бумага, линейка, карандаш.

**Процедура.** Зачитывается инструкция:

«Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара яхта тонет. Точные координаты яхты определить не удастся из-за поломки навигационных приборов. Примерное местонахождение — около тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Экипаж сумел спустить на воду прочный надувной плот с веслами. На плоту оказались лишь 15 предметов:

1. Секстант
2. Зеркало для бритья
3. Канистра с водой
4. Противомоскитная сетка
5. Одна коробка с армейским рационом
6. Карта Тихого океана
7. Надувная подушка
8. Канистра нефтегазовой смеси
9. Портативный транзисторный приемник
10. Порошок для отпугивания акул
11. Лист фанеры (10 м<sup>2</sup>)
12. Бутылка рома крепостью 80%
13. Десять метров нейлонового шнура
14. Две пачки шоколада
15. Рыболовная снасть

В карманах спасшихся нашли одну пачку сигарет, коробку спичек, сто американских долларов.

Вам необходимо классифицировать 15 названных предметов в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 — у второго по значимости и так далее до пятнадцатого (список предметов раздается испытуемым).

**Задание № 1.** Время — 15 минут.

Каждый выполняет задание самостоятельно.

**Задание № 2.** Групповое решение проблемы. Время — 50 минут.

Руководствуясь целью достижения согласия, группа должна попытаться прийти к единому мнению. Достичь полного согласия нелегко, ибо не каждая оценка обычно получает полное одобрение всех. Группа должна стараться выбирать такие оценки, с которыми все могут согласиться хотя бы отчасти.

После того как группа оценит значимость и необходимость всех 15 предметов, надо сравнить результат с эталоном (см. стр. 401).

**Процедура оценки участников игры:**

1. Эксперты сравнивают индивидуальное ранжирование с групповым и с эталонным. Делаются выводы об индивидуальных способностях испытуемого.

2. При этом эксперты мысленно дают ответы на следующие вопросы:

- Что мешало достижению согласия в группе?
- Какие выявились признаки лидерства?
- Кто проявлял активность, а кто был пассивен?
- Кто доминировал?
- Почему Н. оказывал влияние?
- Какова была атмосфера в группе?
- Какие действия предпринимали испытуемые для проведения своих идей?
- Имел ли Н. успех?

3. На каждого испытуемого составляется заключение (заполняется бланк) о степени его склонности к достижению согласия.

*Pleiffer J.W. and Jones J.E. (Ed). Annual Handbook for Group Facilitators. California, 1975.*

В заключение следует акцентировать внимание на двух факторах: а) метод оценочных центров, получив признание у бизнесменов, будет распространяться практически на все производственные и жизненные сферы людей; б) несмотря на широкое внедрение этого метода в систему оценок, важность и ценность его еще не вполне доказаны. Бизнесмены считают его вполне приемлемым потому, что он в какой-то мере отвечает их давним желанием получить от исследователей вполне конкретный инструмент или даже формулу, с помощью которой они могли бы производить отбор и расстановку менеджеров.

Изложенное выше свидетельствует о том, что высоких результатов при использовании метода оценочных центров можно добиваться лишь в тех случаях, когда применяемые при оценках упражнения будут базироваться на методологии тестовой диагностики.<sup>1</sup> Основы этой диагностики прошли испытание вре-

<sup>1</sup> А.Анастаси. Психическое тестирование (пер. с англ.). — М.: Педагогика, 1982.

менем и поэтому могут служить базой для оценки самих оценочных инструментов. Нет сомнения в том, что только тщательно подготовленное оценочное упражнение может обеспечить успех дела.



#### Вопросы для уяснения проблемы:

1. В чем заключается сущность принципов оценки личности?
2. По каким основаниям выделяются психологические и социально-психологические типы людей?
3. Как можно совершенствовать оценочную беседу?
4. Что оценивают психологические тесты?
5. В чем состоит смысл процедуры оценочных центров?
6. Как соотносятся между собой данные оценочной беседы, тестов и оценочных игр?

## ПРАКТИКУМ

### Упражнение №1 Личностный опросник.

Перед Вами опросник, включающий 57 утверждений. Читайте каждое утверждение и отвечайте «да», если оно отвечает Вашим склонностям, или «нет», если оно таковым не отвечает. Долго над ответами не думайте. Ценным является ответ, который первым приходит Вам в голову.

1. Вы часто испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение.
2. Вы часто нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут ободрить или утешить.
3. Вы человек беспечный.
4. Вам очень трудно отвечать людям «нет».
5. Прежде чем что-либо предпринять, Вы задумываетесь.
6. Если Вы обещаете что-то сделать, то всегда сдерживаете свои обещания.
7. У Вас часто бывают спады и подъемы настроения.
8. Обычно Вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая.
9. Вы часто чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин.
10. На спор Вы сделаете все, что угодно.
11. У Вас возникает чувство робости и смущения, когда Вы хотите завести разговор с симпатичной(ным) незнакомкой(цем).
12. Иногда Вы выходите из себя, злитесь.
13. В часто действуете под влиянием минутного настроения.
14. Вы часто беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить.

15. Вы предпочитаете книги встречам с людьми.
16. Вас легко обидеть.
17. Вы любите часто бывать в компании.
18. У Вас бывают иногда мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других.
19. Вы иногда полны энергии так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы.
20. Вы предпочитаете иметь поменьше друзей, но зато особенно близких Вам.
21. Вы часто мечтаете.
22. Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же.
23. Вас часто беспокоит чувство вины.
24. Все Ваши привычки хороши и желательны.
25. Вы способны дать волю своим чувствам и во всю повеселиться в компании.
26. Вы считаете себя человеком возбудимым и чувствительным.
27. Вас считают человеком живым и веселым.
28. Часто, сделав какое-нибудь важное дело, Вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше.
29. Вы большие молчите, когда находитесь в обществе других людей.
30. Вы иногда сплетничаете.
31. Бывает, что Вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову.
32. Если Вы хотите узнать о чем-нибудь, то Вы предпочитаете прочитать об этом в книге или спросить кого-либо.
33. У Вас бывают сердцебиения.
34. Вам нравится работа, которая требует от Вас постоянного внимания.
35. У Вас бывают приступы дрожи.
36. Вы всегда платили бы за провоз багажа на транспорте, даже если не опасались бы проверки.
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом.
38. Вы раздражительны.
39. Вам нравится работа, которая требует быстрой реакции.
40. Вы волнуетесь по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти.
41. Вы ходите медленно и неторопливо.
42. Вы иногда опаздывали на свидание или на работу.
43. Вам часто снятся кошмары.
44. Вы так любите поговорить, что никогда не упускаете случая побеседовать с незнакомым человеком.
45. Вас беспокоят какие-то боли.
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми.

47. Вы можете назвать себя нервным человеком.
48. Среди Ваших знакомых есть люди, которые Вам явно не нравятся.
49. Вы весьма уверенный в себе человек.
50. Вы легко обижаетесь, когда люди указывают на Ваши ошибки в работе или на Ваши личные промахи.
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки.
52. Вас беспокоит чувство, что Вы чем-то хуже других.
53. Вам легко внести оживление в довольно скучную компанию.
54. Бывает, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь.
55. Вы беспокоитесь о своем здоровье.
56. Вы любите подшучивать над другими.
57. Вы страдаете от бессонницы.

#### Ключ оценки по личностному опроснику

	Э	Н	Л		Э	Н	Л
1	да			30			нет
2		да		31		да	
3	нет			32	нет		
4		да		33		да	
5	нет			34	нет		
6			да	35		да	
7		да		36			да
8	да			37	нет		
9		да		38		да	
10	да			39	да		
11		да		40		да	
12			нет	41	нет		
13	да			42			нет
14		да		43		да	
15	нет			44	да		
16		да		45		да	
17	да			46	нет		
18			нет	47		да	
19		да		48			нет
20	нет			49	да		
21		да		50		да	
22	да			51	нет		
23		да		52		да	
24			да	53	да		
25	да			54			нет
26		да		55		да	
27	да			56	нет		
28		да		57		да	
29	нет						

**Обработка результатов:**

1. На основании совпадения ответов определяется количество баллов по шкалам: Э, Н, Л.
2. Если по шкале «Л» получено более пяти баллов, тестирование считается недействительным.

**Упражнение №2**  
*Оценка коммуникативных способностей (групповая работа).*

**Процедура:**

1. Перед учебной (рабочей) группой зачитывается текст (Приложение). Руководитель дает установку: «Внимательно выслушать сообщение и ответить на вопрос: «Почему это делается?»»
2. Группа разбивается на «комитеты» по 5–6 человек. В каждом комитете избирается председатель.
3. Работа в группах: а) каждый участник оценивает ситуацию и самостоятельно отвечает на вопрос «Почему?». Ответы записываются на отдельном листе. Они должны быть очень краткими (одно-два слова). Каждый дает не менее 3-х ответов; б) председатель собирает листки с ответами, раскладывает их перед членами группы и начинает обсуждение; в) в результате обсуждения в каждой группе отбираются по 3–4 ответа.
4. Доклады председателей комитетов о результатах групповой работы. Обсуждение докладов и принятие решения.
5. Руководитель групповой работы и приглашенные эксперты оценивают каждого участника по предлагаемой шкале.

**Приложение:**

1. Текст.

2. Шкала оценки участника групповой работы.

*Текст для проведения групповой работы.*

*Мнение известного экономиста (статья в газете):*

*«Мы продаем водку зарубежным посредникам по одному доллару за бутылку, они же ее сбывают своим потребителям за 8–12 долларов. Кстати, водка эта изготовлена в том числе и из зерна, купленного в Америке, в Канаде. То есть мы покупаем зерно, продаем водку и потом ничего не получаем. Я все понимаю, но этого я понять не могу! Да, для завершения картины полного абсурда добавлю, что водку нашу в Соединенных Штатах монополично продает фирма, которая получила это право за то, что поставляет нам порошки для всевозможных напитков. И вот мы платим за это валюту вместо того, чтобы развивать собственное производство, да за это еще и отказываемся от права выгодно продавать собственную водку. Или — то же золото. Что мы делаем?! Мы расплачиваемся за наши долги золотыми слитками! Почему эти слитки не перерабатываются? А у нас нет глубокой переработки... Или — нефть. Гоним ее за границу, а у самих полностью отсутствуют*

*смазочные масла, которые опять же покупаем за валюту. Но ведь на валюту, полученную от продажи нефти, могли бы уже десять раз построить заводы по ее переработке».*

Обдумать изложенную точку зрения и сформулировать три ответа на вопрос «Почему это делается (делалось)?»

**Процедура оценки.**

1. На каждой строке отмечается соответствующий балл (ставится крестик).
2. Путем соединения всех крестиков вычеркивается график коммуникативных способностей.

**ШКАЛА ОЦЕНКИ УЧАСТНИКОВ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ**

ФИО \_\_\_\_\_  
дата \_\_\_\_\_

1. Умение убеждать	987654321	Неумение убеждать
2. Способность к сотрудничеству	987654321	Неспособность к сотрудничеству
3. Адаптация к новой ситуации	987654321	Неспособность к адаптации
4. Самоконтроль	987654321	Несдержанность
5. Умение владеть речью	987654321	Неумение владеть речью
6. Развитость словаря	987654321	Неразвитость словаря
7. Умение слушать собеседника	987654321	Неумение слушать собеседника
8. Способность к творческому мышлению	987654321	Неспособность к творческому мышлению
9. Умение аргументировать свои доводы	987654321	Неумение аргументировать свои доводы
10. Этичность поведения	987654321	Неэтичность поведения

3. Подсчитывается общая сумма баллов. Результат ниже 40 указывает на низкую способность; свыше 70 — на высокую способность.

**Упражнение №3**  
**Почерк**  
**и характер.**

Напишите под диктовку текст в 7–10 строк. Оцените почерк по предлагаемым ниже факторам, для чего в каждой из семи секций выберите один показатель.

<b>1. РАЗМЕР БУКВ:</b>	очень маленькие	- 3 балла
	просто маленькие	- 7 баллов
	средние	- 17 баллов
	крупные	- 20 баллов
<b>2. НАКЛОН БУКВ:</b>	левый наклон	- 2 балла
	резкий наклон влево	- 5 баллов
	правый наклон	- 14 баллов
	резкий наклон вправо	- 6 баллов
	прямое написание	- 10 баллов
<b>3. ФОРМА БУКВ:</b>	округлые	- 9 баллов
	бесформенные	- 10 баллов
	угловатые	- 19 баллов
<b>4. СТРОЧКИ:</b>	«ползут» вверх	- 16 баллов
	прямые	- 12 баллов
	«скользят» вниз	- 1 балл
<b>5. СИЛА НАЖИМА:</b>	легкая	- 8 баллов
	средняя	- 15 баллов
	сильная	- 21 балл
<b>6. ОСОБЕННОСТИ СОЕДИНЕНИЯ БУКВ В СЛОВАХ:</b>	склонность к соединению букв	- 11 баллов
	склонность к отделению букв друг от друга	- 18 баллов
	смешанный стиль	- 15 баллов
<b>7. ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ:</b>	почерк старательный	- 13 баллов
	почерк неровный	- 9 баллов
	почерк небрежный	- 4 балла

*Определите набранную сумму баллов и сделайте выводы.*

- 38–51 баллов — такой почерк наблюдается у людей со слабым здоровьем и у тех, кому за 80;
- 52–63 — так пишут люди робкие, пассивные, флегматичные;
- 64–75 — этот почерк принадлежит людям часто нерешительным, кротким, наивным, однако эти люди не лишены чувства собственного достоинства;
- 76–87 — такой почерк у людей, которые отличаются общительностью, впечатлительностью и прямодушием;
- 88–98 — эти люди имеют устойчивую психику, они отважны, смекалисты и полны инициативы;
- 99–109 — такие люди обладают быстротой ума и независимостью суждений. В то же время они вспыльчивы и в некоторой степени эгоистичны;
- 110–121 — такой почерк часто имеют трудно управляемые люди.

**Упражнение №4**  
**Качественный**  
**анализ почерка.**

Положите перед собою какую-нибудь рукопись (письмо) и оцените характер его автора по данным ниже показателям:

1. Частые тире, особенно большой длины и с нажимом, указывают на агрессивность характера.
2. Длинные петли, особенно в нижней части букв (в результате получаются длинные узкие буквы), указывают на деловитость и склонность скорее к материальному, чем к духовному.
3. Незаконченные петли нижних частей букв (вместо петель пишутся решительные полупетли или даже штрихи) свидетельствуют о консерватизме.
4. Тяжелые петли нижних частей букв часто указывают на нерешительный характер.
5. Непропорционально большие заглавные буквы являются признаком эгоизма.
6. Витиеватость и закрутки указывают на суетливость, щепетильность и эгоцентричность.
7. Угловатые заглавные буквы нередко принадлежат пытливому уму.
8. Законченные нижние петли букв «д», «у», «з» указывают на удовлетворенность и склонность к веселью.
9. Необычные закрутки верхних частей букв могут принадлежать «идеалистам».
10. Экстравагантно выписанные заглавные буквы могут указывать на экстравагантность характера.
11. Если вторая и третья вертикальная черта заглавных букв «н», «т», «т», «ж», «м» и пр. выше, чем первая — это может указывать на невротичность характера.
12. Разные по размеру буквы в строке, а особенно в одном слове, подчеркивают невнимательность и рассеянность в различных аспектах жизни.
13. Простота и легкость написания заглавных букв может служить признаком спокойного, безмятежного и удовлетворительного характера.
14. Непромерно крупный почерк указывает на непри приспособленность к жизни и даже конфликтность.
15. Плавный поток ровных букв в словах являет признаком логического и здравого смысла.
16. Длинные закрутки букв последнего слова могут быть показателем экстравагантности.
17. Открытые (незавершенные) верхние части букв А, О, Д указывают на склонность к говорливости.
18. Крупный угловатый почерк может быть показателем возбудимости.
19. Тяжелый (крупный) и неряшливый почерк указывает на негибкость воображения.
20. Если буквы «карабкаются» вверх или, наоборот, «сбегают» вниз, это является признаком романтичности и неутомимости.
21. Если конечные буквы слов отчетливы и по размеру больше начальных — перед вами открытая личность.

Согласны ли вы с данными утверждениями?

Почему, на каких основаниях автор сделал подобные выводы?  
Изложите свою точку зрения.

**Упражнение №5**  
**Конституция и характер.**

Конституция человеческого тела имеет прямое отношение к характеру индивида. Эта проблема всегда интересовала антропологов и психологов. Были созданы различные концепции и методики оценки связи между конституцией и характером. Типологии, которые описаны ниже, взяты из разных источников. Здесь мы опираемся на Кречмера (1921) и Шелдона (1940). Выбор терминов обусловлен необходимостью приспособления изложения к научно-популярному жанру.

Ниже дается описание трех основных типов конституции: висцеротоник, соматотоник и церебротоник.

**Висцеротоник** (по другой терминологии — пикник). Часто среднего роста, с мягким широким лицом на короткой массивной шее. Мощный торс, короткие ноги. Основательно жирный живот, выступающий из расшнуряющейся кнizu глубокой сводчатой грудной клетки. Тело с круглым слабо выраженным рельефом мышц и костей. Мягкие и короткие руки. Лицо округлое, без очерченных мускулов.

**Соматотоник** (по другой терминологии — атлетик). Развитая мускулатура, пропорциональное телосложение. Рост — выше среднего. Голова, тело и ноги гармонизируют по размерам. Руки развиты, кисти рук широкие. Чувствуется потребность в движениях.

**Церебротоник** (по другой терминологии — мозговик). Худой человек с отсутствием жира на животе, с бедной кожей и кровью. Со стороны кажется выше ростом, чем есть на самом деле. Узкие плечи, сухие тонкомышечные руки с тонкокостными кистями. Длинная плоская грудь, на которой можно пересчитать ребра. Череп небольшого объема и средней ширины. Длинная шея, выступающий кадык.

**Задание:**

Внимательно присмотреться к интересующему Вас человеку и определить, к какому типу конституции он относится: висцеротонику, соматотонику или церебротонику. Приведенные ниже шкалы дают вам возможность представить поведение данного лица:

Висцеротония	Соматотония	Церебротония
1. Расслабленность в осанке и движениях	Уверенность в осанке и движениях	Сдержанность манер и движений, гонорность
2. Любовь к физическому комфорту	Любовь к физическим нагрузкам	Чрезмерная физическая реактивность
3. Замедленные реакции	Энергичность	Повышенная скорость реакций

Висцеротония	Соматотония	Церебротония
4. Любовь к пище (ритуализация гиршенства)	Потребность в пищевом насыщении	Сравнительно нейтральное отношение к пище
5. Любовь к галантному обхождению	Склонность к риску	Склонность к интимности
6. Общительность	Агрессивность	Замкнутость
7. Ориентация на других людей	Отсутствие такта	Затруднения в установлении контактов
8. Эмоциональная стабильность	Психологическая нечувствительность	Чрезмерная чувствительность
9. Терпимость	Нетерпимость	Обидчивость
10. Бесхарактерность	Решительность	Беспокойство

Поскольку ярко выраженные типы встречаются довольно редко, каждый конкретный индивид по своей конституции описывается формулой из трех цифр. Для этого следует воспользоваться семибальной шкалой. В этом случае, например, формула 6, 4, 2 будет означать:

- а) висцеротония выражена на 6 баллов;
- б) соматотония определена в 4 балла;
- в) церебротония соответствует 2 баллам.

У данного человека превалирует висцеротония, т. е. по шкале висцеротонии признаки поведения представлены самыми яркими, по шкале соматотонии — несколько приглушенными, а по шкале церебротонии — слабыми. Следует заметить, что при построении цифровой формулы надо помнить, что сумма трех цифр не должна превышать 12. В иных случаях возникают существенные искажения.

**Потренируйтесь в определении характера человека по его конституции. Научитесь прогнозировать поведение людей, исходя из их осанки, конституции, роста и веса.**

### **Упражнение №6** **Характер.**

Перед Вами оценочный лист, представленный в виде семантического дифференциала.

7654321

- |                                |                         |
|--------------------------------|-------------------------|
| 1. Тактичность                 | Бестактность            |
| 2. Принципиальность            | Беспринципность         |
| 3. Отзывчивость                | Равнодушие              |
| 4. Организованность            | Безалаберность          |
| 5. Трудолюбие                  | Лень                    |
| 6. Инициативность              | Безынициативность       |
| 7. Самокритичность             | Самолюбие               |
| 8. Альтруизм                   | Эгоизм                  |
| 9. Уверенность в себе          | Чувство неуверенности   |
| 10. Аккуратность               | Неряшливость            |
| 11. Бережливость               | Расточительность        |
| 12. Умеренность в потребностях | Устремленность к наживе |

*Выполните следующие процедуры:*

1. Определите координаты черт своего характера или оцениваемого лица по каждой строке дифференциала, поставив соответствующую точку на шкале баллов. После этого соедините все точки сплошной линией, и вы получите профиль характера. При этом за 7 баллов (левая часть шкалы) принимайте ярко выраженные черты высочайшего поведения.

*Оцените характер.* Максимальная сумма баллов, которую можно дать, — 84. Благоприятным для действий в слаженной группе считается профиль с суммой баллов свыше 48.

Сделайте вывод о четырех видах отношений. Для этого подсчитайте полученные баллы по секциям: отношение к людям — 1, 2, 3; к делу — 4, 5, 6; к себе — 7, 8, 9; к вещам — 10, 11, 12.

2. Попросите других лиц заполнить форму. Сравните данные двух оценок. Сделайте выводы.

**Упражнение №7**  
Примерная  
схема подготов-  
ка психологичес-  
кой характери-  
стики.

1. *Общие данные о личности (пол, возраст, образование, специальность).*

2. *Жизненный путь личности:*

Кто родители (по национальности, социальному положению, профессии)?

Где родился?

— город (большой, средний, маленький);

— деревня.

Сколько братьев и сестер. Какой ребенок в семье по счету?

Где рос и ходил в школу?

До какого возраста жил в родительском доме?

Служба в армии (где, сколько лет, как относился к службе)?

Женитьба (замужество).

Рождение детей.

Профессиональное обучение и профессиональная деятельность.

С кем, где живет в настоящее время?

3. *Основные жизненные сферы личности:*

Семья:

— отношение к жене (мужу);

— отношение к детям;

— отношение к родителям;

— социально-психологический статус в семье (лидер, ведомый).

Профессия и специальность:

— мотивы выбора профессии и работы;

— смена мест работы и профессии;

— отношение к своей работе (удовлетворенность);

— продвижение по работе;

— социальный статус на службе (степень авторитетности).

Общественная деятельность.

Социальное окружение:

— круг друзей и знакомых;

— взаимоотношения с ними;

— социально-психологический статус в окружении.

Проведение свободного времени:

— спорт, кино, театр, музыка и т. д.;

— организация досуга;

— проведение свободного времени.

Здоровье:

— наличие серьезных заболеваний;

— общее отношение к своему здоровью.

Материальные условия жизни:

— квартира (обстановка в ней);

— семейный бюджет;

— наличие материальных ценностей;

— удовлетворенность своим материальным положением.

#### 4. Направленность личности:

Ведущие жизненные цели (К чему стремится?).

Доминирующие мотивы поведения (Во имя чего стремится к достижению целей?).

Устойчивость направленности (Как долго сохраняются идеалы и устремления?).

Мировоззрение (убеждения, идеалы, ведущие жизненные принципы).

Моральные установки личности.

#### 5. Характер:

Отношение к другим людям (чуткость, вежливость, тактичность, откровенность и т. д.).

Самооценка (адекватность самооценки, критичность, уверенность в себе и др.) и уровень притязаний.

Отношение к труду.

Общее отношение к жизни (пессимист, оптимист и т. д.).

#### 6. Способности:

Наличие общих способностей (уровень развития внимания, памяти, воображения, мышления, скорость и точность восприятия). Наличие специальных способностей.

#### 7. Индивидуальные особенности темперамента:

Импульсивность.

Впечатлительность.

Эмоциональная устойчивость.

Темп психической деятельности (замедленный, быстрый, средний).

#### 8. Общие выводы:

Общее впечатление о человеке.

На что можно положиться?

Перспектива (продвижение по работе и самосовершенствование).

Список предметов — эталонная иерархия по значимости для выживания к оценочной игре «Кораблекрушение» (стр. 388)

1. Зеркало для бритья
2. Канистра нефтегазовой смеси
3. Канистра с водой
4. Одна коробка с армейским рационом
5. Лист фанеры
6. Две пачки шоколада
7. Рыболовная снасть
8. Нейлоновый шнур
9. Надувная подушка
10. Порошок для отпугивания акул
11. Бутылка рома 80%
12. Портативный транзисторный приемник
13. Карта Тихого океана
14. Противомоскитная сетка
15. Секстант

## 6.2. Конфликты и пути их преодоления

### Проблемная ситуация (служебный конфликт):

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не ладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

### Дополнительные материалы:

#### 1. Из объяснений Л.

*«Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности и возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».*

#### 2. Архитектор в адрес Л.

*«Тебе палец в рот не клади. Ты что, больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».*

**Задание:**

1. Изучить ситуацию.
2. Составить психологические характеристики на конфликтующих.
3. Определить причины конфликта.
4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

### 5.2.1. Природа конфликта

Слова «конфликт» происходит от латинского *conflictus*, первоначально понимаемого как столкновение. Это слово в довольно близком, но не тождественном значении применяется в социальной психологии. Во многих случаях под конфликтом понимают одну из форм человеческого взаимодействия, в основе которого лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций.

Как известно, основными формами взаимодействия людей в совместной деятельности являются кооперация, соревнование (конкуренция), приспособление и конфликт. Кооперация — это сотрудничество в самом широком значении этого слова. Данная форма характеризуется общей целью и потребностями в принадлежности к группе. Общая цель порождает у людей теплые чувства друг к другу и взаимное тяготение, а потребности — взаимную симпатию. Соревнование вызывает повышенную активность людей, что при определенных условиях ведет к росту производительности труда. В своем особом проявлении, в конкуренции, эта форма толкает людей к единоличному обладанию общей целью. Приспособление как форма взаимодействия побуждает людей к терпению по отношению к другим людям и социальным группам, к примирению с иными взглядами и точками зрения. Конфликт — это противоборство, это борьба, но проявляемая в самых различных формах.

Конфликт возникает часто в ситуациях, когда в процессе достижения цели сталкиваются интересы различных людей или социальных групп. Дело заключается в том, что в стремлении добиться поставленной цели каждый индивид осознанно или неосознанно формирует в глубинах своей психики положительный исход своей деятельности. И когда кто-то или что-то препятствует осуществлению данного намерения, порождается явление *фрустрации*, вызывающее какую-то форму конфликтного состояния.

Обычно под фрустрацией понимают один из видов психической дезорганизации личности, вызванной субъективным восприятием препятствия на пути к цели. Такие препятствия различаются по силе, но они всегда социальны по своей природе. Есть препятствия преодолимые. Столкнувшись с ними, личность применяет тактику обхода и достигает цели своих устремлений. Фрустрации здесь не возникает. Если же личность встречается с непреодолимыми препятствиями, картина меняется. Бывает, что ситуация здесь позволяет найти новую цель деятельности, тогда также дело обходится без фрустрации. Явление фрустрации порождается в том случае, когда блокируются все возможные пути к достижению цели. Например, работник долго и упорно дождался назначения на новую должность. Он был уверен, и окружающие укрепляли в нем эту уверенность, что других претендентов нет. Но вот когда появилась реальная вакансия, на должность вдруг назначили другого. Претендент реагирует на событие фрустрацией, которая может проявиться в реакциях агрессии, регрессии и ухода в себя.

Агрессия характеризуется всплывшей эмоцией, которые могут обратиться завистью, злобой, враждой. Внешне эти эмоции нередко выступают в виде оскорбления или решительных, часто неконтролируемых действия. На предприятиях и в учреждениях агрессия выливается в разнос существующих порядков, уклонения от работы, прогулы. Имеет место даже порча оборудования и уничтожение ценностей, а также специально подстрекаемые акции по устранению неудобных лиц. Во всех этих случаях проявляются элементарные и весьма изощренные акты агрессии. Последние в основном идут со стороны лиц, занимающих высокие социальные позиции, или со стороны интеллектуалов.

Акты регрессии отмечаются в поведении лиц, попадающих под агрессию авторитарных личностей. По форме и содержанию поведения такие акты напоминают возвращение в детство. Ребачество и вместе с ним ярко выраженное послушание — вот те реакции, которые становятся господствующими у лица, ушедшего в регрессию. В таких случаях нередко дает себя знать явление, которое в психологии получило название «фиксация». Суть его заключается в проявлении в поведении человека целого букета бесплодных действий: бормотание каких-то непонятных фраз, непрестанное повторение каких-нибудь ничего не значащих лозунгов или стремление проявить какую-нибудь смешную

реакцию на замечания оппонента. Несмотря на то что ушедший в регрессию может и не ощущать явной пользы для себя от такого поведения, он не откажется от предпринимаемых действий до тех пор, пока не добьется своей цели или не прекратит сопротивление.

Отказ или «уход» являются не менее распространенными формами фрустрации. Реакции этих форм, хотя они и не выпячиваются в поведении людей, заключают в себе довольно значительную разрушительную силу. Отказ от сопротивления совершается не вдруг. Он постепенно зреет в сознании человека, подтачивая его силы и лишая его способности противостоять своим оппонентам. При этом чем выше будет социальный статус человека и чем грубее по отношению к нему будут реакции «укрощения», тем пагубнее скажется этот вид фрустрации на «укрощаемом». Для иллюстрации обратимся к жизни С.П.Королева.

Человеку, стоявшему у истоков «космической» эры, осуществившему ошеломившие мир проекты по запускам космических кораблей, в последние годы своей жизни, когда окрик чиновника оказался выше голоса ученого, стало трудно работать. «В последний год, — вспоминает жена Королева, — Сергей Павлович приходил домой усталый, расстроенный. Бывало, прямо с порога говорил: «Нина, я не могу больше так работать, я уйду».<sup>1</sup> В условиях разрастающегося влияния бюрократов кое-кому хотелось, чтобы во главе научно-исследовательской организации стоял не ученый-мыслитель, а послушный исполнитель, готовый угождать начальству. С.П.Королев, естественно, протестовал против этого всем своим существом. Однажды, продолжает его жена, он сказал: «Все-таки давай немножко откладывать, хотя бы по 50 рублей в получку... Где-то приобрел (я еще удивилась) положение о пенсиях. Значит, серьезно думал».

С.П.Королев, конечно, не ушел от борьбы с бюрократами, слишком велика для него была потеря цели. Кроме того, его поддерживали единомышленники. Это факт. Однако реакция «ухода», которая уже созрела в его поведенческой структуре, сделала свое дело, она без сомнения ослабила здоровье ученого, подточила его психические силы. С.П.Королев так и не вышел из конфликта, он покинул жизнь, негодуя на бюрократов.

Итак, психологической подоплекой конфликта выступает фрустрация, проявляющаяся в виде дезорганизации внутреннего

<sup>1</sup> Пастухова М. Ярче любой легенды. «Огонек», № 49, декабрь, 1987, с. 23.

состояния личности на социальное препятствие к достижению цели. Но есть и другой, не менее значимый подтекст конфликта, в частности покушение на чувство собственного достоинства личности, человеческого «Я». Этот подтекст проявляется в системе межличностного общения, в производственной обстановке, при проведении массовых мероприятий. Обычно это разносы начальства, различного рода колкости юмористов, проработка людей на коллективных мероприятиях. Опрос и наблюдения показывают, что нередко здесь выступает бестактная критика. Для иллюстрации приведет отрывок из письма читателя газеты «Московская правда» (01.03.88 г.): «... К критике персональной, высказанной, что называется, в лицо, — пишет в редакцию научный работник В.Залетнов, — каждый из нас относится по-своему. Но что бы там ни было, мы привыкли считать критику оружием мощным, полезным, жизненно необходимым. Я тоже так считал, пока критика не коснулась меня лично. Было это на институтском партсобрании. Не буду сейчас говорить, насколько справедливо критиковал меня в докладе секретарь партбюро. Думаю, у всякого на это возникает вполне естественная реакция — оправдаться, не согласиться с оценками. Особенно, если критикуют тебя впервые. Но я не об этом. Хочу сказать, что от критики ни пользы, ни исцеления я не получил. Целую неделю после того собрания ходил сам не свой. Мне казалось, что сотрудники, здороваясь со мной, смотрят на меня как на человека конченного. Я ожидал, что меня вот-вот вызовет начальство и скажет: «Ты плохо работаешь, Залетнов. Пиши заявление...» Домашние меня перестали узнавать. Я раздражался по мелочам, кричал, ночами долго не мог заснуть. И работать я стал гораздо хуже. В конце концов уволился по собственному желанию. И вот думаю теперь, наблюдая за газетными критическими баталиями, за общей направленностью нынешних собраний и пленумов, где ломают копыя, норовя друг друга больше уколоть, — сколько же наносится душевных травм! Когда же мы научимся бережнее относиться к себе и к другим!...»

### КОНФЛИКТ: «НАПАДАЮЩИЙ — ЗАЩИЩАЮЩИЙСЯ»

Тренировка дает возможность осознать поведение конфликтных сторон. Она побуждает участников к поиску путей выхода из конфликта.

Время — 1 час.

Место — учебный класс.

Подготовка. Прочитать текст — «Как критиковать?» (3.3.4).

Процедура.

Двое участников усаживаются лицом к лицу. Один играет роль нападающего, а другой — защища-

ющего. Ведется диалог по спорным вопросам, которые имеют место в подразделении. «Нападающий» резко критикует партнера с позиций явного превосходства и уверенности в себе. «Защищающийся» постоянно извиняется, оправдывается, делает реверансы. С критикой своих действий он соглашается, поведение «нападающего» одобряет. Неустанно повторяет, что впредь будет более благоразумным и т. д. Через 5–10 минут роли меняются.

После проигрывания ролей проводится обсуждение. Партнеры де-

лятся своими впечатлениями, отвечая на вопросы:

- Как я испытал на себе властную силу «нападающего»?
- Что я чувствовал, когда «напал» сам?
- Что я чувствовал, будучи защищающимся?
- Как все это бывает в жизни?
- Как я (когда-то) воспринимал гнев и унижение?
- Как нужно критиковать, не унижая чувства собственного достоинства оппонента?

Н.Рудестам. Групповая психотерапия. (Пер. с англ.).

— М.: Прогресс, 1990.



Как справедливо подмечает читатель, критика жизненно полезна и необходима. Причиной конфликта она становится лишь потому, что теряет свои основные черты: заботу об общем деле и гласность. Критика при отсутствии гласности воспринимается людьми без всякого энтузиазма, она порождает у них реакции защиты, а потому обычно ведет к стрессам. Здесь, как в любых ситуациях фрустрации, критикуемый видит «виновника зла», против которого начинает вести психологическую, нередко и физическую, борьбу.

### 5.2.2. Конфликты в организациях

Как показано выше, конфликт проявляется в виде специфических реакций людей друг к другу. В связи с этим конфликты всегда обретают межличностную окраску. И хотя имеются различные классификации конфликтов, все они в основе имеют феномен межличностного взаимодействия работников производства. Конфликт начинается с возникновения конфликтных ситуаций.

Слово конфликт обычно воспринимается людьми с негативных позиций. Они ассоциируют это слово с враждой и болью, которые в действительности сопровождают всех конфликтующих. Однако в организациях конфликт — это не обязательно негативное явление. Нередко конфликты помогают участникам трудового процесса, когда они попадают и конфликтные ситуации, лучше осознать цели организации, обратиться к своим неисполь-

зованным резервам и сделать многое из того, что кажется невозможным в обычных условиях.

Конфликты бывают открытыми и скрытыми. Первые лежат на поверхности, а вторые спрятаны за ширму благоприятных отношений. Скрытые конфликты можно распознать лишь по косвенным проявлениям. Руководителю трудового коллектива нужно иметь представление о признаках конфликтных ситуаций на производстве.

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в трудовых коллективах являются:

- а) факты унижения достоинства личности в официальной или неофициальной обстановке;
- б) резкое изменение в отношении к работе (функциональным обязанностям);
- в) факты уклонения от выполнения указаний, распоряжений непосредственных (вышестоящих) начальников;
- г) обоюдное или одностороннее словесное или физическое оскорбление;
- д) замкнутость, уединение, подавленность отдельных лиц;
- е) формальная постановка работы по управлению персоналом;
- ж) негативные суждения об окружающей обстановке, о жизни и деятельности сослуживцев и должностных лиц.

Условиями, определенным образом влияющими на возникновение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах, могут быть:

- искусственно сохраняющиеся в группах отрицательные бытовые, национальные и иные обычаи и традиции, которые могут привноситься отдельными членами коллектива и навязчиво культивироваться;
- недостатки в организации труда и быта членов трудового коллектива и членов их семей;
- преобладание в коллективе аморальных, безнравственных отношений между отдельными членами как по «вертикали», так и по «горизонтали», которые могут складываться в силу неблагоприятного подбора людей и других субъективных причин;
- недоверие начальника к подчиненным, выражающееся в излишней опеке и подмене подчиненных при выполнении ими своих обязанностей;
- предвзятое отношение начальника к подчиненному и наоборот;

- снисходительное отношение отдельных начальников к подчиненным. Оно чаще всего выражается в терпимости и всепрощении недостатков у так называемых «незаменимых» активистов (например, участников спортивных состязаний, художественной самодеятельности и т.п.);
- наличие в трудовом коллективе неофициальных микрогрупп с отрицательной направленностью. В основе образования таких групп лежит, как правило, стремление отдельных членов коллектива к уклонению от общественной работы, недовольство высокой требовательностью руководителя, личные симпатии, антипатии, привязанности и т. п.

Исследование конфликтных явлений, встречающихся в трудовых коллективах, показывает, что главным условием их возникновения является нарушение нравственных норм взаимоотношений между членами трудовых коллективов разных категорий и организации самого процесса производства. Наблюдения свидетельствуют о том, что чем больше в коллективе людей, удовлетворенных трудом, тем благоприятнее нравственно-психологический климат в нем, тем более развиты товарищество и взаимопомощь, и наоборот, чем больше неудовлетворенных трудом, тем хуже атмосфера в коллективе, тем чаще вспыхивают различные конфликты. Руководители постоянно сталкиваются с достаточно сложными управленческими ситуациями, среди которых конфликтные ситуации занимают особое место. В некоторых организациях руководители затрачивают 50% своего рабочего времени на изучение и улаживание различных конфликтных взаимоотношений.

Конфликты в организациях имеют, как отмечалось, межличностную окраску. В силу особенности организационного климата в конфликты втягиваются и рядовые труженики, и руководители. Так в рабочей группе, представляющей основную организационную структуру организации, можно наблюдать в основном три вида конфликтных ситуаций:

- а) все подчиненные находятся в конфликте друг к другу;
- б) все подчиненные настроены против лидера;
- в) группа разделяется на диады и триады.

В первом случае конфликтная ситуация складывается в результате того, что подчиненные чувствуют препятствие к достижению цели вследствие того, что лидер при организации работ отдает явно предпочтение только одному работнику. Во втором — причиной служат намерения лидера внести какие-то

изменения в сложившиеся стереотипы трудовой деятельности подчиненных. Такая ситуация складывается, когда лидер при организации деятельности подчиненных старается действовать единолично, избегая гласности. Третья ситуация возникает в тех случаях, когда в группе появляются любимчики.

Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно разделить на три группы: устойчивые к конфликтам, удерживающиеся от конфликтов и конфликтные. Численность третьей группы составляет где-то около 6–7% от всей совокупности работающих. Это относительно многочисленная группа трудных людей, создающая различные эксцессы в системе управления. Примерно такие же пропорции отмечаются психологами зарубежных стран.

По данным английского исследователя менеджмента Роберта Брамсона только 10% работников являются трудными субъектами. Этот вывод он сделал на основе опроса 400 менеджеров различных британских компаний. По мнению Брамсона, для того чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, надо прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала. Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности. Среди трудных Брамсон выделяет пять типов возмутителей спокойствия: агрессивные, жалобщики, нерешительные, безответственные, всезнайки.<sup>1</sup>

Характеристики конфликтных типов и приемы обращения с ними довольно интересны. Давайте познакомимся с точкой зрения Брамсона.

**Агрессивные.** Подразделяются на три подтипа: «танки», «снайперы» и «взрывники». Для первых характерна гордо поднятая голова, громкий голос и ощущение самоуверенности. «Танки» абсолютно уверены в том, что они знают нужды и чаяния своих коллег и что их советы — самые компетентные. Но ладить с ними можно. Единственное, чего не любят «танки» — это агрессивных реакций со стороны тех, с кем они общаются. При общении нужно смотреть им прямо в глаза, называть по имени и фамилии, при высказывании несогласия чаще употреблять фразы «по моему мнению», «как мне представляется» и т. д. Чтобы добиться в споре с «танками» каких-либо успехов, надо дать им возможность «выпустить пар», и тогда они делаются нередко даже ручными.

<sup>1</sup> Problemakers in the office. «Time», march 17.1980, p.42. 410

**«Снайперы»** действуют по-другому, они стреляют в людей различными колкостями и остротами и тем самым вносят расстройство в коллективные действия работников. Самым эффективным приемом воздействия на «снайперов» является прямая на них атака. Если потребовать, чтобы «снайпер» подробно разъяснил, что он мыслит под той или иной своей остротой, тот никнет и затихнет. Однако здесь важна одна деталь: атаку на «снайперов» следует проводить так, чтобы они не теряли своего лица. Иначе они взрываются или затаиваются «с камнем за пазухой».

**«Взрывники»** — это те, кто внезапно оглашает помещение криками, кто обрушивается на оппонентов с бранью. Эти типы так артистично выходят из себя, что создают впечатление у окружающих, будто их сильно обидели, будто под них делают «подкоп». Тактика обращения с такими типами очень проста: дайте им вытлеснуть из себя накопившиеся эмоции. Тогда минут через пять эти типы начинают ощущать потребность извиниться.

**Жалобщики.** Обычно пересылают свою речь словами «всегда» или «никогда». Эти типы так красочно описывают свои «беды», что у слушателя нередко складывается мнение в их пользу. Они тотяга, чтобы их слушали в спокойной обстановке и непременно сидя. Ошибку допускает тот, кто соглашается с жалобщиками или, наоборот, доказывает им, что они не правы. Лучшее, что можно сделать в таких случаях, — это перефразировать жалобы своими словами, дав этим типам понять, что переживание их замечено.

**Нерешительные.** Обычно встречаются два подтипа: «аналитики», т.е. те, кто боится сделать ошибку, и «добряки», т.е. те, кто не хочет навредить себе врагов. Подобного типа люди делают так много пробных шагов перед тем, как что-либо сделать, что вызывают раздражение у окружающих. Чтобы решиться на какой-либо шаг, «аналитики» готовы перерывать гору документов, проделав массу вычислений. Будучи слишком осмотрительными, они, если уж на что решились, непременно добьются успеха. Нерешительные сторонятся тех, кто на них оказывает давление. Навязанные им предписания они исполняют без энтузиазма.

**Безответственные.** В какой-то степени — это тревожные личности, однако тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Самое лучшее, что действует на таких людей, так это дружеское рас-

положение к ним. С этими типами не нужно тратить времени на разговоры. Если они почувствуют к себе теплоту отношения, поведение их как бы само собою войдет в рамки.

**Всегдайки.** Это прежде всего «эрудиты», суждения которых оказываются на 75% профессионально обоснованными, и «липовые эрудиты», которые лишь на словах пытаются доказать свой профессионализм. «Эрудиты» в сущности являются ценными работниками, но они ведут себя так вызывающе, что порождают у окружающих чувство неполноценности. Тем, кому по воле судьбы придется иметь дело с «эрудитами», нужно всегда продумывать свою тактику действий. Если «эрудиты» слишком «зарываются», то их можно остановить конкретными вопросами. Следует помнить, что «эрудиты» редко соглашаются на то, чтобы признать свои ошибки.

«Вряд ли можно предложить какой-нибудь универсальный методы управления трудными людьми, — пишет Брамсон. — Лучшее из того, на что можно опереться, — это держаться от них подальше».

Такой совет для современного менеджера вряд ли приемлем. Менеджер, осуществляя воспитательную функцию управления, должен иметь дело с любыми категориями людей. При этом надо иметь в виду, что люди по-разному ведут себя в конфликтных ситуациях, они по-разному втягиваются в конфликт. Осуществляя действия по предупреждению конфликтов, менеджер должен учитывать всевозможные тактики поведения людей в конфликтных ситуациях.

### 5.2.3. Предупреждение конфликта

Всем известно, что болезнь легче предупредить, чем лечить. Так и конфликты. Их зарождение надо уметь распознать с самого начала. Надо заранее заблокировать те места, где они могут возникнуть, убрать те причины, которые могут привести к ним.

Большое значение для профилактики конфликта имеет четкая организация труда, бесперебойный режим работы, моральное удовлетворение работников, что обеспечивает их хороший настрой, уверенность в себе и рабочей группе. Конфликты можно предупредить систематической воспитательной работой в коллективе. Конфликты легко предупреждаются в хорошо организованном коллективе. Чем сплоченнее коллектив, тем меньше возможности возникновения в нем конфликтов.

Трудовой коллектив наделен воспитательной, организующей и мобилизующей возможностями. Его производственная и повседневная деятельность и непрерывно проводимая воспитательная работа формируют у членов коллектива духовную общность, мастерство, товарищество, солидарность и моральную устойчивость. Все это сплачивает людей, нормализует взаимоотношения, устраняет конфликтные тенденции. В каждом коллективе имеются все условия для обеспечения здорового психологического климата, в принципе исключающего конфликты с негативной направленностью. В этом плане играет порой решающую роль руководитель трудового коллектива, осуществляющий организаторскую и воспитательную деятельность, которая включает следующие функции:

- а) поддержание плановой, разумной организации повседневной деятельности в трудовом коллективе;
- б) использование научных программ и методов изучения и оценки персонала;
- в) постоянная индивидуальная работа с подчиненными, в особенности с теми, кто имеет конфликтную направленность;
- г) плановый и дифференцированный подход к работе со всеми работниками;
- д) создание и поддержание благоприятных межличностных отношений между отдельными индивидами;
- е) внимательное изучение условий жизни (произведенной деятельности) всех категорий работников.

Весьма важной предпосылкой предупреждения негативных явлений в трудовых коллективах является правильное использование и развитие руководителями коллективов критики и самоанализа поведения среди членов трудового коллектива. Критика и самоанализ, осуществляемые в условиях гласности, помогают устранять все то, что мешает людям успешно взаимодействовать, создает напряжение, порождает вражду. Здесь имеет большое значение учет особенностей поведения людей в предконфликтных ситуации-



Схема №14. Тактика поведения в конфликте

ях и их тактика действий в условиях конфликта, Наблюдается две базовых тактики: соперничество и уступчивость. Однако в силу того, что большинство людей склонны проявлять бесконфликтную деятельность, выделяются три производных тактики: уход, компромисс и сотрудничество (схема №14).

Жизненные наблюдения свидетельствуют о том, что тот, кто склонен придерживаться тактики соперничества, к критике относится с предубеждением. Этот тип людей как бы заблокирован от понимания нужд и чаяний других, удовлетворение своих претензий у них стоит на первом месте. Такие типы нередко являются носителями конфликтности. Мероприятия по предупреждению конфликтов должны предусматривать здесь вполне конкретную работу. Вот характерные признаки поведения лица с конфликтной устремленностью:

- действует напролом;
- часто подтасовывает факты;
- ищет слабое место в позиции оппонента;
- считает, что отступление ведет к потере лица;
- использует тактику «затыкания рта»;
- считает себя знатоком;
- маскирует свои намерения (голосом, манерами);
- считает, что выигрыш в аргументах очень важен;
- отказывается от дискуссии, если она идет не в его пользу.<sup>1</sup>

Очень часто объектом нападения тех, кто устремлен к соперничеству, являются лица, придерживающиеся тактики уступчивости, а также ухода от конфликтных ситуаций. Эти два типа людей, хотя они и имеют две разные тактики поведения в конфликтной ситуации, тем не менее обнаруживают ряд сходных признаков поведения:

- обычно проигрывают в ситуациях борьбы и споров;
- выражают свою точку зрения извиняющимся тоном;
- считают, что проиграют, если выразят несогласие с оппонентом;
- переживают, когда другие не понимают их доводов;
- избегают говорить о своем несогласии в глаза;
- воспринимают расхождения во мнениях очень эмоционально;

<sup>1</sup> 1) Если какой-либо фактор присущ интересующему Вас человеку, ставьте один балл, если нет — ничего не ставьте; 2) 8-9 баллов — склонен прибегать только к соперничеству; 4-7 баллов — тенденция соперничества выражена; 1-3 балла — тенденция к соперничеству не выражена.

- считают, что в конфликтных ситуациях не следует «высываться»;
- часто стоят перед искушением уступить оппоненту;
- считают, что люди с трудом переживают конфликтную ситуацию;
- никогда не действуют сгоряча.

Руководителю, осуществляющему деятельность по профилактике конфликтов, следует своевременно выявлять потенциальных возмутителей спокойствия, ставить барьер нападкам этих людей на «козлов отпущения» и направлять их энергию на совместное сотрудничество. Хорошо организованная общественно-полезная деятельность тружеников производства будет здесь тем могучим средством, с помощью которого можно решить задачу по предупреждению любого назревающего конфликта.

#### 5.2.4. Разрешение конфликта

Конфликты, как указывалось выше, бывают открытыми и скрытыми. Если первые лежат на поверхности, видны невооруженным глазом, то вторые скрыты от глаз наблюдателя. Они распознаются по косвенным признакам, среди которых главное — это напряженность в межличностном общении. Задачи руководителя — поднять скрытые конфликты на поверхность и разрешить их. Стратегия здесь предельно проста: нужно выяснить причину конфликта, определить цели конфликтующих сторон, наметить сферы сближения точек зрения конфликтующих и уточнить поведенческие особенности субъектов конфликта. Для этого следует провести зондаж обстановки путем постановки серии вопросов:

*Причина конфликта.* Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта? Нужна ли им помощь для выхода из конфликта? Где находится причина конфликта: внутри группы или за ее пределами? Обращались ли конфликтующие за помощью?

*Цели конфликтующих.* В чем конкретно заключается цель деятельности конфликтующих? Все ли стремятся к этой цели? Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих? Разногласия сторон касаются цели деятельности или средств для ее достижения?

*Сферы сближения.* По каким проблемам конфликтующие могли бы выработать общие взгляды? Это, конечно, проблемы деловой и эмоциональной атмосферы, способствующей установлению благоприятного психологического климата в организации.

**Субъекты конфликта.** Кто является лидером мнений? Кто дирижирует ситуацией? Кто выслушивает оппонента, а кто только ставит вопросы? Как относятся люди друг к другу? Каковы особенности языковых и неязыковых факторов общения (осанка, поза, жесты)? Кто пассивен? Действуют ли среди конфликтующих общепринятые нормы поведения?

Проведенный указанным способом зондаж даст возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации. Для этого нужно, используя форму семантического дифференциала, подготовить шкалу оценки. Несмотря на тот факт, что такая шкала должна, естественно, отражать конкретную ситуацию, ее форма может быть близка к предлагаемому ниже варианту.

### ШКАЛА ГЛУБИНЫ КОНФЛИКТА

1. Стороны осознают причину конфликта	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причины конфликта
2. Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный (служебный) характер
3. Цель конфликтующих — устремленность к социальной справедливости	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих — получение привилегий
4. Есть общая цель, к которой стремятся все	1 2 3 4 5	Общей цели нет
5. Сферы сближения выражены	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены
6. Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7. Лидеры мнений не выделяются	1 2 3 4 5	Замечено влияние лидеров мнений
8. В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм общения

**Шкала дает возможность определить:**

- а) тактику разрешения конфликта;
- б) характер поведения субъекта деятельности, то есть того, кто улаживает конфликт.

Для этого необходимо оценить глубину конфликтной ситуации в пятибалльном измерении. При этом следует принять сильную выраженность факторов левой стороны за 1 балл, а правой — за 5 баллов. Найти общую сумму баллов, которая выразит глубину конфликта. Показатель в 35–40 баллов свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жест-

кую позицию: 25–34 балла указывает на колебания в отношениях конфликтующих; менее 24-х баллов говорит о случайности возникшего конфликта.

Схема поведения субъекта деятельности (менеджера) может быть представлена треугольником, на вершине которого обозначаются роли субъекта и тактика его деятельности. Выделяются три роли: *обвинитель, воспитатель, консультант*.

Если по шкале глубины конфликта набрано 35–40 баллов, субъект деятельности (руководитель) принимает на себя роль обвинителя; если 25–34 балла — роль консультанта; если менее 24-х баллов — роль воспитателя. В первом случае тогда для разрешения конфликта прибегают главным образом к административным мерам, во втором — к психологическим, в третьем — к педагогическим. Обратимся к представленной в начале главы ситуации «Служебный конфликт» и оценим глубину ситуации:

- Причины конфликта не осознаются; сам конфликт возник на служебной основе.
- Цели конфликтующих сторон сформировались на базе служебных неурядиц, общая цель деятельности служит у конфликтующих яблоком раздора.
- Сферы сближения конфликтующих не выражены, найти их можно только на базе общения, руководитель, вступивший в конфликт с подчиненным, прибегает к грубостям.

Естественно, глубину конфликта здесь можно оценить в 35–40 баллов.

Психолог, который анализировал ситуацию, обращал внимание на неблагоприятную служебную атмосферу в учреждении, где работали конфликтующие. Там отсутствовала регламентация служебных прав и обязанностей сотрудников, низка была культура межличностных и официальных отношений. Подразделение разделилось на две группы, люди встали на ту или другую сторону, раскололись на два лагеря. Нет сомнения в том, что при разрешении данного конфликта надо было отдать предпочтение административным мерам. Естественно, не исключались и психологические подходы.

**Административные меры.** Это прежде всего перемещения, организационные выводы, взыскания и наказания.

Поскольку в своей основе административные меры уподоблены хирургическому инструменту, они должны применяться крайне осторожно, на нравственной основе, методически правильно. В противном случае конфликт не будет разрешен, он

может даже обостриться. В условиях гласности и демократизации руководителю здесь следует брать за основу следующие положения:

- а) любая административная мера должна осуществляться в условиях полной гласности;
- б) в обсуждение конфликтной ситуации нужно вовлекать общественность подразделения;
- в) к разбирательству конфликтной ситуации нужно привлекать представителей коллектива, пользующихся у работников доверием;
- г) в ходе бесед с конфликтующими соблюдать такт, не допускать унижения их чувства собственного достоинства.

**Педагогические меры.** Оказываются действенными в тех случаях, когда глубина конфликта оказывается небольшой. В исследованной ситуации «служебный конфликт» педагогические меры могут обеспечить создание благоприятного фона для вовлечения в процесс нормализации обстановки сотрудников, с которыми взаимодействуют конфликтующие.

Главным средством педагогических мер является метод убеждения. Цель этого метода — привести человека к пониманию того, что конфликт оказывает вредоносное воздействие как на личность конфликтующих, так и на морально-психологический климат трудового коллектива. Успешность убеждения зависит от авторитетности лица, которое осуществляет убеждение и, конечно, от его педагогического мастерства. В условиях гласности и демократизации эта деятельность в значительной степени усложняется. Те, кого убеждают, хотят получать не только аргументы и факты со стороны убеждающего, но и чувствовать искренность его намерений.

Процесс убеждения должен строиться с учетом особенностей этапов возникновения и протекания разногласий или противоречий между конфликтующими. Например, на стадии возникновения конфликтной ситуации руководителю (менеджеру) необходимо выяснить обстоятельства и существо возникших разногласий, их причину, истоки. Для этого следует опросить членов коллектива, которые могут помочь понять ситуацию. Затем нужно провести беседу с лицами, между которыми возникли разногласия. Анализируются реальные взаимоотношения между ними, выясняются пути сближения. При проведении работы руководитель должен учитывать особенности психического склада конфликтующих, создавать условия для сопереживания ситуации,

вовлекать оппонентов в совместную общественно полезную деятельность. Само собой разумеется, что руководитель каждый раз должен тщательно готовиться ко всем беседам и встречам с конфликтующими.

**Психологические меры.** Применяются во всех случаях разрешения конфликта, однако ведущими становятся в тех случаях, когда конфликтующие сами не в состоянии выйти из противоборства, хотя и желают этого (когда глубина конфликта оценивается по шкале в 25–34 балла, руководитель берет на себя роль консультанта).

Применение психологических мер обуславливается фактором наличия у конфликтующих глубокой личностной дезорганизации. Это явление выступает в самых разнообразных формах психологической защиты. Вот как об этом пишет в своем отклике на ситуацию «служебный конфликт» читатель П.Кривцов. «В чем-то преуспев,- отмечает он, — человек склонен расценивать это как личную заслугу, как следствие своих достоинств. При неудаче же непременно свалит вину на неблагоприятные жизненные обстоятельства, чье-то «подсиживание» и т. д. Успех же товарища объяснит сопутствующими тому благоприятными обстоятельствами, а причину его неудачи объяснит его негативными личными качествами...»

Читатель Кривцов, по-видимому, сам того не сознавая, говорит об одном из методов психологической защиты — рационализации. Реакции человека на фрустрацию, описанные в предыдущих разделах — агрессия, регрессия и уход — это также метод психологической защиты. В психологии достаточно полно представлены механизмы и других методов — проекции, компенсации, вытеснения, фантазии и др. Все они связаны с явлениями фрустрации. Психологические меры разрешения конфликтного взаимодействия заключаются в основном в поднятии фрустрирующих тенденций на поверхность общения с последующим разрушением их. Примером этому может служить разработанный А.С.Макаренко метод «взрыва».

Макаренко считал, что конфликт, который разыгрывается на глазах у людей, не опасен. С этим конфликтом можно справиться. Опасны, по мнению педагога, скрытые разрушительные процессы, те, что тлеют подспудно. Он считал, что такие конфликты надо выводить наружу путем «взрыва». Только в этом случае можно обнаружить, утверждал Макаренко, истинные корни конфликта, изучить и сделать нужные выводы, которые послужат

на пользу в будущем. Взрыв, по мнению Макаренко, расставляет все точки на «і» во взаимоотношениях конфликтующих.

«Взрывом, — писал он, — я называю доведение конфликта до последнего предела, до такого состояния, когда уже нет возможности ни для какой эволюции, ни для какой тяжбы.. Последний крайний предел конфликта может выражаться в самых разнообразных формах: в формах решения коллектива, в формах коллективного гнева, осуждения, бойкота, отворачивания, важно, чтобы все эти формы были выразительны, чтобы они создавали впечатление крайнего сопротивления общества. Вовсе не обязательно при этом, чтобы это были выражения всего коллектива или общих собраний. Вполне даже допустимо, чтобы это были выражения отдельных органов коллектива или даже уполномоченных лиц, если заранее известно, что они безоговорочно поддерживаются общественным мнением».<sup>1</sup>

Воздействие «взрывом», как доказывал А.С.Макаренко, достигает своего эффекта только в том случае, когда объекты воздействия ощущают, что реакция со стороны (гнев, осуждение, недовольство) наполнены искренностью. Когда же осуждение предварительно организовано, когда для этого заранее готовятся люди, роли, речи, то ни о каком «взрыве» не может быть и речи. Заранее подготовленные процедуры воспринимаются конфликтующими как мероприятия для отчета, поэтому они не несут в себе воспитательного эффекта.

Метод «взрыва» относится к разряду «революционных» процедур разрешения конфликта. А.С.Макаренко пояснял: «Под взрывом я вовсе не понимаю такого положения, чтобы под человека подложить динамит, поджечь и самому удирать, не дожидаясь, пока человек взорвется. Я имею в виду мгновенное воздействие, переворачивающее все желание человека, все его стремления».<sup>2</sup>

Однако далеко не каждый конфликт можно нормализовать таким способом. Большинство конфликтов разрешаются эволюционным путем. В связи с этим следует широко использовать методы, соответствующие этой тенденции.

В условиях конфликтных ситуаций со средней степенью глубины конфликтности, когда интересы отдельные людей или групп

<sup>1</sup> Макаренко А.С. О «взрыве». Соч. в семи томах. Том V. — М.: Изд-во АПН, 1958, с. 508–509.

<sup>2</sup> Там же, с. 508–509.

сталкиваются друг с другом, всегда находятся несколько возможных тактик поведения и соответствующих им вариантов действий, ведущих к ликвидации противоборства. Процесс этот, в отличие от «взрыва», совершается медленно, часто от стадии к стадии. Разработаны модели управления этим процессом. Одна из них подготовлена американцами Р.Блейком и Дж. Моутон. Согласно этой модели конфликтующие личности (группы) всегда действуют в локусе двух независимых параметров — соперничество и уступчивости. Как бы противоборствующие стороны ни конфликтовали, они волей-неволей наталкиваются на «кооперативный» вектор, который выносит их на компромисс и сотрудничество. Задача руководителя заключается в том, чтобы ускорить этот выход (схема №14).

Активность взаимодействия	Высокая активность	3. Доминирование	6. Взаимные уступки	9. Сотрудничество
	Активность средней степени	2. Пренебрежение противоречиями	5. Компромисс	8. Воодушевление оппонента
	Пассивность степени	1. Поддержание статуса КВО	4. Апелляция к установленным «правилам игры»	7. Уступка оппоненту
		Жесткость	Гибкость средней степени	Высокая степень гибкости
		Гибкость доказательства		

Схема №15. Тактика разрешения межличностного конфликта

Данная модель дает возможность выбрать тактику воздействия на конфликтующих практически в любых условиях. Однако она ограничена по вариантам влияния. Более полным, а поэтому и более эффективным будет модернизированный вариант модели, включающий девять ключевых тактик воздействия (в модели Р.Блейка и Дж. Моутон — пять тактик). Суть дела здесь заключается в следующем.

Когда перед менеджером или руководителем предприятия возникает проблема, какую тактику избрать, воздействуя на работника, имеющего ошибочное суждение по важному вопросу, или как действовать, примиряя двух противоборствующих лиц, избираются самые различные варианты тактик, основанием для

выборов служат вполне конкретные доктрины. Так, если руководитель, поставленный перед дилеммой выбора тактики действий, задает себе два вопроса «Как гибко я буду доказывать свою точку зрения?» и «С какой активностью я буду взаимодействовать с другими?», он окажется в локусе деятельности, ограниченном векторами гибкость доказательства и активность взаимодействия с другими. Действуя в этом локусе, субъект деятельности будет иметь набор из девяти тактик (схема №15).

**1. Поддержание статуса КВО.** Жестокость доказательства, пассивное взаимодействие. Избегание или откладывание действий, направленных на доказательство своей точки зрения. Тактика применяется для выигрыша времени, подготовки союзников, накопления резервов. Такая тактика уместна также во имя достижения более важных или высоких целей. Применяется также, когда требуется время на личную подготовку или на случай выжидания более благоприятного стечения обстоятельств.

**2. Пренебрежение противоречиями.** Жестокость доказательства, активность взаимодействия средней степени. Улаживание проблем, которые могут осложнить обстановку. Акцентирование внимания на своей точке зрения. Тактика применяется в том случае, когда нужно утвердить свою позицию, но когда нет полномочий по управлению другими лицами. Уместна она также тогда, когда нет времени для всесторонней дискуссии или когда оппонент не готов к осознанию всех событий.

**3. Доминирование.** Жестокость доказательства, высокая активность взаимодействия. Используются методы убеждения, внушения, поощрения и наказания. Тактика применяется в условиях, когда нет времени для дискуссии, когда руководитель уверен, что лица, вовлеченные в конфликтную ситуацию, ничего дельного предложить не смогут или когда свою точку зрения руководитель считает единственно правильной.

**4. Аппеляция к установленным «правилам игры».** Средняя степень гибкости доказательства, пассивное взаимодействие. Соглашение с оппонентами по поводу того, что нужно руководствоваться общепринятыми нормами или инструкциями. Широко используются документы по правовому регулированию отношений. Тактика применяется в том случае, когда любые действия оцениваются значительно выше, чем бездействие. Тактика уместна, когда требуется показать свою приверженность узаконенным ритуалам.

**5. Компромисс.** Средняя степень гибкости доказательства, средняя степень взаимодействия. Соглашение по поводу осуществления, несмотря на то что точки зрения остаются различными. Тактика применяется в тех случаях, когда стороны убеждены, что сближение не произойдет. При этом стороны считают, что принятие какой-то иной линии поведения может оказаться пагубным. В результате обе стороны действуют под своими лозунгами, но оглядываются на договоренность.

**6. Взаимные уступки.** Средняя степень гибкости доказательства, высокая степень взаимодействия. Уступка оппоненту по какой-то проблеме и получение уступки в ответ. Тактика действий заключается в неоднократном предложении разумной уступки. Тактика может применяться в тех случаях, когда оппоненты ощущают явную выгоду от взаимных уступок или когда отказ от уступок им обойдется значительно дороже.

**7. Уступка оппоненту.** Высокая степень гибкости в доказательстве и пассивность во взаимодействии. Несмотря на расхождение во взглядах, один оппонент воздерживается от противоборства: он рассматривает эти взгляды как несущественные. Другая сторона считает свои взгляды важными. Такая тактика уместна также в том случае, когда за счет уступки по тактическим вопросам можно обеспечить выигрыш по стратегическим.

**8. Воодушевление оппонента.** Высокая степень гибкости доказательства, средняя степень взаимодействия. Содержание действий: воодушевление, призыв индивидов к разрешению проблемы, выражение готовности оказать всемерную помощь. Тактика применяется в тех случаях, когда другая сторона способна, но не уверена в разрешении проблемы.

**9. Сотрудничество.** Высокая степень гибкости доказательства, высокая степень взаимодействия. Тактика заключается в совместном деловом обсуждении точек зрения. Отыскиваются решения, которые соответствуют потребностям и интересам обеих сторон. Тактика применяется при разрешении сложных проблем, а также в том случае, когда участники конфликта желают мирного исхода.

Описанные выше тактики могут применяться для разрешения межличностных, межгрупповых, межэтнических и социально-политических конфликтов.



### Вопросы для уяснения проблемы

1. В чем заключается психологическая сущность межличностных конфликтов?
2. Каковы основы причины конфликта?
3. Как создается конфликтная ситуация?
4. Как предотвращать конфликты?
5. Каковы возможности преодоления конфликта?

## ПРАКТИКУМ

### Упражнение №1 Конфликты по разным причинам.

1. «Довелось мне как начальнику отдела критиковать своего сослуживца по чисто производственным вопросам. После работы, как обычно, идем вместе к автобусу — живем-то по соседству. И видно мне: служебные замечания сослуживец принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул меня в намерении то ли подсидеть, то ли дискредитировать его...»

#### Задание:

1. В чем состоит причина данного межличностного конфликта?
2. Как можно преодолеть сложившуюся конфликтную ситуацию?
3. Подумайте над тем, как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

2. Пенсионерка — врач С. с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы кройки и шиться в районном доме культуры. Через несколько занятий пенсионерка С. была исключена с курсов: ее обвинили в том, что она «противопоставила себя коллективу». Об этом свидетельствуют такие события.

Во время одного из занятий в помещение вошел сотрудник дома культуры с врачом-психиатром. Прервав занятия, сотрудник сказал, что все будут слушать лекцию. Пенсионерка С. сказала, что ей лекция не нужна и она будет заниматься своим делом. Лектор (знакомая С. по прежней работе) потребовала, чтобы С. покинула аудиторию. С. ответила, что она пришла на оплаченные ею занятия по кройке и шитью, а не на лекцию. Тогда лектор хлопнула дверью и ушла. И все стали говорить: «Как вам не стыдно!»

Директор дома культуры обвинил С. в том, что она сорвала лекцию. На это С. ответила: «Непонятно только, почему при таком большом интересе не провести эту лекцию нормально, как полагается?»

#### Задание:

1. Почему произошел этот конфликт?
2. Что надо предпринять, чтобы не допустить конфликта?
3. Как преодолеть конфликт?
4. Оцените поведение С., остальных слушателей курсов и дирекции дома культуры.

3. Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа — придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов», — сказал инженер, — дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещая выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

#### Задание:

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: «Какого характера задание поступило к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?»
2. В чем заключается причина конфликта?
3. Как выйти из данного конфликта?

#### Упражнение №2 Степень конфликтности.

Перед Вами 10 пар утверждений. Прочитывайте каждое утверждение и отмечайте (крестиком), на сколько баллов в Вас проявляется свойство, отмеченное в левой колонке. При оценке пользуйтесь семибальной шкалой: 7 баллов — свойство проявляется всегда; 1 балл — не проявляется.

Шкала может использоваться для самооценки и для оценки степени конфликтности других лиц.

1. Рвется в спор	7 6 5 4 3 2 1	Уклоняется от спора
2. Свои доводы сопровождает тоном, не терпящим возражения	7 6 5 4 3 2 1	Свои доводы сопровождает извиняющимся тоном
3. Считает, что добьется своего, если будет рьяно возражать	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что проиграет, если будет возражать
4. Не обращает внимания на то, что другие не понимают доводов	7 6 5 4 3 2 1	Сожалеет, если видит, что другие не понимают доводов
5. Спорные вопросы обсуждает в присутствии оппонента	7 6 5 4 3 2 1	Рассуждает о спорных проблемах в отсутствие оппонента
6. Не смущается, если попадает в напряженную обстановку	7 6 5 4 3 2 1	В напряженной обстановке чувствует себя неловко

7. Считает, что в споре надо проявлять свой характер	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
8. Не уступает в спорах	7 6 5 4 3 2 1	Уступает в спорах
9. Считает, что люди легко выходят из конфликта	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что люди с трудом выходят из конфликта
10. Если взрывается, то считает, что без этого нельзя	7 6 5 4 3 2 1	Если взрывается, то вскоре ощущает чувство вины

**Оценка данных:**

1. Соедините отметки по баллам (крестики) на каждой строке и постройте график. Отклонение влево от середины (цифра 4) будет указывать на склонность к конфликтности, вправо — на склонность избегать конфликтных ситуаций.

2. Подсчитайте общее количество баллов. Сумма в 70 баллов указывает на очень высокую степень конфликтности; 60 баллов — на высокую; 50 — на выраженную конфликтность. Сумма 11–15 баллов свидетельствует о склонности избегать конфликтных ситуаций.

3. Сравните собственную оценку (по графику и баллам) и оценку, данную Вам другими. Сделайте педагогические выводы.

### 5.3. Психологическая совместимость

**Проблемная ситуация:**

*На участке быта радиозавода уволили двух рабочих. В протоколах собраний заводского коллектива значилось, что они «пошли не в ногу» с остальными, поставив себя «выше всех». Увольнение суд признал законным. Что же произошло?*

*На участок быта пришел квалифицированный слесарь Е. С тех пор в коллективе начались всякие неурядицы. Вначале они были неувольнимыми. Как-то выяснилось, что каждый работник стал прятать свой инструмент и запирает его в тумбочку верстака. Стали делить работу на «свою» и «чужую». Потом пошел слух, что сдружившийся с Е. бригадир, завел «амбарную книгу», куда стал записывать «факты» нарушений. Эти факты бригадир берет «на случай».*

*Мастером на участке тогда временно был опытный специалист, ушедший на пенсию, но по просьбе администрации вернувшийся вновь на завод.*

*«Пойдешь перетаскивать кондиционер», — как-то сказал он слесарю Е. Тот окинул мастера презрительным взглядом. «Я, между прочим, тебе не такелажник». И тут мастер не выдержал: «Я тебе покажу, как демагогию разводить», — закричал он. «Ах, ты..., — задохнулася от ярости Е. — Да я... тебя...».*

Такие сцены на участке стали привычными. В дальнейшем позиции определились четко: на одном полкесе Е. с бригадиром, на другом — администрация, профсоюзная организация, большинство коллектива.



**Задание:**

1. Дайте психологическую характеристику слесарю Е. и бригадиру.
2. В чем состоит причина описанной ситуации?
3. Как нормализовать ситуацию?

### 5.3.1. Сущность совместимости

В современных условиях, когда повышается роль человеческого фактора в общественном производстве, большое значение приобретает деятельность каждого члена коллектива. Среди факторов, способствующих трудовой активности людей или, наоборот, препятствующих этому, важную роль играет их межличностная совместимость. Причем это явление с наибольшей силой проявляется в малых производственных группах, бригадах, сменах, экипажах, то есть там, где решаются основные проблемы производства, создаются материальные ценности. Практика малых предприятий показала, какую роль могут играть рабочие группы, где обеспечивается стабильная межличностная совместимость участников коллективной деятельности.<sup>1</sup>

Совместимость в психологии всегда рассматривается в контексте группы — производственной, учебной, научно-исследовательской и т. д. В связи с этим обычно говорят о групповой совместимости. Так или иначе, совместимость связана с коллективными действиями, и по своей сущности она представляет собой разновидность и условие групповой сплоченности. Совместимость проявляется в слаженных коллективных действиях. От нее зависит производительность труда коллектива.

Совместимость — не новое понятие в психологии, однако научное изучение обозначаемого этим понятием явления началось в психологии сравнительно недавно. Это понятие стали использовать при изучении процессов и результатов межгрупповых коммуникаций, общения, динамики межличностных отношений и других социально-психологических явлений. Было замечено, что во всех названных и подобных видах взаимодействия людей слаженность действий обуславливается взаимоотношением вза-

<sup>1</sup> Давыдов В.М., Ладанов И.Д. Психологическая совместимость в трудовых коллективах. — М: АНХ при СМ СССР, 1987.

имодействующих субъектов. В одних случаях эти взаимоотношения негативно сказывается на изучаемом явлении (снижают эффективность групповой деятельности, ухудшают психологический климат и т. п.), в других — наоборот, оказывают положительное действие.

О сочетании характеристик субъектов, включенных в сферу совместной деятельности, которое оказывает позитивное влияние на изучаемое явление, стали говорить как о совместимости: личностной, ситуативной, функциональной и т. д. В связи с этим стали выделять различные виды совместимости: физиологическую, психофизиологическую, психологическую, социально-психологическую. Обычно при анализе деятельности производственных групп делают упор на психологическую и социально-психологическую совместимость, обозначая это общенаучным термином — психологическая совместимость.

Физиологическая совместимость, предполагающая учет возрастнo-половых особенностей взаимодействующих индивидов и физиологических процессов их организма, относится к сфере физиологии. Психофизиологический вид совместимости основывается на соотношении темпераментов, характеризующем динамические особенности психической деятельности взаимодействующих людей, биологических потребностей индивида. Психологическая совместимость определяется взаимодействием личностных особенностей, характеров, мотивов поведения. Социально-психологический, как более интегрированный вид совместимости, предполагает согласование социальных ролей, функционально-ролевых ожиданий, интересов, ценностных ориентации. Все эти разновидности совместимостей относятся в основном к сфере психологии.

Нужно вполне отчетливо представлять себе тот факт, что представленное выше деление совместимости на виды весьма условно. Ни физиологическая, ни социально-психологическая и т. д. совместимости не проявляются автономно. Все названные виды совместимости действуют в поведении людей интегрально. Поэтому, говоря о той или иной разновидности, можно применять общий термин — психологическая совместимость. Главное, что следует иметь здесь в виду — это способность рабочей группы (коллектива) к эффективной совместной деятельности. При оценке совместимости следует учитывать осознаваемый и эмоционально-волевой комплекс поведения людей.

В связи с этим при определении совместимости людей в производственной деятельности часто упоминают о разных уровнях

психики — сознательном и подсознательном. Совместимость — это понятие о взаимном соответствии свойств участников группы. В него входят: взаимная симпатия, положительный характер эмоциональных установок, взаимовнушаемость, общность интересов и потребностей, сходство динамической направленности психофизиологических реакций при операторской деятельности и отсутствие в рабочей группе выраженных эгоцентрических устремлений. «Несовместимость — это неспособность в критической ситуации понять друг друга, несинхронность психомоторных реакций, различия во внимании, мышлении и других врожденных и приобретенных свойствах личности, которые препятствуют совместной деятельности».<sup>1</sup> При раскрытии сущности совместимости в трудовых группах надлежит делать упор на межличностный фактор взаимодействия.

На основании изложенного следует считать, что совместимость как феномен взаимодействия и общения людей можно рассматривать как процесс, результат и условие слаженной деятельности рабочей группы в коллективном трудовом процессе.

Совместимость как процесс взаимной деятельности реализуется в течение определенного отрезка времени и характеризуется адаптивными личностными возможностями членов группы. Группа людей, оказавшаяся в определенной среде, проходит через процесс адаптации, в ходе которого личности будут приспосабливаться друг к другу и к окружающей обстановке. При этом определяют четыре стадии развития группы, общие для различных трудовых групп и различных производственных ситуаций (Давыдов В.М. — 1992):

### 1. Стадия формирования.

Ранняя стадия образования группы, во время которой члены группы знакомятся друг с другом и с окружающей средой.

### 2. Стадия психологической напряженности.

Это процесс развития сплоченности группы, решающей коллективную задачу. На этой стадии члены группы проявляют осторожность по отношению друг к другу, ведут соперничество за лидерство, выясняют расхождения во мнениях по общим вопросам. В условиях такого взаимодействия дает себя знать психологическая напряженность, некоторые члены группы оказываются в стрессовом состоянии.

<sup>1</sup> Леонов А.А., Лебедев В.И. К проблеме психологической совместимости в межпланетном полете. Вопросы философии, 1972, № 9, с. 18.

### 3. Стадия нормализации.

Данная стадия приходит на смену психологической напряженности и характеризуется установлением общих мнений, ролевых ожиданий и норм поведения.

### 4. Стадия деятельности.

На этой стадии рабочая группа приступает к выполнению своей задачи. Социальные роли здесь уже распределены, специфика деятельности уточнена. Детали взаимодействия уточняются в процессе совместной деятельности, общения, различных жизненных ситуаций. Люди полнее и ярче раскрывают друг перед другом свои индивидуальные особенности, учатся понимать и учитывать потребности и интересы друг друга, прогнозировать поведение и действия партнеров.

*Совместимость как результат.* В таком случае говорят о «сработанности», «сыгранности», «слаженности», «сплоченности» и т. д. Однако на вопрос о том, сколько потребуется времени для достижения этого, ответить очень трудно, так как в действие вступает множество факторов: материальных, социальных, психологических, физиологических.

*Совместимость как условие слаженных действий рабочей группы.* Какова совместимость — такова во многих случаях и эффективность деятельности трудового коллектива. Психологическая совместимость, по мнению А.Л.Свеницкого, важна во всех без исключения сферах совместной человеческой деятельности. Согласно данным опроса, проводимого на двухгодичных потоках Академии народного хозяйства в течение ряда лет, производительность труда и качество выпускаемой продукции значительно выше в психологически совместимых группах. При этом, конечно, феномен совместимости рассматривается в плане общественно-полезной деятельности. В противном случае (то есть когда имеет место негативная направленность) это будет круговая порука.

Примеров круговой поруки на наших предприятиях, к сожалению, достаточно много. Причем, круговая порука имеет место как в неформальных, так и формальных (официальных) рабочих группах: от бригады до целых заводов, фабрик, учреждений, организаций. Вот один из примеров круговой поруки, укоренившейся на станкостроительном заводе.

*Слесарь Т. работал на участке, оборудованном сложным автоматизированным комплексом. Работа на комплексе не была организована, поэтому отдача от него была «нулевая». В цехе,*

где работал слесарь, прочно укоренилось очковтирательство. Повсеместно подписывались липовые наряды. На заводе работало около двух тысяч человек, почти треть из них — это работники «умственного» труда, получавшие довольно высокую зарплату. Ситуация была такова, что за двумя рабочими завода закреплялся один «советник с дипломом». «Их ведь надо кормить», — думали рабочие. О неблагоприятной атмосфере, царящей на заводе, знали все, но молчали. Состояние дел устраивало и дирекцию, и «умственных работников», а также большинство рабочих. Налицо — классическая форма круговой поруки. Рядовой слесарь решил стучаться во все двери. Результат для него оказался плачевным.

Бригада, где трудился Т., исключает его из своего состава. Действия бригады поддерживаются администрацией и профсоюзом. Высококвалифицированный слесарь, сумевший увидеть то, что не замечали или не хотели «замечать» 500 инженерно-технических работников, профком, руководство завода, оказался лишним человеком на предприятии. Он уволился со станкостроительного завода, отчаявшись добиться каких-либо перемен к лучшему. Перешел на работу истопником в дом-интернат. Слесаря признали несовместимым с коллективом завода.

Характерной чертой круговой поруки является сплоченность группы лиц в целях достижения целей, как правило, скрываемых от людей со стороны. Это негативное явление в основном характерно для небольших общностей. Целое предприятие или учреждение круговая порука может захватить только при отсутствии гласности, при неразвитом демократизме. В условиях гласности круговая порука не находит себе условий, чтобы пустить корни, укрепиться. Об этом идет речь в следующем примере.

Коллектив проектной конторы выразил недоверие директору. Мотив? Тот был «удобным» для начальства и «никаким» для коллектива: директор жил и думал только о себе, о собственном благополучии. Коллектив, выразив недоверие директору, дал бой равнодушию, безответственному отношению к делу, к людям. Вместе с тем вышестоящее руководство не согласилось с мнением коллектива. Сверху дали понять, что директор конторы останется директором до тех пор, пока там считают это нужным.

Вышестоящие руководители не сумели рассмотреть, где круговая порука, а где настоящий коллективизм. Там, где проявляется слагаемые коллективизма, имеет место подлинная психологическая (межличностная) совместимость.

Анализ материалов и фактов, полученных в ходе различных исследований по проблемам групповой деятельности, дает воз-

возможность выделить несколько состояний механизма психологической (межличностной) совместимости (В.М.Давыдов-1982):

- а) состояние подобия и взаимодополнения свойств и качеств взаимодействующих;
- б) состояние контраста свойств и качеств;
- в) состояние гомеостаза.

Состояние подобия и взаимодополнения свойств и качеств личности, то есть проявление психофизиологических и эмоционально-динамических факторов, характерно для летных экипажей, диспетчерских пунктов, навигационных команд морских судов, операторских смен атомных электростанций и т. п., а также для конвейерного производства.

Среди многочисленных факторов, способствующих совместимости вышеназванным аспектам трудовой активности, наиболее показательным является темп деятельности. Так, при выработке коллективных решений, например, при управлении движущимися объектами заметно влияние и других факторов (восприятие элементов обстановки и ситуаций, различие степени отклонений заданного режима от нормы и т. д.), при действиях же на конвейере главным фактором выступает темп. Поскольку люди склонны действовать с индивидуальным темпом, то всякое отклонение от свойственной каждому лицу нормы, вызывает у него дискомфорт. Исследование и эмпирические факты показывают, что принудительный темп (повышение скорости) порождает у работников неприятные переживания, а поэтому служит причиной отрицательного отношения к работе.

Наблюдения за деятельностью сборщиц Московского часового завода дают основания сделать вывод, что регулируемый темп вызывает меньшее утомление, а следовательно, более высокую производительность труда и качество продукции. Опросы, проводимые на предприятиях, показывают, что такое положение характерно для любого конвейерного производства. Тогда возникает необходимость подбора работников по особенностям темпа деятельности. Как видно из отчетов ряда главных инженеров предприятий, для этого вполне подходят методики выявления типов темперамента (в частности, получивший у нас достаточную известность, опросник Айзенка, стр. 390).

Состояние контраста свойств и качеств работников помимо их разделения может служить условием психологической (межличностной) совместимости. Так в деятельности рабочих групп иногда обнаруживается парадоксальная, по существу, положитель-

ная зависимость между разнородными типами темперамента взаимодействующих индивидов. Данный факт проявляется обычно в условиях, где превалирует ярко выраженная коллективная цель деятельности. При таких условиях различия в темпе и трудовых реакциях нивелируют устремленность работников к достижению цели. Цель, как закон, определяет все помыслы и устремления реальной личности.

Состояние контраста свойств и качеств у работников создает в таких условиях дополнительный внутренний порыв к совместной работе. Принятая работниками общая цель цементирует все их действия. В процессе достижения цели работники с контрастными свойствами и качествами полнее воспринимают объективную действительность: чего не замечает один, подмечает другой. Отсюда — психологическая (межличностная) совместимость.

При отсутствии единой устремленности к цели контрастность является причиной несовместимости.

Состояние гомеостаза проявляется в том, что совместимые субъекты образуют в процессе взаимодействия своеобразную подвижную динамическую уравновешенную систему, в которой происходит взаимный обмен информацией и перераспределение выполняемых функций. Причем индивидуальные личностные свойства членов группы взаимно компенсируют и дополняют друг друга, обеспечивая устойчивый, эффективный уровень деятельности.

Понятие гомеостаза, описанное в монографии С.Вира, заключается во внутреннем регулировании и сохранении стабильности основных параметров системы.<sup>1</sup> Классическим примером гомеостаза служит регулирование температуры крови в живом организме, где пределы изменений оказываются постоянными благодаря способности организма функционировать удовлетворительным образом. Сочетание свойств субъектов по принципу гомеостаза обеспечивает бесконфликтное распределение межличностных ролей, повышает целостность и сплоченность группы. Следует предположить, что принцип гомеостаза является общим для любой группы, занятой взаимосвязанной деятельностью, независимо от рода занятий.

Если рассматривать группу как систему, которая имеет определенную структуру и функциональные связи (формальные и неформальные), то в целях более полного представления о со-

<sup>1</sup> С.Вир. Наука управлять. (Пер. с англ.). — М: Энергия, 1971.

вместимости следует обратиться к работам по теории систем, где это понятие применяется.

Толковый словарь определяет систему как нечто целое, представляющее собой единство закономерно расположенных и находящихся во взаимной связи частей. Понятие системы обычно сближают с понятием множества, а в качестве основных отношений, определяющих системную природу объекта, принимают связи между частями и целым. Под системой понимается конечное множество элементов и их функциональных состояний, объединенных связями, обуславливающими их взаимодействие и составляющими определенное целостное образование. При достижении системой определенной степени сложности в ней могут быть выделены группы элементов, внутренние связи которых имеют значительно большее значение, чем их внешние связи с другими группами. Такие группы элементов называют подсистемами. Совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем и образует целостность системы.

Целостность — главный признак сложной системы. Это качество обеспечивает совместимость элементов системы, что является первым и важным условием ее функционирования. Следует сказать, что под совместимостью в теории систем понимают такое соотношение элементов системы, которое предполагает различие между элементами. Необходимость этого различия вытекает из главнейшего принципа построения системы — принципа необходимого разнообразия элементов. Именно разнообразие и различие элементов является условием «выживаемости» и гибкости системы, ее устойчивости в различных условиях объективной действительности.

Тот факт, что основные признаки и свойства системы, а также правила гомеостаза прослеживаются в деятельности рабочих групп и трудовых коллективов, был наглядно доказан в исследовании Ф.Д.Горбова. В деятельности контактных рабочих групп (по Макаренко, в 10–15 человек) эти закономерности лежат на поверхности. Замечаются они и в жизни коллективов предприятий и организаций, что достаточно наглядно высветилось в процессе выборов руководителей предприятий, учреждений и учебных заведений.

Как было показано выше, состояние гомеостаза предполагает совместимость составляющих систему элементов и совместимость отдельно взятого элемента со всеми другими элементами системы. И поскольку трудовой коллектив представляет со-

бой множество разнообразных элементов, притертых друг к другу в процессе взаимодействия, то нарушение устоявшейся целостности встречает бурное негодование всех взаимосвязанных между собой частей. Если, например, из гармонично функционирующего коллектива убрать его существенное звено (руководителя), то коллектив на это действие со стороны ответит возмущением. С другой стороны, если в коллектив, как в систему, помещается новое звено (назначенный руководитель), которое не совмещается с другими элементами (с тружениками производства), то коллектив отвечает еще большим возмущением.

Не случайно выборы руководителей производства получают сильнейший эмоциональный резонанс в сердцах практически всякого индивида. Это связано с тем, что трудовой коллектив как сложная система неукоснительно стремится к совместимости всех своих элементов: индивида с индивидом, отдельного индивида с руководителем, массы индивидов с руководителем.

### 5.3.2. Учет феномена совместимости

Учет совместимости в групповой деятельности необходим на всех этапах управления группой, но особенно на этапе комплектования.

Известно, что групповая деятельность характеризуется интенсивным процессом общения. Наблюдения показывают, что можно выделить конкретные шаблоны общения, а следовательно, и самих общающихся. Среди них выделяются:

- а) люди, стремящиеся к лидерству и способные решать совместные задачи и действовать, только подчиняя себе других членов группы;
- б) индивидуалисты, пытающиеся при решении общей задачи действовать в одиночку;
- в) люди, приспособляющиеся к группе, легко подчиняющиеся приказам и влиянию со стороны других;
- г) коллективисты, пытающиеся решать общую задачу совместными усилиями.

Оптимальным оказывается такой состав группы, члены которой достаточно активны в обмене информацией в целях решения совместной задачи. Причем общность установок, оценок и мнений способствует выделению значимых сторон общения, целей совместной деятельности. Различие в этих характеристиках снижает интеграцию и сплоченность любой социальной общнос-

ти. Исследования показывают, что здесь имеет место специфическое проявление социальных потребностей.

А.И.Китов, рассматривая условия достижения сработанности в связи с соотносительностью профессиональных и морально-психологических качеств людей, предлагает опираться на следующие факторы:<sup>1</sup>

- а) рациональное распределение функций взаимодействующих субъектов;
- б) соответствие личностных возможностей структуре и содержанию выполняемой деятельности;
- в) соединение различных, дополняющих друг друга и тем самым образующих единое целое, индивидуальных возможностей взаимодействующих лиц;
- г) единство в понимании «профессиональной доктрины», то есть общего направления целей организации и основных способов их достижения;
- д) глубокое взаимопонимание, предполагающее желание и способность взаимодействующих субъектов предвидеть возможные намерения другой стороны и заранее согласовывать с ними свои собственные действия;
- е) взаимное доверие взаимодействующих лиц;
- ж) желание и стремление к взаимной подстраховке и взаимопомощи;
- з) относительная однородность мотивов деятельности взаимодействующих работников, их отношений к своим обязанностям.

На основе эмпирических данных и личных наблюдений А.И.Китов описал некоторые особенности учета феномена совместимости в управленческой деятельности. Логические рассуждения автора достаточно полезны для хозяйственных руководителей (менеджеров) всех рангов.

Так если окажется, что задачи, решаемые взаимодействующими сотрудниками, не связаны между собою, то сам характер труда не будет стимулировать стремление к совместимости. Функциональные обязанности сотрудников, а также их поведение должны быть отрегулированы таким образом, чтобы слаженная совместная деятельность оказалась условием их успешной работы. При этом, конечно, должно быть обеспечено гармоничное сочетание возможностей сотрудников с характером и

<sup>1</sup> Китов А.И. Психология хозяйственного управления. — М.: Профиздат, 1984.

содержанием труда. Кроме того, в работе должны удачно соединяться индивидуальные особенности людей. Это нужно, по крайней мере, потому, что в одном человеке редко представлены все нужные для сложной коллективной деятельности качества.

Совместимость, справедливо подчеркивает А.И.Китов, определяется также идентичным пониманием основных способов действий. Этот факт обеспечивает управленческому персоналу возможность предвидеть действия друг друга, лучше согласовывать свои намерения с намерениями взаимодействующих сотрудников. Подобное обстоятельство, несомненно, будет сказываться на взаимопонимании и доверии друг к другу, что не может не породить между взаимодействующими коллегами желания к взаимной подстраховке и взаимопомощи. Совместимость при этом будет тем выше, чем однороднее будут мотивы профессиональной деятельности индивидов.

Представленная выше концепция, данные эмпирических наблюдений и опросы руководителей производства показали, что при прогнозировании психологической совместимости рабочих групп и коллективов следует принимать во внимание следующие особенности поведения людей:

- взаимное дополнение потребностей: взаимоотношения строятся на системе потребностей, составляющих комплект взаимообусловленных побуждений. Например, когда одни проявляют стремление к лидерству, а другие — к повиновению; когда одни испытывают потребность заботиться о ком-нибудь, а другие — нуждаются в заботе;
- взаимное дополнение в навыках и опыте: недостаточные способности одних компенсируются высокими способностями других. Например, когда опытный руководитель и исполнительный заместитель, работая вместе, образуют эффективное управленческое звено;
- взаимное дополнение в знаниях: члены группы обладают «неперекрывающимися» знаниями, так что каждый может учиться у другого или полагаться на компетенцию другого;
- общность ценностей: члены группы имеют общую систему ценностей и правил поведения;
- взаимная автономия потребностей: разные люди, обладая диаметрально противоположными потребностями, имеют склонность к взаимодействию. Например, когда одни имеют ярко выраженную потребность в общении, а другие — в уединении.

Перечисленные особенности есть не что иное, как типы межличностной совместимости. Все они могут способствовать эффективности функционирования рабочей группы, однако проявление каждого из названных выше типов неодинаковое. Это связано как с групповыми, так и с личностными факторами.

Первые четыре типа совместимости исходят из принципа комплементарности (взаимодополняемости) потребностей, навыков, ценностных ориентации. Они отражают описанные в предыдущем разделе состояния подобию и взаимодополнения. Основным здесь является общность ценностей, то есть схожесть психологических установок и ценностных ориентаций (главным образом морально-этического и духовного содержания). Важным считаются такие черты характера, как внимательное и теплое отношение к другим людям, выдержка, взаимная уступчивость, готовность прийти на помощь. Желательными чертами признаются чувство юмора, отзывчивость, снисходительность к человеческим слабостям. Нежелательными чертами объявляются холодное безразличие, раздражительность, зависть, нетерпимость.

Взаимная автономия потребностей как тип совместимости, казалось бы, противоречит вышесказанному. Однако это не так. На самом деле данный тип является разновидностью четырех первых с той лишь разницей, что он, акцентируя внимание на несхожести потребностей, подчеркивает тягу людей к взаимодействию. При этом надо иметь в виду тот факт, что несхожесть предполагает отсутствие антагонизма. Ярким примером здесь может служить взаимодействие двух человек, один из которых является застенчивым, а другой достаточно выраженным экстравертом.

Застенчивость, как известно, характеризуется тягой к интроверсии (к замкнутости). Застенчивый человек находится как бы в плену своих личностных недугов, он сильно страдает от этого. Такой человек опасается оговоров, боится быть отвергнутым, постоянно ощущает неуверенность, чувствует себя неуютно один на один с другими, увлекается лишь тем, что уберегает его от социальных контактов (например, коллекционированием). При всем этом он, конечно, лишен каких-либо способностей к общению. И вот такой человек тянется к общительному социально активному лицу и находит в этом для себя удовольствие. Застенчивый и общительный часто составляют поведенческую диаду. Обладая автономией потребностей, такие типы оказываются в достаточной степени совместимыми.

### КТО Я!

#### (СПЛОЧЕНИЕ РАБОЧЕЙ КОМАНДЫ)

Чтобы действовать успешно продолжительное время в отрыве от места расположения предприятия («на вахте», при выполнении экстренных заданий, на заготовках и т. д.), необходимо адаптироваться друг к другу. Для этой цели можно использовать ряд упражнений. Одно из них «Кто Я!» Оно может успешно применяться в случаях, когда в рабочую команду набираются малознакомые друг другу работники.

*Время* — 1 час.

*Материалы* — бумажные карточки 12×12 см.

*Инструкция:*

«Напишите в столбик цифры от 1 до 10. Десять раз ответьте письменно на вопрос «Кто Я!» Начинаяте

каждое предложение с местоимения («Я» ...»). Используйте слова, определяющие черты характера, интересы, увлечения, сокровенные чувства».

После того, как участники закончат списки, они прикалывают карточки на лацкане пиджака (на кофте), встают со своих мест, подходят друг к другу и читают, что написано друг у друга на карточке. Постепенно все входит в оживленное общение: одни комментируют свои записи, другие читают записи вслух, третьи задают друг другу вопросы.

Руководитель наблюдает за процессом общения, помогает тем, кто не вписывается в общий поток взаимодействия.

Пять описанных выше типологий дают возможность обеспечить совместимость самых разнообразных рабочих групп. Известны рекомендации в этом плане по подбору экипажей самолетов, морских судов, космических кораблей, а также штатных рабочих групп, действующих автономно (гидрометеостанции, геологоразведочные партии, автономные бригады газовиков и нефтяников, команды ремонтников и т. д.). Во всех группах подобного рода выявляются в той или иной степени различные стрессовые факторы, росту которых способствуют:

- а) социальная изоляция;
- б) длительный и вынужденный контакт с одними и теми же людьми;
- в) отсутствие своеобразных отдушин в виде приятных развлечений.

В условиях автономной деятельности наблюдается резкая разграниченность между приемлемыми и неприемлемыми. Наилучшая совместимость оказывается в группе с высокой приемлемостью.

Приемлемыми, естественно, оказываются люди с выраженными чертами положительного характера, то есть совмещаемыми с

другими лицами по принципу комплементарности. Они характеризуются меньшим стремлением следовать стандартным нормам поведения. Себя такие люди оценивают значительно ниже, чем их оценивают группы. К неприемлемым чаще относятся несинтонные интроверты\*, нестабильные экстраверты, а также типы ригидные, жесткие, тревожные, переоценивающие свои качества, претендующие на более высокий социальный статус, чрезмерно податливые (комфортные). У неприемлемых, как правило, низкий коэффициент адаптации к социальным условиям.

Важнейшую роль в обеспечении совместимости играет формальный лидер. От того, в какой степени его поведение окажется приемлемым или неприемлемым, во многом зависит судьба совместимости.

Высокая степень приемлемости формального лидера сказывается на повышенной совместимости рабочей группы. Это связано с тем, что такой лидер успешно привлекает к себе людей, умело выравливает изъяны отношений. Успех в этом деле зависит от внешних обстоятельств, величины группы, длительности пребывания членов группы лицом к лицу и т. д. Во многом здесь играет роль обаяние лидера как человека. Важен также стиль руководства.

Обычно различают авторитарный, демократический и либеральный стили. Первый предполагает единоличное принятие решений, жесткую дисциплину, строгие санкции за промахи и ошибки. Демократический стиль предполагает самостоятельность и инициативу подчиненных, совместно обсуждение решений. При либеральном стиле отсутствуют должная требовательность и строгая дисциплина, подчиненным представляется возможность действовать по своему усмотрению. Нельзя однозначно определить приемлемость стиля руководства, однако чаще люди отвергают авторитарный (директивный) стиль и приемлют демократический. Либеральный стиль импонирует меньшинству работников.

Анализ процедур и ситуаций выборов хозяйственных руководителей, имевших место в 1987–1989 гг. показывает, что труженники производства отдают предпочтение кандидатам с ярко выраженным устремлением к демократическому стилю руководства.

---

\* Интроверт — тип характера с преимущественной фиксацией на внутренних переживаниях и личных интересах; экстраверт — прямо противоположный тип. Для него свойственна обращенность к окружающему миру, другим людям. Это личность с высокой устремленностью к общительности. Несинтоновый интроверт — это интровертированный тип с жесткой асоциальной установкой.

Практика выборов руководителей вскоре оказалась отвергнутой. Она не выдержала запросов жизни и не сумела встроиться в движение к рынку. Тем не менее эта практика обогатила наш российский менеджмент рядом весьма полезных идей.

Выборы руководителей показали, что труженики производства свою рабочую организацию воспринимают как сложную социально-экономическую систему, что условием ее надежного функционирования является слаженность всех ее элементов. Своего руководителя они рассматривают в качестве самого важного и трудно заменимого звена. Отсюда становится понятным, что поиск такого звена порождает среди работников сильное волнение. Будучи отчужденными от средств производства, они все же склоняются к идее о том, что только выборы могут удовлетворить их устремление к обретению лидера, который «на блюдечке» поднесет им все блага жизни. И они, конечно, ошибаются. Ведь в сложную систему нельзя встроить инородный, хотя и выбранный всенародно элемент.

Социально-экономическая система сама находит себе нужного лидера. Со стороны можно лишь оказать помощь в ускорении этого процесса. Тут хорошо подходят тестовые и игровые методики.

### 5.3.3. Оценка совместимости

Психологическая совместимость может быть выражена общими, интегративными показателями, характеризующими психологическое состояние группы в различных сферах деятельности и общения. В практике наметились три основных подхода к получению этих показателей:

- а) социометрический;
- б) экспериментальный;
- в) тестовый.

В основе социометрического подхода лежит исследование характера и особенностей межличностных отношений в процессе группообразования и в ходе совместной деятельности и степень «психологической комфортности» положения человека в группе. Сам термин «социометрия» означает измерение межличностных взаимоотношений в группе. Основоположником метода социометрии стал известный американский психиатр и социальный психолог Дж.Морено.

Совкупность межличностных отношений в группе составляет, по Морено, ту первично-психологическую структуру, характеристики которой во многом определяют не только целостное

состояние группы, но и душевное состояние человека. В рамках социометрического подхода к настоящему времени сложилось большое количество методик на основе анкетирования, опросов, методов компетентных судей, экспертных оценок и т. д., позволяющих одноактно определять «фотографию» групповой структуры, а многоактно — характер ее изменения. При этом, учитывая объективную сложность измерения любого социально-психологического явления, в методике введен математический аппарат, что дает возможность повысить диагностическую ценность измерения и сравнимость получаемых результатов.

В основу экспериментального подхода положено утверждение о том, что эксперимент как деятельность является видом человеческой практики, благодаря чему экспериментальный акт приобретает свойства критерия истины. Оставляя в стороне теорию эксперимента и историю его развития как метода познания (эти вопросы широко освещены в философской и общепсихологической литературе), остановимся кратко на особенностях применения экспериментальных методов при изучении групп и коллективов для нужд хозяйственного управления.

Проникновение технических средств связи между людьми в социально-психологические исследования позволило существенно расширить возможности экспериментального метода, создавая реальную перспективу моделирования все более сложных явлений группой деятельности. Развитие этой тенденции привело к разработке и использованию *гомеостатического* принципа в социально-психологическом эксперименте.

Основой для разработки гомеостатической методики явилось наблюдение Ф.Д.Горбова за работой душевой установки в одном из лечебных учреждений. В этой установке было четыре кабины, но диаметр труб не обеспечивал всех моющихся достаточным количеством горячей воды. Когда четверо людей входили в кабины одновременно, можно было наблюдать различные действия моющихся, предпринимаемые с целью создания режима, близкого к оптимальному (комфортному). Попытка добиться наилучших условий одним человеком приводила к тому, что вызывала быструю ответную реакцию остальных моющихся. Они начинали вращать краны, в результате чего на первого обрушивалась либо холодная, либо излишне горячая вода. Только ценой отказа от эгоцентрических тенденций удавалось отрегулировать приемлемый для всех режим, что требовало немалых усилий со стороны всех участников эксперимента. Если даже один из них

пытался создать для себя преимущества, система теряла устойчивость и вся четверка уходила из душа неудовлетворенной.

Из этого жизнью поставленного эксперимента был сделан вывод о том, что целенаправленная взаимосвязанная деятельность тем эффективнее, чем меньше размах колебательных процессов в ней. Поэтому оценить совместимость группы можно на основании того, устанавливается или не устанавливается заданный уровень равновесия в системе. Таким образом, деятельную и эффективную группу, быстро установившую равновесие, можно охарактеризовать как стабильную, имеющую гомеостатические черты адаптации. В соответствии с этими требованиями была создана так называемая гомеостатическая методика. Экспериментально ситуация, близкая к «душевой», была воспроизведена на специально сконструированном устройстве, который был назван гомеостатом.

С созданием гомеостата началось его широкое использование в исследовательских работах. Не останавливаясь на техническом описании и принципе действия различных гомеостатов, отметим только, что в основу создания гомеостатических технических устройств может быть положен любой принцип: механический, электрический, оптический, электронный и т. д. Создаваемая техническая система должна иметь основную регулировку «состояние равновесия — нарушение равновесия». При этом решающее значение имеет управление регулировкой и выражение ее количественной характеристики, измеряемой приборами (счетчиками, самописцами и т. д.) в тех или иных единицах (меры длины, угол отклонения, величина электротока, количество импульсов, интенсивность света и т. д.). Конструктивное исполнение гомеостатов может быть самым разнообразным — от комплекса, применяемого стационарно в лабораторных условиях, до легких портативных устройств, предназначенных для решения сравнительно элементарных вопросов непосредственно на рабочем месте.

Гомеостатический метод имеет следующие основные достоинства:

- а) является сравнительно простым и эффективным методом лабораторного исследования прикладных проблем личности, групп и коллективов;
- б) позволяет использовать портативные устройства с упрощенной методикой для получения оперативной, интегративной прикладной информации в естественных условиях при

оценке эффективности деятельности различных рабочих групп;

- в) позволяет применять для управления экспериментом и последующего анализа полученной информации математические методы и ЭВМ.

Основным недостатком, ограничивающим применение гомеостатов в социально-психологических измерениях, является наличие промежуточного механического звена в связях между членами изучаемой групп. Попытка преодоления этого недостатка сделана в работах ряда наших психологов, которые предлагают различные модели совместной групповой деятельности на специально сконструированных интеграторах, имитирующих реальную деятельность рабочих групп.

### ПОНИМАНИЕ ДРУГ ДРУГА

Чтобы действовать продуктивно, рабочей команде, состоящей из мужчин и женщин, следует настроить себя на рабочий лад. Этому может помочь тренировка эмпатического слушания.

*Время* — 1,5 часа.

*Место* — учебный класс.

*Процедура.* Группа делится на две подгруппы (в одной мужчины, в другой — женщины). Участники тренинга усаживаются в круг. Кто-то садится в центр круга. Руководитель просит этого человека высказаться на тему «Мужчина в рабочей группе мужчин и среди женщин» или «Женщина в рабочей группе женщин и среди мужчин». Монолог должен длиться до 10 минут. Члены групп обязаны слушать с полным вниманием, не спорить, не переби-

вать говорящего. Если тот будет говорить меньше 10 минут, то по окончании выступления он должен сидеть молча. По истечении десяти минут другой участник занимает место в центре круга и т. д.

В зрелой группе упражнение проводится так, что мужчины и женщины высказываются по очереди.

Тема высказывания весьма значима для каждого работника. Производительность труда в смешанных группах зависит от делового настроения мужчин и женщин. Этому помогают стереотипы, складывающиеся в процессе слушания и говорения.

*Н. Рудестам. Групповая психотерапия (Пер. с англ.).*

— М.: Прогресс, 1990.



Несмотря на сложность предлагаемых устройств и изобретность используемых на них методик, экспериментальные методы все же ограничены в своих возможностях. Кроме того, на практике применять их часто довольно затруднительно. В связи с этим экспериментальные методы измерения и оценки совместности остаются пока лишь лабораторными. На практике полу-

чили распространение эмпирические инструментальные методы. Слово инструментальный в данном случае употребляется в смысле тестовый.

Прежде всего — это метод определения ценностно-ориентационного единства группы (ЦОЕ). Данный метод определяет уровень психологического развития группы, при этом постулируется, что чем выше этот уровень, тем выше степень сплоченности. Процедура здесь предельно проста. Каждому члену группы предлагается список качеств личности, характеризующих ее с разных сторон: со стороны отношения к труду, со стороны отношения к нормам общественной морали, со стороны форм поведения. Индивиды должны выбрать из этого списка по пять черт, которые они рассматривают как наиболее важные для личности в коллективе. Если все члены группы выбирают одни и те же качества, то ЦОЕ приобретает максимально возможную величину и совместимость тогда оценивается как самая высокая. Если в выборе качеств наблюдается разброс, то степень совместимости оценивается как тяготеющая к минимуму.<sup>1</sup>

Достаточно ценную информацию о степени совместимости получают с помощью семантического дифференциала, представляющего собой систему полярных профилей (до 20 строк):

Оптимист	Пессимист
Доверчивый	Подозрительный
Альтруист	Эгоист и т. д.

Процедура состоит из трех измерений:

- вычерчивание усредненного профиля личности на каждого члена рабочей группы (все оценивают друг друга);
- вычерчивание усредненного профиля группы;
- сравнение профиля группы с индивидуальными профилями и оценка степени совместимости группы. Данные измерения, кроме того, могут служить основой для организации группового тренинга общения и отправной базой для проведения самовоспитания каждым членом рабочей группы.

Как указывалось, межличностная совместимость часто зависит от степени приемлемости личности членами группы. Эмпирически доказано, что люди с завышенной самооценкой признаются неприемлемыми. Если таковым окажется формальный лидер, то уровень совместимости группы окажется зани-

<sup>1</sup> Психологическая теория коллектива. Под ред. А.В.Петровского. — М: Педагогика, 1979, с. 151.

женным. Как видно, знание самооценки людей дает определенную информацию об уровне совместимости.

Для оценки уровня самооценки широко применяются опросники, анкеты, бланковые тесты. Вот один из них.<sup>1</sup>

На бланке даны 20 различных качеств личности. Испытуемый в колонке (№1) ранжирует эти качества (от 1 до 20) в зависимости от того, как они ему нравятся. Затем в другой колонке (№2) он ранжирует качества относительно себя самого, то есть он определяет, в какой степени они присущи ему. Далее вычисляется разница ( $d$ ) каждого качества между колонками (№1 и №2). Эта разница возводится в квадрат ( $d^2$ ) и вычисляется общая сумма ( $\Sigma$ ). Затем подсчитывается коэффициент корреляции по формуле:

$$r = 1 - 6 \frac{\Sigma d^2}{(n^2 - n)n}$$

Чем ближе коэффициент приближается к единице, тем выше самооценка. Величина 0,7 считается высокой. Индивида, получившего такой коэффициент, можно причислить к неприемлемым. Если таковым окажется формальный лидер, то межличностная совместимость в группе может отсутствовать. Неприемлемыми оказываются также и те, у кого величина самооценки очень низкая.

Межличностная совместимость нередко определяется особенностями темперамента. Причем слагаемые темперамента влияют как на совместимость в реакциях и темпе деятельности (что важно для работников конвейерных участков), так и на совместимость в системе управления. Тип темперамента достаточно успешно можно определять с помощью опросника Г.Айзенка (кстати, наряду с полным набором двух опросников по 57 вопросов довольно хорошо работает усеченный вариант, включающий 12 вопросов).

Если интерпретация получаемых по опроснику данных для работников конвейерных участков, осуществляемая на основе принципа комплементарности (взаимодополнения), не вызывает затруднения, то такая интерпретация для системы управления осложнена великим множеством переменных. Однако оценка полученных данных по опроснику на базе логического

<sup>1</sup> Маришук В.Л. и др. Методики психодиагностики в спорте. — М.: Просвещение, 1984, с. 83.

анализа дает возможность продвижения в этом деле. При таком подходе можно решить задачу по определению совместимости, например, между первым руководителем и его заместителями. Общая схема из 10 факторов, полученная при обобщении опросов слушателей Академии народного хозяйства, наиболее благоприятных сочетаний различных качеств у генерального директора и главного инженера может оказаться такой, как дано в таблице.

<i>Генеральный директор</i>	<i>Главный инженер</i>
1. Сангвиник	Сангвиник, холерик, флегматик
2. Флегматик	Сангвиник или холерик
3. Холерик	Сангвиник или флегматик
4. Властный, требовательный жесткий	Склонен к коллективным действиям, исполнитель
5. Предполагает коллективные решения	Решительность, активность инициатива
6. Предпочитает принимать решения единолично	Вдумчивый, рассудительный, не склонен к спешке
7. Общительный	Молчаливый
8. Самоуверенный	Самокритичный
9. Упрямый	Уступчивый
10. Вспыльчив	Сдержан

Совместимость руководителя со своими заместителями, а также в целом со всем трудовым коллективом, как было показано, во многом определяется его приверженностью к вполне конкретному стилю руководства. В связи с этим, когда планируется работа по подбору первого руководителя, целесообразно предусмотреть в ней оценку подбираемых кандидатов по усвоенному ими стилю обращения с людьми, принятию решений, общению, воспитательным действиям. Для этой цели можно воспользоваться известными у нас методиками.



#### *Вопросы для уяснения проблемы*

1. В чем состоит сущность психологической совместимости? Какие виды совместимости обычно выделяют?
2. Как нужно учитывать феномен совместимости при формировании рабочих групп и управленческих звеньев?
3. Как оценить степень совместимости работников в трудовых коллективах и рабочих группах?
4. Как «работают» известные методики измерения и оценки психологической совместимости?

## ПРАКТИКУМ

### Упражнение №1 Уверенность в себе\*

При ответах выбирайте соответственно а, б, в, г, д, е. Отвечайте быстро.

1. Вы узнали, что Ваш знакомый говорил о Вас не очень приятно. Как Вы поступите?
  - а) поговорите с ним об этом;
  - б) перестанете с ним общаться.
2. При входе в трамвай (автобус, метро) Вас грубо толкают в бок. В этом случае Вы
  - в) попытаетесь пробиться вперед;
  - г) ждете, когда все пройдут;
  - д) вслух протестуете.
3. Во время споров Вы замечаете, что собеседник имеет свою точку зрения. Вы:
  - б) стараетесь не побуждать его к отказу от своего мнения;
  - д) пытаетесь убедить собеседника в том, что Вы правы.
4. Вы опоздали на совещание. Все места уже заняты, за исключением одного в первом ряду. Вы
  - б) стоите в глубине помещения;
  - в) ищете другой стул;
  - д) без колебания направляетесь в первый ряд.
5. Не кажется ли Вам, что Вы очень часто извиняетесь?
  - в) да; д) нет.
6. Трудно ли Вам вступить в разговор с незнакомым человеком?
  - в) да; д) нет.
7. В магазине самообслуживания Вы не нашли нужно товара. Неудобно ли Вам уходить с пустыми руками?
  - б) да; а) нет.
8. На работе собирают деньги по какому-то случаю. Вы
  - в) сразу же даете положенную сумму;
  - а) ждете, когда Вас попросят;
  - г) Вам приятно, когда Вас просят о таких вещах.
9. От Вас требуют услуги, которая может принести Вам неприятность. Легко ли Вам отказаться?
  - в) да; б) нет.
10. Вам представляется возможность поговорить с известным человеком. Вы
  - д) используете знакомство; е) отказываетесь;
11. Вас забыли включить в список на поощрение, хотя Вы заслуживаете этого. Вы
  - а) требуете объяснений;
  - г) молчите, чтобы не иметь неприятностей.
12. Ваш ребенок (внук, внучка) несправедливо получил низкую оценку в школе, Вы
  - б) ничего не предпринимаете;
  - е) встречаетесь с учителем для объяснения.

\* Ранее вы уже работали с этим тестом по другому поводу (см. 1.3.2). Теперь сравните два результата.

**Обработка результатов**

Пересчитайте ответы, отмеченные соответствующими буквами, и запишите их в столбик. Перемножьте баллы на указанные числа и получите общую сумму.

$$\begin{array}{lcl} a \times 3 = & & в \times 5 = & & д \times 4 = \\ б \times 0 = & & г \times 2 = & & е \times 1 = \end{array}$$

**Оценка (уверенность в себе):**

- 38–42 балла — очень высокая (означает, что совместимость низкая);  
 30–37 баллов — высокая;  
 26–29 баллов — средняя;  
 25 и менее баллов — низкая (также свидетельствует о недостаточно высокой совместимости).

---

**Упражнение №2**  
**Самооценка.**


---

На бланке вы видите 20 качеств личности. Ранжируйте эти качества в колонки (№1) от 1 до 20 так, как они Вам нравятся. Затем ранжируйте эти же качества в колонке (№2) справа от 1 до 20 так, как они присущи Вам (на Ваш взгляд). Далее для каждой строки вычислите разницу между №1 и №2 и впишите ее в колонку (d). После этого возведите эту разницу в квадрат (d<sup>2</sup>), подсчитайте общую сумму (Σ) и определите коэффициент корреляции по формуле:

$$r = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{(n^2 - n)n}$$

Бланк

№1	Качества личности	№2	d	d <sup>2</sup>
	Уступчивость			
	Смелость			
	Вспыльчивость			
	Настойчивость			
	Нервозность			
	Терпеливость			
	Увлекаемость			
	Пассианость			
	Холодность			
	Энтузиазм			
	Осторожность			
	Капризность			
	Медлительность			
	Нерешительность			
	Энергичность			
	Жизнерадостность			
	Мнительность			
	Упрямство			
	Беспечность			
	Застенчивость			

**Оценка:**

Чем ближе коэффициент корреляции к 1, тем более высокая самооценка личности присуща испытуемому. Слишком высокая и слишком низкая самооценки свидетельствуют о низкой степени совместимости.

**Упражнение №3**  
**Семантический**  
**дифференциал.**

Перед Вами оценочный лист, выполненный в виде семантического дифференциала. Выполните следующие процедуры:

- а) оцените себя. Для этого определите свои координаты на каждой строке дифференциала, поставив точку, соответствующую степени близости левого или правого критерия. После этого соедините все полученные точки и Вы получите свой личностный профиль;
- б) вычертите усредненный профиль группы;
- в) сделайте выводы о психологической совместимости каждого члена группы.

	7	6	5	4	3	2	1	
1. Оптимист								Пессимист
2. Внушает доверие								Вызывает недоверие
3. Понятный								Непонятный
4. Тактичный								Бестактный
5. Непринужденный								Скованный
6. Самостоятельный								Несамостоятельный
7. Уверенный в себе								Неуверенный в себе
8. Смелый								Робкий
9. Общительный								Замкнутый
10. Активный								Пассивный
11. Отзывчивый								Равнодушный
12. Доверчивый								Подозрительный
13. Уступчивый								Неуступчивый
14. Альтруист								Эгоист
15. Эрудированный								Ограниченный

### 5.4. Воспитательная деятельность менеджера

**Проблемная ситуация:**

На заводе за несколько недель до нового года 17 человек, не выдержав длительной борьбы со своим товарищем по работе, устав взывать к его совести, написали заявление на имя директора. Смысл заявления предельно краток: «Уберите его от нас, он позорит наш коллектив». Потом было бурное собрание. Один за другим поднимались рабочие, инженеры. Они обвиняли этого человека в том, что он систематически опаздывает на работу, самовольно продлевает свой обеденный перерыв, не реагирует на справедливые замечания, постоянно допускает брак и т. д. «Мне все равно, что делать — лишь бы ничего не делать» — его любимая поговорка.

Хотите знать, чем закончилась эта эпопея? Работника перевели на другой участок, но на заводе все-таки оставили.

**Задание:**

1. Какие воспитательные воздействия стоило бы применить к данному человеку?
2. Какую предварительную подготовку следует проделать перед принятием мер?
3. Какая разница между педагогическими и административными мерами?
4. Какие меры здесь целесообразны?

### 5.4.1. Сущность воспитания

«Искусство воспитания, — писал в свое время известный русский педагог К.Д.Ушинский, — имеет ту особенность, что почти всем оно кажется делом знакомым и понятным, а иным делом легким, — и тем понятнее и легче кажется оно, чем менее человек с ним знаком, теоретически или практически. Почти все признают, что воспитание требует терпения; некоторые думают, что для него нужны врожденные способности и умение, то есть навыки; но весьма немногие пришли к убеждению, что, кроме терпения, врожденной способности и навыка, необходимы еще и специальные знания...»<sup>1</sup> Для того чтобы успешно осуществлять воспитательную деятельность, менеджеру нужно овладеть искусством воспитания.

Воспитание имеет дело с развитием вполне определенных личностных качеств человека, обусловленных требованиями общества. Воспитание нацелено на формирование только такой личности, которая необходима цивилизованному обществу. Известно, что человек не рождается личностью, а становится ею. Он формируется как личность, общаясь с другими. Только в общении, в деятельности человек раскрывает заложенные в нем природой свойства. Вне деятельности эти свойства остаются вещью в себе.

Из теории воспитания известно, что развитие и формирование личности связано с проблемой соотношения природных и социальных свойств человека. По этому поводу известен ряд точек зрения, крайними из которых являются взгляды на воспитание как на разворачивание инстинктов и импульсов (американский педагог Джон Дьюи, 1859–1952) и как на чистую «доску» («Табула раза»). Последняя точка зрения ведет свое начало со времен французских философов — материалистов XVIII века.

Нужно сказать, что указанные выше две крайние точки зрения на проблему воспитания оказались довольно стойкими. Они

<sup>1</sup> Ушинский К.Д. Человек как предмет воспитания. Т.1, СПб, 1970, с.1

сохранились до наших дней. Менеджер должен знать, что те, кто выступает за какие-то врожденные способности, стоят на вполне определенных теоретических позициях, хотя и не ведают об этом. Те же, кто считает, что любые качества работника можно вполне надежно сформировать в учебном заведении или в трудовом процессе, тоже правы. Чтобы разобраться в сложном сплетении теоретических основ воспитания, менеджеру надо усвоить положение по поводу соотношения природного и социального в человеке и их роли в воспитании.

Согласно идеям прогрессивных антропологов, развитие человека зависит от комплексного воздействия на него природных и социальных факторов: наследственности, географической среды, социального окружения и общественной деятельности. Ведущее место здесь занимают социальные факторы (социальная среда и деятельность). Воспитание человека, следовательно, должно учитывать все эти факторы, отдавая предпочтение социальным. Прежде всего — это социальная среда. Здесь следует выделить микросреду и макросреду.

**Макросреда** — это общество в целом. Человек трудится и общается с людьми, которые находятся в свойственных этому обществу отношениях, на которых осуществляют свое действие организации, литература и искусство. Все это оказывает влияние на человека, все воспитывает. **Микросреда** представляет собой коллектив и различные неформальные группы, в которых непосредственно исполняет свои обязанности труженик производства. Воздействие группы и коллектива на личность поистине безгранично. Именно в групповом общении человек и приобретает все основные личностные качества, то есть воспитывается.

Природно-географическая среда также воспитывает человека. Природные условия (климат, география) сказываются на отдельных качествах людей, влияют на их характер. Наследственность порождает у людей определенные задатки (например, к музыке, математике, различным аспектам деятельности). Все это выдвигает необходимость учитывать способности работников и их пригодность к различным аспектам трудовой активности. Однако ни географическая среда, ни наследственность не играют решающей роли в воспитании человека. Здесь существенную роль играет воспитатель, то есть субъект воздействия, которым может быть и отдельная личность, скажем, руководитель, и трудовой коллектив.

В современной литературе понятие «воспитание» употребляется в широком и узком смысле. Воспитание в широком смысле слова понимается как социальное формирование личности и коллектива, которое осуществляется всем укладом нашей жизни. Это влияние идеологии, морали, права, общественности, то есть влияние макросреды. В этом плане воспитание исследуется целым рядом наук: философией, социологией, этикой, правовыми науками и т. д. Педагогика исследует воспитание в узком смысле данного понятия. Она рассматривает в основном целенаправленное воздействие воспитателя на объекты воспитания (личность и коллектив).

Воспитание в узком смысле слова, то есть сторона процесса формирования личности, которая исследуется педагогической наукой, — это воздействие. Оно называется педагогическим воздействием и бывает прямым и опосредованным.

При прямом воздействии объектом воспитания является личность воспитуемого, а предметом — ее качества. В этом случае воспитание избирает цель и средства воздействия и непосредственно побуждает личность (коллектив) к необходимым действиям. От воспитуемых требуются вполне определенные действия и поведение. Модель воздействия в этом случае такова: «воспитатель — личность»; «воспитатель — коллектив». При опосредованном (непрямом) воздействии объектом также является личность и коллектив. Однако средства и приемы воспитания в этом случае направлены не на сами объекты, а на среду, главным образом, социальную. Преобразуя среду, воспитатель тем самым преобразует воспитуемых.

Процесс воспитания выглядит как система педагогических воздействий. Руководитель, осуществляющий воспитательную функцию, сосредотачивает свое воздействие в основном на личности, а также на трудовом коллективе, точнее на различных его звеньях: рабочих группах, подразделениях, общественных комиссиях и т. п. Воздействие руководителя на макросреду (социальную действительность) ограничено лишь преобразованиями в своей организации. Такое воздействие осуществляется всем укладом нашей жизни.

Любое воспитательное воздействие руководителя (менеджера) на работника или рабочую группу (коллектив) проявляется в изменении поведения тружеников производства. Однако это поведение не всегда ведет к формированию желательных качеств. В результате антипедагогического воздействия руководителя на

подчиненных могут сформироваться и прямо противоположные качества, то есть качества, негодные цивилизованному обществу. Дело здесь заключается в том, что все личностные качества формируются через внутреннюю переработку людьми воспитательных воздействий руководителя. Если воздействие руководителя принимается, то формируются положительные качества, если нет, то вместо них могут сформироваться и отрицательные. Сам руководитель не в силах заставить своих подчиненных воспринять его идеи вопреки их желаниям. Открытая известным советским психологом С.Л.Рубинштейном закономерность о переработке человеком внешних воздействий помогает нам понять многие стороны воспитания.

«... Общественные требования, — отмечал С.Л.Рубинштейн, — не проецируются механически в человека; эффект этих внешних воздействий, общественных в том числе, зависит от внутренних условий, от той «почвы», на которую эти воздействия падают. Всякая эффективная воспитательная работа имеет своим внутренним условием собственную нравственную работу воспитуемого, которая, естественно, завязывается в каждом сколько-нибудь вдумчивом и чутком человеке вокруг собственных поступков и поступков других людей при наблюдении последствий человеческих поступков — того, как наши поступки сказываются на других людях и поступки других людей на нас самих. Успех работы по формированию духовного облика человека зависит от этой внутренней работы, от того, насколько воспитание оказывается в состоянии ее стимулировать и направить. В этом — главное».<sup>1</sup>

Если воспитательное воздействие руководителя строится без опоры на внутреннюю переработку тружениками производства, то создается почва для порождения решительного протеста. Пользы от такого воздействия, естественно, мало, а вред большой: формальное соблюдение человеком устоявшихся в человеческом обществе норм поведения, то есть внешнее приспособление к ним, не может формировать у него подлинного устремления к достижению высоких целей. Нужна искренняя переработка воздействия. Руководитель, если он действительно хочет воспитать у тружеников производства нужные нашему обществу качества, должен находить у своих подчиненных внутренний отклик на свои действия. Иначе на поверхность выйдет фальшь.

<sup>1</sup> Рубинштейн С.Л. Принципы и пути развития психологии. — М: АН СССР, 1959, с. 138.

В практической воспитательной деятельности руководитель может воспользоваться серией педагогических воздействий, группирующихся под термином метод.

#### 5.4.2. Методы воспитания

Все методы воспитания можно подразделить на две категории: методы, оценивающие деятельность тружеников производства, и методы, побуждающие их к вполне определенным действиям. В основу группировки методов здесь положена деятельность людей. К первой группе относятся поощрения и порицания, ко второй — убеждение и побуждение.

**Метод убеждения.** В мировой практике воспитания убеждение — главный метод воспитания. Сущность убеждения заключается в воздействии словом и делом на сознание воспитуемого. Этот метод в цивилизованном обществе является главным потому, что он обеспечивает воспитание у людей общечеловеческих морально-политических качеств. Убеждать значит разъяснять. Успех убеждения зависит от ряда условий, которые воспитатель должен соблюдать:

1. Убеждение предполагает разъяснение и доказательство по вопросам поведения на производстве и в быту.
2. Эффективность убеждения зависит от личной убежденности воспитателя в том, в чем он убеждает своих подопечных. Человек обладает такими способностями, что легко разгадает фальшь в словах своего наставника.
3. Успех убеждения зависит от умений и навыков вести беседу. Отсюда — руководитель (менеджер) обязан уметь формулировать свои мысли, владеть техникой речи, вызывать к себе интерес своих подопечных.
4. При убеждении следует активизировать деятельность объекта воздействия. Для этого нужно:
  - а) показывать человеку, в чем заключаются положительные стороны или ошибочность его поведения;
  - б) ставить человека в такие условия, где бы он мог проявить свои возможности, не имея условий для совершения ошибочных действий или искушений;
  - в) подмечать у человека положительные стороны поведения и поощрять их;
  - г) вызывать у членов трудового коллектива, с которыми находится в общении объект воздействия, положительное о нем мнение;
  - д) не выставлять напоказ свою заботу, доброту, внимание к другим людям.

**Метод побуждения.** С точки зрения педагогики, побуждение как метод воспитания заключается в том, что человек нацеливается на деятельность, желательную для трудового коллектива. Побуждение — важнейший метод воспитания, ставящий личность в одобренные обществом рамки поведения. Формами побуждения являются различные приемы межличностного взаимодействия менеджера и отдельного работника. Такой формой может быть и приказ. В этом случае приказ выступает как средство управления и организации деятельности подчиненных, как средство осуществления взаимодействия между рабочими группами.

**Метод поощрения.** В практической деятельности всегда приходится оценивать деятельность людей. Для этого используют методы поощрения и порицания. Педагогически правильно примененное поощрение положительно сказывается на поведении человека, оно способствует сплочению коллектива. Поощрение — неотъемлемый элемент системы воспитания. Оно выступает в разных формах: от одобрительного взгляда и искреннего пожатия руки до премии и награды.

Каждый труженик хочет, чтобы его труд был оценен по достоинству. Если он вложил в трудовой процесс много своих физических сил и упорства, то ожидает за это положительной оценки. Отсюда — необходимость метода поощрения. В поощрении отражается положительная оценка деятельности труженика. Такая оценка становится стимулом поведения. Однако таковым поощрение становится лишь при соблюдении ряда педагогических требований:

- а) тот, кто поощряется, должен четко понимать, за что он поощряется; коллектив, в котором работает поощряемый, должен представлять, в чем состоят заслуги последнего;
- б) нельзя превращать поощрение в «плату» за работу, за соблюдение обычных норм поведения;
- в) поощрение должно быть своевременным, его нельзя откладывать «на завтра»;
- г) поощрение должно быть гласным.

**Метод порицания.** Порицание — это реакция на нежелательную деятельность и поведение. Она помогает оформиться крепкому человеческому характеру, воспитывает чувство ответственности, тренирует волю. Основными формами порицания взрослых выступают неодобрительный отзыв о работе и перевод на работу, где бы работник мог проявить себя. При вынесении порицания рекомендуется соблюдать ряд педагогических требований:

- а) порицание должно выноситься только за конкретную деятельность, проступок;
- б) при определении меры порицания следует принимать во внимание специфику совершенного нежелательного действия и характер человека, то есть осуществлять индивидуальный подход к людям;
- в) нельзя порицать людей в состоянии раздражения;
- г) порицание должно быть своевременным и обязательно приводиться в исполнение;
- д) за поступок одного человека нельзя порицать весь коллектив.

### 5.4.3. Принципы воспитания

Воспитательная деятельность хозяйственного руководителя (менеджера) организуется на основе вполне определенных педагогических принципов. Слово «принцип» происходит от латинского (начало, основа) — исходное положение какой-либо теории, учения, науки. В данном случае мы имеем дело с принципами, разрабатываемыми педагогической наукой.

Принципы отражают и закрепляют в правилах какую-нибудь сторону или закономерность воспитательного процесса. Творческая педагогика не сводит принципы к сумме правил. В принципах она видит прежде всего общий подход, позицию руководителя по отношению к процессу воспитания подчиненных. Вместе с тем в принципах раскрывается деятельность руководителя по формированию вполне определенных качеств подчиненных. Естественно, принципы не могут декларироваться произвольно, они имеют своей объективной основой закономерные связи и отношения воспитательного процесса, что отражается в цельной системе:

1. Воспитание тружеников производства в процессе деятельности.
2. Воспитание в коллективе и через коллектив.
3. Индивидуальный подход к воспитуемым.
4. Сочетание высокой требовательности к людям с уважением их личного достоинства и заботой о них.
5. Опора на положительное в процессе воспитания.

Педагогика исходит из того важного и определяющего положения, что качества людей формируются и развиваются в процессе практической деятельности. Особенно большое влияние на формирование характера человека оказывает труд. Однако следует помнить, что труд воспитывает не сам по себе, а лишь сочетаемый с общечеловеческой моралью. Каковы же конкретные условия, обеспечивающие это условие? Вот важнейшие из них:

**Во-первых**, необходимо, чтобы работники понимали целесообразность выполняемых ими действий и операций. Труд сам по себе, как простая, непроизводительная трата мускульных сил, не воспитывает. Воспитательное значение труд приобретает в связи с теми социальными целями, во имя которых он совершается. **Во-вторых**, воспитательный эффект труда повышается, когда он разумно организован, то есть если обеспечивается определенный порядок, дисциплина, определяется объем работ, сроки их выполнения, устанавливается персональная ответственность за порученное дело, осуществляется систематический контроль за количеством и качеством труда. В результате такой организации труда дисциплина перестает быть внешней, она становится внутренней потребностью тружеников. **В-третьих**, воспитательный эффект труда повышается путем вовлечения работников в цивилизованную конкуренцию. Дух конкуренции стимулирует трудовое рвение работников. При этом следует иметь в виду, что индивидуалистическое рвение в конкуренции мало приносит пользы, оно даже вредно, так как порождает у работников эгоистические наклонности.

Принцип воспитания в процессе деятельности можно правильно понять и осуществить, если рассматривать его требования в тесной связи с реализацией требований других принципов, как органическую часть всего процесса воспитания. Полезно всегда помнить высказывание А.С.Макаренко о том, что труд без идущего рядом образования не приносит воспитательной пользы, оказываемой нейтральным процессом.

Известно, что только в коллективе в сложных и многообразных отношениях его членов возможно подлинное всестороннее развитие личности, ее дарований и способностей, нравственных качеств, физических сил. Научная педагогика обосновывает роль коллектива в воспитании людей. Она рассматривает коллектив не только как цель, но и как важнейшее средство и условие воспитания. Коллектив, следовательно, является не только объектом, но и субъектом воспитания. Он сам оказывает воспитывающее влияние на своих членов.

Коллектив отвечает за действия всех членов, защищает их права и предъявляет к каждому из них определенные требования. Общественное мнение, выражающееся в товарищеской критике непримиримости к нарушителям порядков, правил и норм человеческой морали, оказывает огромное воспитательное воздействие. Сила влияния коллектива находится в зависимости от

продолжительности нахождения работника в составе коллектива. Коллектив при кратковременном пребывании работника в его составе не имеет возможности как следует с ним ознакомиться, узнать положительные качества, чтобы опереться на них в воспитании. Поэтому создание постоянных коллективов — важнейшая задача руководства.

## ТРЕНИНГ УВЕРЕННОСТИ

Уверенность в себе для менеджера имеет большое значение. Доказано, что человек, когда он уверен в себе, действует решительно и целенаправленно. Неуверенность в себе снижает продуктивность человеческой деятельности. Можно вполне определенно сказать, что неуверенные в себе менеджеры не могут обеспечить своему подразделению процветания.

Настоящее упражнение имеет целью настроить менеджера на вполне конкретное поведение.

*Необходимое время:* 1,5 часа.

*Место:* учебный класс.

*Учебные средства:* классная доска, бумага, карандаш.

*Процедура тренировки.* Перед группой вызываются два человека. Один из них получает задание высказаться агрессивно, неуверенно и уверенно. Для этого создаются предлагаемые обстоятельства, скажем человек «забыл» вернуть долг.

*Примеры:* а) агрессивно — «Черт возьми! Я знал, что тебе нельзя доверять, когда ты обещал, что вернешь деньги! Я хочу получить их!» б) неуверенно — «Я знаю, что надоедаю тебе, но, подумай, не можешь ли ты вернуть мне деньги в ближайшее время?» в) уверенно — «Я считаю, что мы договорились, когда ты обещал вернуть мне деньги сегодня. Буду признателен, если ты вернешь мне их не позднее пятницы!»

Вот примерные ситуации для высказываний.

— Друг продолжает занимать вас разговорами, а вы хотите уйти. Вы говорите...

— В ресторане вам подается пережаренный бифштекс. Вы подзываете официанта и говорите ему...

— Счет за ремонт вашей машины на значительную сумму превышает согласованный ранее договор. Вы обращаетесь к приемщику...

— Ваш коллега организовал встречу с незнакомым человеком, не предупредив вас. Вы заявляете ему...

— Люди, сидящие сзади вас в кинотеатре, мешают вам громким разговором. Вы обращаетесь к ним...

— Друг приводит вас в смущение, рассказывая в компании истории из вашего поведения. Вы говорите ему...

Тренировку по созданию предлагаемых обстоятельств и проговаривание трех вариантов высказываний можно провести по цепочке.

В конце занятий проводится дискуссия по вопросам:

— Как способствует уверенность в себе слаженному взаимодействию в группе?

— Какой вариант вам легче проиграть (агрессивный, неуверенный, уверенный)?

— Как определить намерение человека по его высказыванию?

— Какими жестами человек сопровождает свои высказывания?

*По материалам Н.Рудестам.  
Групповая психотерапия.  
(Пер. с англ.). — М:  
Прогресс, 1990.*



Принцип воспитания в коллективе и через коллектив предполагает воспитательное воздействие силой коллектива на всех его членов. Чтобы коллектив мог оказывать благотворное влияние на своих членов и выполнять функции коллектива-воспитателя, необходимо правильно его организовать, сплотить, привить всем членам чувство ответственности за общие интересы подразделения, развить у них принципиальность в отношениях друг с другом, не допускающую ложного товарищества и элементов круговой поруки.

Организация коллектива — задача любого руководителя. Эта задача решается при соблюдении следующих условий:

- наличие общей, стратегической цели и понимания необходимости активной деятельности для ее достижения;
- создание авторитетного руководящего ядра;
- умение руководителей устанавливать правильные деловые и личностные отношения с подчиненными, завоевывать среди них авторитет, добиваться их доверия;
- создание у всех членов коллектива заинтересованности жизнью предприятия, повышение чувства ответственности за общее дело;
- организация профессионального обучения, спортивно-массовой работы, отдыха работников с таким расчетом, чтобы они приобретали опыт поведения в коллективе, привычку действовать в интересах всех.

Воспитание, рассчитывающее на успех, требует постоянного учета индивидуальных особенностей подчиненных. **Индивидуальный** подход к процессу воспитания, как и к обучению, состоит в том, чтобы на основе знания индивидуальных особенностей личности работника и специфики их проявления в той или иной конкретной обстановке применять такие средства общественного и индивидуального воздействия на него, которые дают наибольший воспитательный эффект. Чтобы успешно осуществлять принцип индивидуального подхода, руководителю необходимо знать:

- общие биографические сведения о каждом подчиненном: фамилию, имя, год рождения, образование, семейное положение, род занятий до прихода в данный коллектив, условия, в которых он рос, учился, воспитывался, работал, условия жизни семьи;
- нравственные качества, характеризующие его идеалы, интересы, степень развития чувства дружбы и товарищества и т. д.;

- способности и склонности, качества памяти, внимания, волевые черты, темперамент, состояние здоровья, физическое развитие;
- успехи и недостатки профессиональной деятельности, отношение к своей специальности, характер взаимоотношения с другими людьми;
- материальные и духовные потребности, степень их удовлетворения.

Индивидуальный подход к подчиненным, обеспечивая гибкость и действенность методов их воспитания, имеет большое значение. Его реализация позволяет руководителю установить правильные взаимоотношения с работниками, завоевать их доверие, успешно воспитывать у них нравственные начала, человечность.

Процесс формирования у работников высоких профессиональных качеств может успешно проходить при условии высокой требовательности воспитателей к воспитуемым. «Если бы кто-нибудь спросил, как бы я мог в краткой формуле определить сущность моего педагогического опыта, — говорил А.С.Макаренко, — я бы ответил: «как можно больше требования к человеку и как можно больше уважения к нему». Требовательность к человеку и уважение его — это две стороны единого процесса. Тот, кто не уважает человека, не может предъявлять к нему высоких требований. Уважение человека связано с верой в его возможности, его силы и способности».

Требовательность, предъявляемая руководителем к работникам, дает положительные результаты при соблюдении следующих условий:

- требовательность должна исходить из общечеловеческих интересов общества, из интересов выполнения производственных задач;
- требовательность несовместима с грубостью, оскорблением и унижением личного достоинства человека;
- требовательность должна распространяться на всех работников без исключения и на все стороны их жизни;
- требовательность должна доводиться до возможного предела и осуществляться не от случая к случаю, а постоянно, систематически и неуклонно;
- требовательность руководителя к другим обязательно должна сочетаться с его требовательностью к самому себе.

Следует особо обратить внимание на то, что требовательность ведет к достижению целей воспитания лишь в сочетании с забо-

той о людях. Только в этом случае воспитание при помощи высокой требовательности будет перестать в самовоспитание, в сознательную работу над собой. А это и есть главное, к чему следует стремиться в эпоху формирования общества, жизнедеятельность которого должна складываться на основах общечеловеческой морали.

В процессе воспитания, особенно в преодолении отрицательных черт характера, большое значение имеет опора на положительные качества работников. Умение найти в человеке положительное и опереться на него в воспитании дает, как правило, хорошие результаты.

Опыт показывает, что даже у самого испорченного человека, наряду с отрицательными чертами и искаженными взглядами на жизнь, имеются положительные черты характера, привлекательные взгляды, чувства и устремления. Оптимистический подход к человеку вызывает у него доверие и уважение к руководителю. Опора на положительное вызывает у подчиненного веру в возможность избавиться от своих недостатков, создает перспективу. Принцип опоры на положительное означает поощрение всего достойного не только в отдельном человеке, но и в коллективе. Это — воспитание на положительном примере, на передовом опыте. Данный принцип предполагает развитие лучших сторон, имеющихся в коллективе, сплочение его на добрых делах, объединение его сил для обеспечения лучшей доли для всех.

Принцип опоры на положительное в воспитании обязывает руководителей:

- хорошо знать положительные и отрицательные стороны в жизни коллектива и отдельных работников;
- подвергать разумной критике отрицательные явления и всячески поддерживать положительное, своевременно одобрять и поощрять усердие людей;
- рекламировать положительные примеры и на этой основе формировать у работников высокие профессиональные качества.

Успех воспитания часто во многом зависит от того, насколько в коллективе осуществляется единство воспитательных воздействий со стороны всех руководителей смежных подразделений. Если допускаются противоречия, непоследовательность в требованиях, приказах, распоряжениях, то это ведет к подрыву авторитета руководителей, мешает установлению человеческих взаимоотношений в коллективе, тормозит весь процесс воспи-

тания. Единство и согласованность воспитательных воздействий достигаются путем формирования у всех руководителей единых взглядов по вопросам воспитания, дисциплинарной практики, организации взаимоотношений.



**Вопросы для уяснения проблемы:**

1. В чем состоит сущность воспитания?
2. Какие Вы знаете теории воспитания?
3. Какие Вы знаете методы воспитания?
4. Каковы особенности воспитания тружеников производства?
5. Какие выделяют принципы воспитания?

## ПРАКТИКУМ

**Упражнение №1**  
**Проанализируйте следующие истины:**

1. По-настоящему глубоко изучить человека может только добрый, человечный человек.
2. То, чего ожидают от человека, он начинает произвольно ожидать сам от себя.
3. Мы стремимся общаться с людьми, которые нас одобряют и высоко ценят.
4. Хороший воспитатель отличается от плохого характером отношения к своим ошибкам. Первый обвиняет в ошибках самого себя, а второй — все сваливает на других.

Подумайте над рассуждениями и советами А.С.Макаренко о воспитании:

1. В беседе с людьми важно показать свою заинтересованность в их судьбе не как официального лица, которому это положено делать, а как старшего товарища, гражданина. Начинать надо с общего положения дел в коллективе и постепенно, естественно, переходить к тому, как идут дела у собеседника. Человек, с которым ведется беседа, должен рассматривать самого себя прежде всего как члена трудового коллектива, и таким же членом коллектива должен быть в его глазах и руководитель.
2. Воспитательная работа есть прежде всего работа организаторская. Воспитатель должен вести себя так, чтобы каждое движение его воспитывало.
3. Педагогическое мастерство включает в себя знание всех деталей и мелочей воспитательного процесса, а также знание самой организации его.
4. У воспитателя могут быть и хмурость, и суровость, но ни в коем случае не наигранные и искусственные.
5. Ложным является авторитет, основанный на жестокости и запугивании. Оскорбляет и озлобляет также мелочная тре-

бовательность, придирчивость по пустякам, равно как и попытка спрятать свое безразличие к воспитуемым за ровным голосом. «Это вовсе не означает, что Вы должны кричать, если случилось нарушение, нет, Вы должны говорить, чтобы виновный видел, что Вы негодуете».

6. Труд «вообще» не является воспитательным средством. Воспитывают правильные взаимоотношения между людьми в процессе труда. Только участие в коллективном труде позволяет человеку вырабатывать правильное, нравственное отношение к другим людям.

**Упражнение №2**  
**Информация для размышления.**

1. Ознакомьтесь со сводом социальных норм для руководителя.

2. Разработайте для себя программу по самосовершенствованию.

**Правила для руководителя (ориентировочные):**

- Будьте справедливы и честны. Помните, что люди больше всего боятся несправедливости.
- Доводите до сведения начальства справедливую оценку выполненной вашими подчиненными работы (пусть они знают, что вы действительно делаете это).
- Выясните жизненные планы каждого из ваших работников и по возможности помогайте их осуществить.
- Используйте передачу части своих полномочий подчиненным. Это сплачивает коллектив и усиливает взаимную заинтересованность подчиненных.
- Своих работников вы сможете вдохновить программой только тогда, когда сумеете доказать, что выполнение ее для коллектива выгодно и необходимо.

**Для этого:**

- говорите просто и убедительно;
- сделайте ваши доводы понятными для людей;
- дайте людям возможность согласиться с вами, соединяйте их мысли и дела с вашими;
- используйте критику с целью добиться повышения производительности труда. Никогда не критикуйте ради критики. При этом помните, что человек, даже плохо работающий, имеет определенные права:
  - право на то, чтобы в самом начале разговора представить смягчающие обстоятельства;
  - право на предъявление ему конкретных обвинений по поводу конкретных случаев плохой работы;
  - право не быть особо выделяемым среди группы разрушителей.

Реже наказывайте и чаще помогайте исправить допущенную подчиненным ошибку. Рекомендуйте больше отмечать заслуги, чем взыскивать за мелкие оплошности.

Собственные ошибки руководитель должен признавать и устранять. Если ошибки не очень часты, это не подрывает авторитета руководителя.

**При проведении беседы:**

- устраняйте напряженность путем дружественного обращения;
  - пользуйтесь методом дискуссии, а не наставления.
- Для того чтобы похвала была эффективной, старайтесь придерживаться следующих простых рекомендаций:
- форма похвалы должна соответствовать достижению;
  - похвалив работника, расширяйте круг его обязанностей.

Сдерживайте гнев и раздражение. Составьте список поводов, по которым вы выходили из себя, обдумайте его, и вы увидите, что в большинстве случаев вы потворствовали этой вредной привычке.

**О совещаниях**

Помните, что заседания — один из самых дорогостоящих видов служебной деятельности.

Дайте людям заранее составить собственное мнение по обсуждаемым вопросам, сообщив повестку для заседания и предоставив доступ к нужным материалам.

Не сбивайте работников с рабочего ритма — устраивайте заседания только в конце рабочего дня.

Отучайте людей от многословия, от повторений мыслей, высказанных другими.

Плохо, если люди втянулись в заседания, привыкли к пассивному томлению на них. Пересмотрите свою политику в отношении заседаний — в чем она не верна?

Не используйте заседания как средство ухода от личной ответственности.

Заседания — это работа коллективного разума. Не обременяйте коллективный разум пустяками!

**О телефоне**

Не злоупотребляйте телефоном, иначе он заберет столько времени, сколько экономит.

На анонимный звонок можно не отвечать.

Телефоном не пользуются тогда, когда вежливость требует личного присутствия.

Только в случаях крайней необходимости пользуются телефоном ночью.

**Культура общения**

Не следует забывать, что в человеке высоко ценится не только умение хорошо говорить, но и способность внимательно слушать.

Ни работа, ни общественное положение, ни пережитая неприятность, ни плохое состояние здоровья не дают права быть невежливым с окружающими.

В заносчивом, самонадеянном тоне сквозит переоценка собственной персоны и пренебрежение к окружающим.

Те, кто в пылу конфликта переходит с «Вы» на «Ты», стараясь тем самым унижить собеседника, только обнаруживает свою невыдержанность и невоспитанность.

При переходе на «Ты» соблюдайте следующее правило: переход на «Ты» может предложить старший младшему и начальник подчиненному, после их предложения Вы также переходите на «Ты».

Обращение просто «гражданин» или «молодой человек» анонимно. Оно не выражает достаточного уважения. Анонимное обращение можно использовать только к постороннему, если не знаешь его имени и отчества.

**Воспитывайте себя!**

Воспитывайте в себе следующие черты характера, от которых зависит ваше правильное поведение:

**ЧУВСТВО ТАКТА:**

Тактичность требует, чтобы человек воздерживался от вмешательства в чужие дела;

Тактичный человек не демонстрирует своей неприязни к людям, не проявляет чрезмерной симпатии, которая может поставить в неловкое положение окружающих;

Чтобы развить в себе чувство такта, нужно чаще ставить себя на место другого.

**СКРОМНОСТЬ:**

Скромный человек знает, что его личные заслуги не так важны, как успех коллектива. Он не выставляет своего «Я», своих действительных или мнимых способностей, своего превосходства над другими;

Скромный человек никогда не навязывает своих взглядов и воли, он ищет пути для убеждения и только таким образом достигает своей цели.

**ДОСТОИНСТВО:**

Человек с чувством достоинства ценит доверие. Использование доверия коллектива или отдельного лица в своих личных целях — подлость;

Занимайтесь самовоспитанием — это никогда не поздно, нужно только желать.

**Упражнение №3**  
Анализ конкретной ситуации.

Заводу было дано задание освоить новое изделие. Сложностей для этого руководство завода не видело. Быстро создали бригаду в 16 человек. Бригадиром был назначен опытный кадровый рабочий А., имеющий большой бригадирский опыт работы на других участках.

Было установлено ненапряженное плановое задание, и рабочие приступили к изготовлению изделий. Однако вскоре выяснилось, что бригада не справляется с заданием. Никакие меры, предпринимаемые администрацией, в том числе и аккордная оплата, не помогали. Производительность труда оставалась низкой. Кроме того, в бригаде одна за другой возникали конфликтные ситуации, или жалобы по разным поводам, были случаи отказа от работы.

После откровенных бесед с рабочими администрация завода выявила феномены несовместимости в бригаде. Оказалось, что там, кроме назначенного бригадира, работают два активных рабочих Б. и В., вокруг которых группировалось по несколько человек. Как правило, мнения этих рабочих шли вразрез с мнением бригадира. Фактически вся бригада была «поделена» между тремя лидерами».

Администрация завода учла психологическую ситуацию в бригаде и приняла соответствующее решение, после чего план стал выполняться и перевыполняться.

#### Задание:

1. Выберите из предложенных ниже альтернатив одну, которая была реализована на заводе:
  - а) бригадира А. перевели на другой участок;
  - б) рабочих Б. и В. перевели в другую бригаду. Бригадиром остался А.;
  - в) бригаду разделили на две, назначив бригадирами Б. и В.;
  - г) бригаду разделили на две, назначив бригадирами А. и одного из активных рабочих (Б., В.).
  - д) один из активных рабочих (Б. или В.) перешел в другую бригаду;
  - е) бригаду разделили на две, бригадирами назначили А. и Б., который взял к себе в бригаду В.
2. Почему Вы выбрали именно такую альтернативу?
3. Спрогнозируйте поведение коллектива бригады после нормализации отношений.

#### Упражнение №4 Анализ конкретной ситуации.

В доменном цехе металлургического завода произошла авария. «Но авария не техническая, хотя и не обошлось без таковой, — как сказал директор, — это была авария в человеческих взаимоотношениях». Доменный цех считался на заводе благополучным. Но после назначения нового начальника началась неприятность за неприятностью.

Начальникам цеха выдвинули ветерана, проработавшего на заводе более четверти века. Он вырос в цехе. Все его знали как активного и способного работника. Когда его назначили начальником цеха, никто не удивился, но никто и предположить не мог, что он так резко изменит свое поведение. Начальник цеха так возмнил о себе, что перестал считаться с мнениями специалистов. Даже с коллегами, которые пытались дать совет, входил в конфликт и месяцами не разговаривал. Перессорился со всеми, с кем был с ним на равных, подчиненных заставил трепетать перед ним. Все затаились, появилось ощущение беды. И она пришла.

Был крупный перебой с рудой. Наконец, она поступила. Но оказалась не та, что надо. А он сам не глянул, с

других не спросил. От предостережений, как всегда, отмахнулся. «Без вас знаю, что делаю!»

Чугун из печи вытупить не смогли. «Козел» выбивали более двадцати суток... Авария стряслась летом, но до конца года из прорыва выйти так и не удалось. С последствиями помогали справляться специалисты из разных городов страны.

**Задание:**

- 1) Почему эту аварию назвали аварией в человеческих отношениях?
- 2) Какой стиль руководства был присущ начальнику цеха?
- 3) Как, по Вашему мнению, можно было предотвратить аварию?
- 4) Как бы Вы наладили слаженную работу в цехе?

Ознакомьтесь с этическим кодексом бизнесмена одной из английских фирм.

**I. Профессионализм**

1. Поддерживай свою профессиональную компетенцию. Помни, что только высокий уровень профессионализма дает тебе право на высказывания по поводу тех или иных аспектов бизнеса.
2. Осуществляй свои профессиональные функции только в соответствии с действующими законами и установленными нормами.
3. Любые рекомендации и предложения готовь только после тщательного анализа проблемы и учета имеющейся по данной проблеме информации.

**II. Секреты фирмы**

4. Воздерживайся от раскрытия секретов фирмы, если на это нет разрешения или если эти секреты уже были обнародованы.
5. Информировуй подчиненных о секретах фирмы только в той степени, которая им необходима для осуществления своих функций.
6. Воздерживайся от использования секретной информации в целях личного обогащения или с целью обеспечения выгодных сделок другими лицами.

**III. Честь бизнесмена**

7. Избегай попадания в сферу конфликта интересов и удерживай от этого других.
8. Воздерживайся от деятельности, которая набрасывает тень на честь бизнесмена.
9. Воздерживайся от тех подарков, привилегий и обслуживания, которые порочат звание бизнесмена.
10. Воздерживайся от деятельности по преследованию лиц, имеющих благие намерения.
11. Выступай против профессиональных или административных ограничений честного бизнеса.

**Упражнение №5**  
**Этические стандарты бизнесмена**  
 (Групповая дискуссия).

12. Содействуй распространению полной информации о всех сферах бизнеса.
  13. Соблюдай общечеловеческие нравственные заповеди.
- IV. Этические конфликты**
14. Старайся принимать участие в предупреждении и преодолении этических конфликтов. Не проходи мимо ситуации этических конфликтов стороной.
  15. Все этические конфликты разрешай путем групповых бесед с участием достойных лиц. В этих беседах никто не должен «потерять свое лицо».
  16. Если, несмотря на усилия участников групповой беседы, этический конфликт продолжается — к участию в беседе приглашается ближайший руководитель.
  17. Бизнесмен, который не получает удовлетворения в групповых беседах по улаживанию конфликта и который, по мнению большинства, ведет себе неэтично, должен уйти из организации.

#### **Процедура групповой дискуссии:**

1. Группа делится на подгруппы по 5-6 человек.
2. В подгруппах выбираются лидеры дискуссий, которые проводят обсуждение проблемы: «Менеджерская этика рыночных отношений».
3. Лидеры докладывают о проведенной дискуссии. Обсуждение проблемы в сводной группе.
4. Подготовка проекта «Этического кодекса менеджера». В работе принимают участие все присутствующие.

## **5.5. Служба человека**

### **Проблемная ситуация**

1. Выпишите на листке бумаги черты характера и качества личности, которыми, как Вы считаете, должен обладать менеджер, способный достигать высоких результатов в работе. Постарайтесь подготовить список черт и качеств как можно полнее.

После того, как список будет подготовлен, проведите семантическую редакцию и оставьте из всего, что вы написали, только 10 наиболее значимых, по вашему мнению, черт и качеств. Это будет представляемый Вами профиль личности современного менеджера.

2. Такую же работу проведите в группе (со своими коллегами). Для этого попросите 5-7 человек подготовить свои собственные списки из 10 черт и качеств, которые, как им представляется, присущи менеджеру. Сравните все списки и составьте иерархию представленных черт и качеств. Отберите первые 10. Это будет усредненное мнение группы.

3. Сравните свой список черт и качеств с усредненным мнением группы.

4. Прodelайте такую же работу по отношению к предпринимателю.



**Задание:**

1. Как Вы объясните разницу (сходство) вашего списка из 10 черт и качеств личности со списком группы?
2. Какой из этих списков ближе к истине? Почему?
3. Нужно ли оценивать черты и качества личности группой или лучше это делать одному?
4. Отличаются ли друг от друга списки качеств менеджера и предпринимателя?

В условиях рыночной экономики решающим звеном производства является человек. Именно от человека зависит сегодня решение всех экономических задач. Отсюда понятно, какое значение следует придавать психологическим резервам человека.

К сожалению, до недавнего времени о таких резервах у нас совсем не думали. На словах по этому поводу провозглашали немало лозунгов, но все они оставались нереализованными. Перекос в сторону технократических подходов к экономике затенял человека как активное звено производства. Теперь положение несколько изменилось. Ориентация на человека, упор на человеческий фактор побуждает нас принимать все меры, чтобы мы как можно активнее, но вместе с тем очень бережно обращались с человеческими ресурсами. Магистральный путь к этому указывает нам психологическая наука, выступающая теоретической основой службы человека на предприятии.

### 5.5.1. Функции службы человека

Основными функциями службы человека являются: психологическая диагностика, профессиональное обучение, оптимизация труда и отдыха работников, психологическое консультирование, психологическая экспертиза.

Психологическая диагностика — это изучение людей в практических целях. Она ведет свое начало с 20-х годов нашего столетия. Этимологически данное понятие включает два элемента: «психо», означающий психику человека, и «диагностика» — медицинский термин, означающий распознавание в человеке скрытых от внешнего наблюдения психических явлений. Термин «психодиагностика», имеющий в известном смысле психофизиологическое наполнение, впоследствии уступил место термину «психологическая диагностика», относящемуся исклю-

чительно к психологическому и социально-психологическому измерениям. Методики психологической диагностики применяются для изучения психологии отдельного человека, малых социальных групп и коллективов. Главным методическим инструментом здесь является тест.

На практике применяются тесты интеллекта, тесты личности, тесты измерения групповых явлений (сплоченности, совместимости, коллективизма), тесты мастерства, тесты обученности и т. д. Собственно говоря, сама психологическая диагностика стала возможной только благодаря тестам. Между тем проблема психологических тестов в нашей стране — это очень трудная, противоречивая и далеко не решенная проблема. После многих лет длительных и острых дискуссий по проблеме тестов и тестирования наши психологи в основном согласились с тем, что тест как инструмент диагностики все же полезен.

Широкое распространение у нас за последнее время получили тесты по исследованию восприятия, памяти, мышления, внимания. Эти тесты дают возможность дифференцировать людей по особенностям психических функций, сделать заключение о качестве их ума, т.е. определить их пригодность к конкретным профессиям и успешность деятельности на практической работе по технологическим профилям. Давная разновидность тестов дает возможность как бы приспособить человека к условию профессиональной деятельности.

Особое место в системе тестовых испытаний занимают тесты-задачи. Отличие их от общеизвестных методик состоит в том, что в процессе работы над ними человек ощущает ситуацию решения профессионально важных проблем.

#### **Проблема-соревнование:**

Чтобы повысить производительность труда, работников вовлекают в соревнование. В каких случаях соревнование будет интенсифицировать трудовую активность отдельного работника в максимальной степени?

- А. Когда человек ощущает возможность победить.
- Б. Когда соревнование длится короткий промежуток времени.
- В. Когда соревнуются длительное время.
- Г. Когда человек ожидает материального вознаграждения.
- Д. Когда труд человека оценивается.

Тесты-задачи подобного типа дают возможность исследовать профессиональную эрудицию испытуемого, его установки на кон-

кретные виды социальной активности (в нашем примере — на соревнование). Эти тесты позволяют увидеть в человеке скрытые тенденции к реальной ситуации. Собранная по ним информация может служить иногда основой для подготовки плана диагностического интервью.

Среди методов психологической диагностики интервью занимает особое место. Проведение интервью — весьма трудная и сложная процедура. Хотя неискушенному исследователю эта процедура может показаться пустяковой, на самом деле она требует от него значительного напряжения физических и духовных сил. С целью облегчения процедуры ей может предшествовать самооценка личности испытуемого. Для этой цели используются различные тесты самооценки или специальные бланковые опросники. Информация, полученная с помощью этих инструментов, дает возможность повысить эффективность интервьюирования.

В процессе проведения мероприятий по психологической диагностике интервью обычно венчает процесс изучения испытуемого. Полученная информация дает возможность подготовить на испытуемого психологические характеристики, которые служат основой для составления различных аттестационных документов. Основное назначение характеристики — указать степень выраженности у испытуемого профессиональных личностных качеств, особенностей его характера, поведения, устремлений и т. п.

Психодиагностические методики, если они применяются с учетом общих психологических принципов, несомненно, способствуют повышению эффективности работы с кадрами. Область применения психодиагностики вполне конкретна: психологический отбор; психологическая оценка кадров, в частности, при назначении на руководящую должность; профессиональная ориентация молодежи и вновь нанимаемых работников; внесение заключения о пригодности на обучение по конкретным специальностям. При подготовке заключений, а также при организации обследования принимаются во внимание специфические условия в отдельных отраслях производства, психологический климат в трудовом коллективе, где проводится обследование.

Само собой разумеется, что психологическую диагностику могут проводить только специалисты, получившие соответствующий допуск. Предпочтение следует отдавать психологам (по специальности «психодиагностика»).

**Профессиональное обучение.** На предприятиях и в организациях проводится работа по обучению кадров: рядовых работни-

ков, специалистов, руководителей. Однако процесс обучения часто организуется без психологического оснащения. В связи с этим одной из главных функций службы человека является внедрение положений психологии в систему организации и проведения учебного процесса. Если в недалеком прошлом здесь обходились без опоры на психологию, то сегодня такой подход уже стал абсурдным.

Специалисты-психологи здесь решают две главных проблемы: а) определение содержания обучения и б) разработка процедуры учебного процесса. Первая проблема решается на основе разработки модели системного подхода к обучению кадров. Здесь выделяются семь ступеней.

1. Анализ производства с точки зрения функционирования человеческого фактора. На этом этапе производственная деятельность представляется в понятиях, присущих ситуации рыночных отношений: производственный процесс обогащен элементами творчества; специалисты трудятся в атмосфере благоприятного психологического климата; их труд высокого производителя, продукция производства характеризуется высоким уровнем качества (схема №6).



Схема №6. Определение содержания обучения

2. *Описание должностных операций.* Каждое рабочее место, а тем более специальность предполагает вполне конкретный набор операций (видов деятельности). Такой набор необходим, во-первых, для расчета структуры рабочих мест предприятия, а во-вторых, для организации обучения. В связи с этим требуется соответствующий психологический анализ.

Анализ особенностей рабочих мест промышленного предприятия представляет собой изучение и оценку структуры формальной организации предприятия. Сюда входят такие аспекты, как описание трудовой активности индивида, закрепленного за конкретным рабочим местом, изучение его трудовых стандартов поведения и условий труда, а также необходимых механизмов и оборудования, характеристика результатов деятельности. Данная процедура исходит из основных задач предприятия, которые в самом общем плане могут быть сформулированы в таком виде: «Что производить?», «Как производить?», «Куда доставлять результаты труда?».

3. *Список знаний, умений и навыков.* Это перечень физических или умственных реакций, которые нужно усвоить работнику (специалисту, руководителю). Данный перечень подробнейшим образом раскрывает основные функции работника, закрепленного за конкретным рабочим местом.

4. *Определение учебных целей.* Они обычно определяются при вычленинии знаний, умений и навыков. Учебные цели указывают на то, каких стандартов (Что знать? Что уметь? Что делать? В какой степени надо знать и уметь?) должен добиться обучаемый в конце курса тренировки. В учебных программах цели обозначаются глагольными оборотами: «Дать представление о процессах. Сформировать первичные навыки, ознакомить» и т.д. Принятые учебные цели принимаются во внимание при доработке критериев оценки обученности, а также мастерства.

5. *Построение учебной программы.* Только тщательно обработав предыдущие пять ступеней, можно создать реальную учебную программу. На практике же часто начинают прямо с этого этапа, что делает всю систему обучения лишенной научной основы. При построении процесса обучения надо определить характер и содержание учебных материалов, подобрать соответствующие методы учебной деятельности и технические средства обучения, а также приемы контроля за ходом учебной работы обучаемых.

**6. Оценка системы обучения.** Это завершающая ступень в системе обучения и переподготовки специалистов. Оценка производится как в процессе проведения учебного процесса, так и путем наблюдения за обученными при выполнении ими своих функциональных обязанностей.

Психолого-педагогическое оснащение обучения специалистов и руководящих работников — важнейшая функция службы человека на предприятии. Организация и проведение учебного процесса без опоры на психологию — это зачастую трата времени, бесхозяйственное расходование человеческих ресурсов. В условиях укоренения научно-технического развития, когда подготовка и переподготовка кадров принимает лавинообразный характер, роль службы человека в этом плане поистине неопределима.

**Оптимизация труда и отдыха.** Традиционно данная проблема всегда выступала перед организаторами производства как психологическая. В наших исследованиях она проходит обычно под рубрикой «приспособление работы к человеку». В этом плане изучались темп труда, паузы отдыха, построение рабочих операций, смена операций и т. д.<sup>1</sup> В целом такие исследования направлены на повышение работоспособности отдельного человека, рабочих групп и коллективов.

Многочисленными исследованиями установлено, что за 8-часовой рабочий день работоспособность меняется по довольно устойчивым фазам. Так своего максимума она достигает примерно через два часа после начала работы. Сначала человек как бы вращивается в процесс труда и только потом достигает такого состояния, когда становится способным наиболее интенсивно и качественно производить продукцию. Через четыре часа после начала трудового дня работоспособность падает. Путем варьирования пауз отдыха можно как-то изменить течение процесса, однако общая картина работоспособности остается устойчивой. В связи с этим при планировании трудового дня естественно нужно подстраиваться под такого рода закономерность. Здесь также учитывается кривая изменения работоспособности человека в течение суток.

Известно, что работоспособность людей резко падает в ночную смену, особенно под утро, когда физиологические процессы организма автоматически перестраиваются на дневной цикл жизнедеятельности. В это время снижается точность и темп де-

<sup>1</sup> Левитов Н.Д. Монотонная работа. — М: ЦИТ, 1924. с. 472.

ятельности, наиболее часто случаются срывы в работе, чаще имеет место травматизм. Наши хозяйственники стали избегать ночных смен. Однако это привело к тому, что ведущие отрасли промышленности у нас оказались загруженными только в дневное время. В рыночных условиях хозяйствования придется интенсифицировать загрузку оборудования, т.е. организовать труд в ночные часы. На первый взгляд здесь нет ничего хитрого. Казалось бы, хорошо спланируй трудовой процесс — и все пойдет как надо. Но на деле здесь есть немалые трудности. Они связаны с тем, что одни люди предпочитают трудиться в утреннее время, другие — в вечернее. Первых образно называют «жаворонками», вторых «совами». Перед службой человека возникает задача повышения работоспособности всех работающих в любое время дня и ночи. Но как обеспечить высокую интенсивность труда «жаворонков» в ночные часы, а «сов» — в утренние? Здесь мы сталкиваемся с проблемой перевода стрелок «биологических часов» человека.<sup>1</sup>

Экспериментальные исследования показали, что перевести человека из дневного режима в ночной легче всего, когда время одной смены отстоит от другой на четверть суток. Труднее приспособиться к сдвигу на половину суток.

Практическая работа психологов в цеху показала, что большинство людей, у которых была дневная смена с 9 до 18 часов и обеденный перерыв в районе 15, через трое суток полностью приспособились к сдвигу на 6 часов, т. е. к работе с 15 до 24 часов. Сдвиг же смены на 12 часов (т. е. начинать ее в 21 и заканчивать в 9 утра) требует адаптации до семи суток. Однако известно, что когда внедряют график, по которому одну неделю работники должны трудиться днем, а другую — ночью, обычно не учитывают закономерностей хода «биологических часов» человека. Приемлемый вариант здесь — это переход от дневной работы к ночной как бы скачками. Исследования показали, что самая продуктивная работа обеспечивается при четырехсменном графике (т.е. по шесть часов за смену). Нетрудно представить, какой вред здоровью людей и производству приносит штурмовщина в конце месяца.

После напряженных 12–18 часов труда человек не успевает восстановить свои силы. От него нельзя ждать хорошей работы на следующий день: выработка падает на 30–50%, страдает ка-

<sup>1</sup> Куприянович Л.И. Биологические ритмы и сон. — М.: Наука, 1976.

чество, повышается вероятность попадания людей в опасные ситуации. Однако главный урок здесь морально-психологический: работники приучаются спустя рукава относиться к режиму труда и отдыха, у них вырабатывается тенденция нарушать дисциплину трудового ритма. У работников в таких случаях формируются негативные черты характера, приобретающие устойчивость проявления во всех ситуациях жизнедеятельности. Борьба с такими явлениями, т.е. переделывать характер, куда сложнее, чем перестраивать график режима труда и отдыха.

Работники психологической службы, рационализируя трудовой процесс, тем самым ведут большую воспитательную работу. В их деятельности нет мелочей. Учет внутренних, казалось бы, далеких от социальной действительности факторов имеет непосредственный выход в социальную сферу. В связи с этим от внимания службы человека не должно ускользать ни одно явление, получившее распространение в наших трудовых коллективах хотя бы стихийно. Примером может служить методика трех биоритмов, т.е. учет проявления в поведении человека интеллектуального, эмоционального и физического ритмов жизнедеятельности, которые имеют законченный цикл колебаний, соответствующий 33, 28 и 23 дням.

Считается, что каждый из названных циклов протекает по законам синусоиды, имея положительный и отрицательный полупериоды. Эмпирически доказывается, что неблагоприятным днем для работника является тот день, когда один из циклов переходит границу от положительного к отрицательному полупериоду, т.е. когда пересекает нулевую отметку. Если эту отметку пересекают сразу два ритма, то положение усугубляется, а если три, то день, в котором совершается это событие, считается самым неблагоприятным днем. В такой день, естественно, работник должен быть начеку.

Пока нет единства мнений по проблеме трех биоритмов: одни ученые считают ее выдумкой, другие воздерживаются от такого резкого суждения. Практика же свидетельствует, что на предприятиях, где вводилась методика определения биоритмов человека, количество происшествий по вине персонала резко сокращалось.

**Психологическое консультирование.** Данный вид деятельности психологов на предприятии (в организации) направлен на оказание помощи отдельным лицам или группам лиц, оказав-

шимся в сложных ситуациях принятия решения. Все разнообразие психологического консультирования может быть сведено к двум разновидностям: а) профессиональному и б) личностному. Первое направление имеет дело с выбором профессии и профессиональным развитием, второе с улаживанием житейских проблем. Как показывает практика управленческой деятельности в странах западной Европы и передовых хозяйственников нашей страны, руководители всех рангов (менеджеры) должны обладать навыками консультантов этого профиля.

Профессиональная консультация осуществляется для целей набора и приема работников; расстановки и отбора кадров; производственного обучения, оценки и учета кадров. В компетенцию этого вида консультации входит также профессиональная ориентация работников, задачей которой является стимулирование развития тех характеристик личности, которые служат предпосылкой успешной работы в будущем. В целом проблема внедрения на производстве службы профессиональной консультации весьма актуальна. В условиях ускорения социально-экономического развития эта служба способна решить целый ряд вопросов по интенсификации трудовых процессов производственных коллективов.

Личностное консультирование, направленное на улаживание жизненно важных проблем, имеет отношение к общежитейской сфере человека. Это разного рода переживания, вопросы семьи и брака, воспитание детей, неблагоприятные отношения к близкими людьми, тревожное состояние в связи с переходом на новую работу, уходом на пенсию и т. д. Консультирование здесь складывается из двух аспектов: а) выявление внутренних причин неблагоприятных переживаний и б) собственно консультирование, оказание психологической помощи. В первом случае предпринимают усилия психодиагностического толка, а именно, выявление доминирующих тенденций поведения человека, обратившегося за консультацией. Для этого используются известные личностные методики, а также зарекомендовавшие себя опросники, опробированные шкалы. Во втором случае осуществляется прямое или косвенное побуждение.

Прямое побуждение предполагает активность консультанта, который вторгается в сферу взглядов и оценочных суждений человека, анализирует его поведение, дает советы, делает выводы и т.д. Заключительным этапом здесь является подведение консультируемого к конкретному пути деятельности. Схе-

ма работы довольно проста: установление контакта, оценка состояний, определение путей решения выявленных проблем, подбор варианта деятельности, разъяснение особенностей достижения целей. Прямой путь нередко бывает полезен людям, страстно жаждущим совета по избавлению от переживаний. Косвенное побуждение рассчитано на максимальную активизацию человека. Консультант внешне остается как бы пассивным. Он старается переносить свою активность во внутренний план пациента и тем самым возбуждать его изнутри. Схема работы здесь будет иная: установление контакта, подведение пациента под факт осознания причины своих переживаний (катарсис), побуждение пациента к самостоятельному очерчиванию своих проблем, постановка уточняющих вопросов с целью нацеливания человека на нужный выход из создавшегося положения.

### ТРУДНЫЕ РАБОТНИКИ

Люди, заработавшие ярлык «трудных», получают его по разным причинам. Когда группе опытных менеджеров был задан вопрос: «Кем вам трудно управлять?» — они выработали следующий список характеристик:

- ленивые — отлынивают от работы;
- злые — «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;
- беспомощные — так стараются преуспеть, что терпят неудачу;
- эмоциональные — слишком озабочены своими переживаниями;
- аморальные — обеспокоены своими корыстными целями;
- «оборонщики» — воздвигают барьеры при малейшем намеке на какие-либо перемены;

- ожесточенные — постоянно «носятся со своими обидами»;
- «уклонисты» — активно избегают света;
- бесчувственные — на окружающих не обращают внимания;
- недалекие — обычно делают ограниченные умозаключения;
- самоуверенные — стараются выглядеть непогрешимыми;
- запуганные — опасаются всего и вся.

Когда перечень был завершен, один менеджер встал и сказал: «А что мне делать тут с одним — он страдает всем этим сразу?»

М. Вудкок, Д. Фрэнсис. Раскрепощенный менеджер. (Пер. с англ.). — М.: Дело, 1994.



Процедура консультирования представляет собой сложный вид коммуникативной деятельности, включающей систему профессиональных действий. В связи с этим она должна осуществляться психологами-профессионалами. Вместе с тем освоение

простого варианта консультирования под силу почти каждому сотруднику службы человека, допущенному к деятельности, предусматривающей социальное развитие рабочих групп и коллективов. Основы консультирования должны быть освоены всеми руководителями подразделений.

Психологическое консультирование получает у нас все более широкое распространение. На его основе в нашей стране складывается служба психологической помощи, или, как ее еще называют, «служба доброй помощи». Она работает обычно круглые сутки. Консультанты-психологи несут дежурство возле «телефона доверия». Любой человек, попавший в сложную психологическую ситуацию на работе или в быту, может набрать номер телефона, чтобы получить дружеский совет, как выйти из внезапно настигшей беды, коллизии, тревожного состояния. На некоторых предприятиях организованы и «кабинеты доверия», куда работники обращаются непосредственно к дежурному консультанту. Как правило, работники в таких кабинетах находят понимание их проблем, а поэтому получают ощутимое облегчение. От консультанта порою требуется лишь внимательное отношение к человеку, умение слушать посетителя и искренне проявлять свое уважение к нему. «Какое наслаждение — уважать людей!» — говорил А.Чехов.

Внимание и доброе слово — вот главные инструменты «службы доверия» и ее консультантов. При этом, конечно, они должны не только переживать ситуацию вместе с консультируемым, но и побуждать его к деятельности. «Не переживать, а действовать!» — этот завет К.С.Станиславского должен стать главным принципом службы психологического консультирования.

Психологическая экспертиза. Данное направление службы человека получило научную разработку в судебной психологии. Практиками было уже давно подмечено, что люди совершают те или иные действия под влиянием господствующих у них психологических состояний. Мало того, даже восприятие обстоятельств, в которых протекают действия, бывает всегда осложнено этими состояниями. Так, описание реальных событий, свидетелями которых они были, порой резко отличаются друг от друга. При этом люди могут искреннее утверждать, что все, что они рассказывают, — истинная правда. Нередко такое поведение людей, особенно тех, кто в процессе совершения действия находился в состоянии стресса, осложняет истинную оценку событий. Все это побудило юристов выдвинуть проблему психоло-

гической экспертизы, рамки которой очерчиваются примерно такими пунктами:<sup>1</sup>

- установление психически здоровых людей, объективно воспринимающих протекающие события;
- определение наличия или отсутствия аффекта;
- оценка возможности возникновения психических состояний (растерянности, потери ориентировки и т. д.), оказывающих воздействие на поведение;
- диагностика индивидуально-психологических особенностей людей (внушаемость, импульсивность, ригидность и т. д.), способных оказать влияние на реакции;
- выявление ведущих мотивов поведения человека.

Хотя судебно-психологическая экспертиза имеет отношение к сугубо специфическим сторонам человеческой деятельности, ее общие положения несомненно подходят для изучения деятельности людей на производстве, в частности, в ходе анализа причин производственного травматизма и конфликтов.

Согласно официальным данным, 80% производственных травм в мире совершается по вине самих потерпевших. Только 15% травм происходят из-за дефекта оборудования или его неудовлетворительного состояния. Психологические причины здесь доминируют. Люди попадают в травматические ситуации в основном или по причине своей предрасположенности к этому, или по причине сознательного применения небезопасных методов и способов труда. Очевидно, наличие или отсутствие соответствующих предписаний в этом деле не очень существенно. Для вскрытия реальных причин любого случая травматизма на производстве крайне необходима психологическая экспертиза. Тут важны два фактора.

*Во-первых, проблема предрасположенности.* Вряд ли можно считать этот феномен глобальной причиной травматизма. Тем не менее, предрасположенность людей к попаданию в опасные ситуации имеет место. Исследования американского доктора Г.Хана, посвятившего многие годы изучению причин травматизма, показывают: «Примерно 25% всех людей потенциально предрасположены к несчастным случаям: в силу особенностей своего характера и темперамента они являются виновниками различных происшествий и обычно их же жертвами».<sup>2</sup> Методы Г.Хана

<sup>1</sup> Коченов М.М. Введение в судебно-психологическую экспертизу. МГУ, 1980.

<sup>2</sup> Предрасположенность к несчастным случаям. «Наука и жизнь», 1978, с. №6.

просты и остроумны. Например, исследуемого человека подводят ко рву, дно которого усыпано осколками битых бутылок, и дают удостовериться, что падение в ров — дело малоприятное. После этого отводят примерно на 5 метров от края рва, завязывают ему глаза и, повернув лицом ко рву, предлагают подойти к краю. Люди ведут себя здесь по-разному. Одни — очень осторожны, они стараются двигаться как можно медленнее, чтобы ногой нащупать край рва. Другие, наоборот, безрассудно шагают ко рву, и лишь вмешательство исследователей спасает их от несчастного случая. Оба этих типа, как показали данные, предрасположены к попаданию в травмирующую ситуацию: одни из-за своей пугливости, другие из-за склонности к риску. Последующие исследования подтверждают феномен предрасположенности.

*Во-вторых, социальный фактор.* При подготовке заключения о причинах травматизма сотрудники службы человека тщательно изучают социальные факторы, подталкивающие людей к попаданию в травмирующие ситуации. Для этой цели должна с особой тщательностью оцениваться фабула события, психологические особенности субъектов, ставших жертвами травмирующих ситуаций, и межличностные отношения в рабочих группах.

Психологическая экспертиза конфликтов — не менее ответственное направление деятельности психологической службы.

Как показывает практика, без психологического обследования нельзя полностью понять причины конфликта, ни тем более предпринять какие-либо действенные шаги для их разрешения. Как отмечалось, конфликты бывают внутриличностными и межличностными. Первый вызывается каким-либо глубинным противоречием, например, противоречием личного желания и объективных возможностей для его реализации. Межличностные конфликты проявляются главным образом в процессе общения людей друг с другом. Такого рода конфликты означают столкновение личностей в результате несовместимости их потребностей, интересов, установок, взглядов, поведения.

### 5.5.2. Психологическая разгрузка

В условиях рыночных отношений темп трудовых процессов значительно превышает тот, который господствует при централизованном управлении. Рыночная экономика предполагает конкуренцию, что подстегивает интенсивность труда на всех фазах производства. В условиях рынка люди должны трудиться с постоянно возрастающей энергией. И если не принимать особых мер

по снижению психической напряженности работников, то неизбежны неблагоприятные последствия.

Во всех развитых в экономическом отношении странах практикуются специальные мероприятия по релаксации (расслаблению). Интересен в этом отношении опыт японских крупных компаний.

Широкое распространение в Японии получил метод релаксации, впервые введенный в обиход компанией «Мацусита денки». Процедура осуществляется в специальном кабинете. Он состоит из двух комнат, разделенных коридором. На стенах в коридоре отражена история компании и представлены различные эпизоды из ее жизни. В первой комнате, разделенной ширмами, висят обычные и сферические зеркала, стоят манекены управляющих и мастеров, с потолка свешиваются набитые опилками кожаные мечи. На стене висит лозунг: «К вашим услугам. Поработайте от души!» У стены стоит корзина с бамбуковыми палками. Плакат призывает посетителей взять палку и поколотить манекен своего босса. Можно стукнуть его и кулаком. Говорят, что от этого работники получают не меньше удовольствия. Сами японцы утверждают, что «поработав» в кабинете, они становятся спокойнее, их реакции приобретают достаточную четкость. В этом им помогает консультант-психолог, который работает в смежной комнате. Основная задача консультанта — проведение утешительных бесед с рабочими.

Имеется опыт функционирования кабинетов релаксации и на наших предприятиях. У нас они называются комнатами психологической разгрузки (КПР). Процедуры, конечно, отличаются от японских.

КПР представляет собой специально оборудованное изолированное помещение, предназначенное для проведения сеансов комплексного психофизиологического воздействия на психическое состояние человека. Цель сеансов — эмоциональная разгрузка работников, снижение у них уровня утомления, гашение тревог и переживаний. Основу методики здесь составляют упражнения по созданию хорошего настроения. Содержательная сторона упражнений — это визуальное, звуковое и вербальное воздействие на психику людей.

Визуальный ряд воздействия образуют сменяющиеся слайды, диапозитивы или кинофрагменты и цветной динамический фон. Звуковой ряд — музыкальные пьесы и природные шумы (голоса птиц, шум прибоя, шелест листьев и т. д.). Вербальный ряд представлен текстами эстетической и внушающей направ-

ленности. Представление всех трех видов строго синхронизируется: шумовое оформление соответствует адекватному изображению и вербальному наполнению; природные звуки гармонируют с изображением. Для усиления эффекта используются различные ароматы (запахи хвои, цветов, лекарственных трав), воздух насыщается фитонцидами. К сеансу нередко приурочивается раздача тонизирующих напитков и кислородных коктейлей. Один сеанс, как правило, длится 10–15 минут. Пребывание работников в КНР длится до получаса.

**Процедуры сеансов.** Нет каких-то строгих шаблонов. Процедуры варьируют в зависимости от особенностей региона, характера трудовой деятельности, а также профессиональной подготовленности консультантов. В частности, медицинские работники делают упор на психофизиологию человека, психологи — на структурные компоненты личности. Вместе с тем можно рекомендовать стандартную процедурную схему, состоящую из трех периодов (Лопухина Е.В. — 1986).

**Первый период — «успокоение».** Продолжительность 3–4 минуты. Работники принимают удобное положение в креслах. Медленно нарастают природные шумы (шум прибоя, шелест листьев, пение птиц и т. д.). Ослабляется яркий свет. Слышится спокойная музыка с мягким музыкально-ритмическим рисунком средней громкости. Включается подсветка успокаивающего голубого света.

**Второй период — «релаксация».** Длительность 4–7 минут. Включается подсветка зеленого цвета. Звучит мелодичная негромкая с радостно-успокаивающими нотками музыка. Проецируются слайды с видами природы (горные вершины, водные просторы, зимние луга и т. д. — в зависимости от наклонов и национальных особенностей работников). Прослушивается голос психолога, проговаривающего формулы расслабления.

**Третий период — «мобилизация».** Продолжительность 3–4 минуты. Цветовая подсветка от зеленого постепенно переходит к розовому, а затем к оранжевому цвету. Нарастает громкость музыкального фона. Средний темп сменяется мажорным ритмичным. Слышатся танцевальные и маршевые ритмы, песенные фрагменты. Работники переходят из положения «полулежка» в положение «сидя». Все делают короткие выдох и длинный вдох, нарастает интенсивность освещения. Проецируются слайды с изображением пейзажей, восхода солнца. Крупным планом высвечиваются цветы, ягодные кусты, фрукты, виды птиц, животных, пейзажи городских парков и архитектурных ансамблей, массовых гуляний,

смеющиеся лица людей. Включаются все светильники. Слышится команда: «Встать!» Все встают и делают разминку.

Все три периода психологической разгрузки могут по желанию педагога (инструктора) заполняться формулами аутотренинга и медитации. Тогда период пребывания в КИР увеличивается.

## ОФОРМЛЕНИЕ КОМНАТЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ РАЗГРУЗКИ

1. Помещение КИР состоит из трех смежных комнат. Оно располагается внутри производственных цехов, вблизи рабочих мест.
2. Комнаты изолированы от источников шума, вибрации, излучений, пыли. Необходимы хорошая вентиляция и исправное отопление.
3. Полезная площадь процедурного зала — не менее 30–40 м<sup>2</sup> при высоте 2,8–3 м. Количество посадочных кресел 12–20.
4. Эстетическое оформление: уют и нормальный комфорт. На стенах — панно с изображением природных пейзажей, выдержанных в основной гамме цветов. Освещение спокойное, естественное. Возможно использование декоративных напольных светильников. Регулировка освещения выведена на пульт оператора. На окнах — шторы из плотной непроницаемой ткани под тона стен. Допускаются настенные слайды, аквариумы, декоративно-художественные композиции из растений. Попы покрыты коврами темно-зеленых тонов. Кресла с регулируемыми спинками (к каждому подвешены стереонаушники). На одной из стен — экран для проекции слайдов, мультфильмов, кинофрагментов.
5. Прихожая (комната ожидания) — площадь 16–18 м<sup>2</sup>. Оборудована встроенными шкафами для хранения одежды и обуви. Журнальный столик, газеты, журналы, оборудование для раздачи кислородных коктейлей.
6. Операторская — 12–16 м<sup>2</sup>. Располагается рядом с залом, имеет смотровое окно для визуального контроля. В комнате располагается пульт оператора, стол, 2–3 стула. С пульта регулируется: а) трансляция рабочих программ по аутогенному расслаблению; б) передвижение видеокладов; в) синхронизация звука, цвета, речи; г) микрофонная связь с каждым креслом; д) температура воздуха и влажности.
7. Санитарно-гигиенические условия КИР: а) температура 20–23°; б) относительная влажность в пределах норм; в) предельно допустимые уровни шума — не выше 50 дБ. Освещение — рассеянный свет. Цвет потолка и стен меняется с помощью электроподсветки от успокаивающего зелено-голубого до возбуждающего желто-оранжевого. Акустическая система со стереофоническим эффектом.
8. Оборудование: видеомагнитофон, телевизоры, стереомагнитофон, стереопроигрыватель, диапроекторы, кинопроекторы, осветительные установки с фильтрами, стереонаушники, набор цветных слайдов с видами природы, набор музыкальных записей, воздухоувлажнители, аэроионизаторы, кондиционер, бытовые кресла и с регулируемыми спинками, аквариумы, светорегуляторы, электронные часы.

Оформление КПП и характер оборудования могут варьироваться в зависимости от местных условий. Однако во всех случаях посетителям должен быть обеспечен разумный комфорт и необходимые удобства. Обстановка КПП и вся процедура ее функционирования должны вызывать у людей приятные ощущения. Как показывает практика, каждый работник, посещающий КПП, должен проделать вполне определенную подготовительную работу.

## ЗАДАНИЯ КЛИЕНТАМ

### Задание 1. Подбор музыки.

Прослушайте ряд музыкальных произведений. Определите, которые из них оказывают на Вас успокаивающее воздействие, которые бодрят. Начните с прослушивания, например, увертюры к опере «Хованщина» М.И.Мусоргского — «Рассвет над Москвой»; ноктурна Шопена — «Утро»; музыкальных зарисовок П.И.Чайковского — «Времена года»; концертных произведений Чайковского и др.

При определении потребной мелодии пользуйтесь 10-ти балльной шкалой, где 10 баллов означает чрезвычайно приятное воздействие, а 1 балл — неприятное. Повторите прослушивание три раза, не спешите. В спешке можно легко ошибиться. Отбирайте произведения, которые получают от 6 и более баллов.

### Задание 2. Процедура подбора.

Для прослушивания мелодии расположитесь поудобнее в кресле. Закройте глаза, расслабьте мускулатуру. Сделайте полный выдох, заем вдох. Отдайтесь чарующей мелодии музыки. Не поддавайтесь искушению заснуть. При подборе музыки у вас может возникнуть желание взять какую-нибудь мелодию из репертуара. Знайте, что поп-музыка чаще всего оказывает на организм разрушающее воздействие.

Подумайте над содержанием двух сообщений из периодической печати:

#### СИМФОНИЯ ДЛЯ ЗМЕЙ

*Как змеи реагируют на музыку? Какую музыку они «предпочитают»? Этим вопросом задавались многие герпетологи. Внес в эту проблему свою лепту и индийский дрессировщик змей Рахман Бхавалали Танчалан. Он содержит в своем «хозяйстве» двадцать взрослых кобр, в том числе особо опасных королевских кобр. Ставя свои опыты, дрессировщик использовал различную музыку: от народных индийских мелодий (в основном танцевальных) до современного джаза и рок-музыки. Чаще всего он работает со своей любимцей — королевской коброй Нагайной. Результаты его исследований показали, что тихая и мелодичная индийская музыка заставляет Нагайну медленно подниматься из корзины и плавно раскачиваться в такт музыке, находясь как бы в полусне. Громкая джазовая музыка беспокоит Нагайну так, что она раздувает свой «капюшон». Оглушительные и резкие звуки «металлического» рока приводят змею в состояние сильнейшего возбуждения. Находясь в корзине, она становится на хвост и делает быстрые угрожающие движения.*

#### НЕ ВЫНЕСЛИ ПОП-МУЗЫКИ

*На лесной звероферме, расположенной недалеко от западногерманского городка Хагена, разводили норок, колонков, хуниц, серебристо-черных лис. Звероферма процветала. Однако вскоре дела пошли хуже: животные потеряли быструю зреличность, похудели, стали вялыми. Проведенные обследования не*

дали объяснения происходящему. Разгадка была найдена при осмотре окрестностей зверофермы: оказалось, что недалеко от нее расположился молодежный центр отдыха. И там подолгу, особенно в субботу и воскресенье, гремела и грохотала поп-музыка, многократно усиленная электронной аппаратурой. Как сообщалось об этом в печати, такой нервный прессинг выводил обитателей звероферм из состояния «душевного комфорта».

**ДОКАЗАНО, ЧТО ЧЕЛОВЕК, НАХОДЯЩИЙСЯ  
В ТЕЧЕНИЕ ТРЕХ МЕСЯЦЕВ В ЗВУКАХ «ТЯЖЕЛОГО МЕТАЛЛА»,  
БЕЗВОЗВРАТНО ТЕРЯЕТ СВОЙ СЛУХ.**

### **Задание 3. Подбор текста.**

В комнате психологической разгрузки, помимо музыки, прослушивают тексты литературных произведений.

Подберите приятные Вам тексты и периодически слушайте их. Начните с прослушивания произведений А.И.Куприна — «Анафема»; Л.Н.Толстого — «Отец Сергей»; Алексея Толстого — «Русский характер»; А.Грина — «Алые паруса» и т.д. Слушайте стихи А.С.Пушкина, М.Ю.Лермонтова, современных поэтов. Слушая подобранные тексты, постарайтесь опутить на себе воздействие их формы и содержания.

### **Задание 4. Подбор слайдов, мультфильмов, кинофрагментов.**

Подберите серию слайдов, мультфильмов, кинофрагментов. Посмотрите их. Сделайте вывод о влиянии этих средств на Ваши ум, чувства и волю. Заметьте, когда, при каких обстоятельствах Вам приятно смотреть тот или иной слайд, мультфильм, кинофрагмент.

## **САМОТРЕНИРОВКА**

### **Упражнение №1 Аутогенная медитация.**

Медитация происходит сидя (в кресле, на стуле в позе «кучера на дрожках»). Расслабиться, установить дыхание, глаза оставить полузакрытыми. Сосредоточиться на дыхании, на выходе медленно произносить ключевое слов. Лучше, если это слово не будет иметь конкретного предметного значения. Некоторым подходит слово «раз» другим — «ом», третьим — «онг» и т.д. Хорошо работает слово, заканчивающееся сонорными звуками. Имеют место и разновидности аутогенной медитации, когда вместо ключевого слова используются воображаемые или реальные предметы:

- а) после полного расслабления и установки дыхания мысленно до мельчайших деталей воспроизводится какой-либо полибившийся пейзаж. Так закрыв глаза, тренирующийся пробегает глазами по всем уголкам пейзажа;
- б) мысленное воспроизведение какого-либо предмета (вазы, букета, отдельного цветка). Чтобы добиться аутогенного эффекта, сначала изучают предмет с открытыми глазами, а потом воспроизводят его во всех оттенках при закрытых глазах;
- в) мысленное воспроизведение пламени свечи. Для этого в метре от себя устанавливают горящую свечу. Затем в течение 2-х минут тщательно изучают пламя и потом, закрыв глаза, воспроизводят пламя в своем сознании.

Во всех случаях продолжительность сеанса 15–20 минут. Двукратная ежедневная тренировка благотворно сказывается на самочувствии, помогает избавиться от многих недугов, способствует воспитанию характера.

---

**Упражнение №2**  
**Дыхательная**  
**медитация.**

---

Исходное положение — сидя в кресле (на стуле). Расслабиться, установить дыхание, полузакрыть глаза. Сосредоточить внимание на дыхании. Мысленно считать выдохи от 1 до 10, затем повторять все сначала. Дышать замедленно. Упражнение выполнять в течение 15–20 минут.

В ходе упражнения могут происходить различные явления: одним покажется, что где-то зазвенел звонок, другие услышат шум моря, третьим представится какая-то другая картина и т. д. Все эти переживания случаются перед переходом в сон. Старайтесь не засыпать, настойчиво продолжайте счет.

Ежедневная двухразовая тренировка в дыхательной медитации благотворно сказывается на работоспособности. Длительная работа над собой методом дыхательной медитации устраняет многие личностные недуги.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Согласно современным положениям менеджмента, в системе управления проявляют свое действие три основных фактора: люди, финансы и техника. Иерархия сегодня такова, что на первом месте стоят люди. Среди господствующих целей управления (направленность на людей и направленность на дело) преобладает человеческий фактор. В сущности, менеджмент — это очеловеченная система управления. Именно такая система лучше всего подходит для управления экономикой в рыночных условиях.

Главные функции менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль) глубоко психологичны. Поэтому для того, чтобы эффективно их осуществлять, менеджеру нужно овладеть психологическими компонентами управленческого мастерства: уметь взаимодействовать с людьми, выступать перед аудиторией, убеждать, мыслить творчески, принимать эффективные решения, быстро воспринимать и анализировать информацию и т. д.

Не осведомленный в вопросах менеджмента читатель может предположить, как это ранее делалось у нас, что современный предприниматель прежде всего должен быть подкован в технико-экономическом отношении, в то время как по взглядам теоретиков и практиков менеджмента в его образовательном багаже на первом месте должен стоять арсенал умений и навыков по человековедению. В суровых условиях рыночной конкуренции только упор на человека дает возможность постоянно поддерживать высокий темп производства и обеспечивать нескончаемый поток высококачественной продукции.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

**Бизнесмены России!**

С вами хотят сотрудничать бизнесмены многих стран мира. Они знакомятся с Россией, они изучают вас!

Вы должны знать своих партнеров, чтобы вести с ними конструктивный диалог, свободно общаться.

## ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ У РАЗНЫХ НАРОДОВ МИРА

Практика делового общения наших бизнесменов с иностранцами показывает, что впечатление, которое оставляют о себе наши коллеги в зарубежном мире, нередко во многом определяет успех сотрудничества. Любое представительское мероприятие, будь то переговоры, приемы или просто личная встреча, работают на имидж организаций.

(По материалам «Экстра М»; «Центр Плюс»; «МК»; «ЭНОР»; «ПМ-92»).

### Великобритания

**Обращение:** «Мистер», «миссис», мисс». На собраниях и конференциях следует обращаться: «Леди и джентльмены». Нельзя при этом путать слова «Великобритания» и «Англия».

**Пунктуальность:** англичане очень пунктуальны, однако с пониманием относятся к незначительным опозданиям своих партнеров.

**Одежда:** мужчины предпочитают деловой стиль одежды, женщины — вольный, но в пределах этических норм. Таких же правил придерживаются молодые девушки.

**Тактика переговоров:** английские бизнесмены ценят время, уважают партнера, предпочитают основательность. Стараются не затягивать принятие решения, но с этим без причины не спешат. Подписание контракта англичане предпочитают осуществлять при полной ясности ситуации и ее последствий. Они с доверием относятся к партнерам и уважают тех, кто платит тем же. При решении сложных проблем стараются договориться о главных, принципиальных позициях, уважают партнера, наделенного полномочиями.

**Подарок:** к подаркам щепетильны. Предпочитают сувениры, не отказываются от цветов и книг.

**Беседа:** любят упоминание об истории Великобритании и ее связях с Россией. Склонны беседовать о житейских проблемах, но не возражают и против политики.

**Приглашения:** у англичан бытует пословица: «мой дом — моя крепость». Поэтому не напрашивайтесь на приглашение в дом. Если они пригласили вас в свои апартаменты, значит вы им понравились. Вы можете ответить приглашением в приличный ресторан.

## США

**Обращение:** «мистер», «миссис», «мисс».

**Пунктуальность:** очень пунктуальны. Время для американцев - деньги. Опоздание более чем на пять минут считается неприемлемым. Для визитов назначают точное время.

**Одежда:** на деловых встречах предпочитают деловой стиль одежды, хотя могут допускать и вольности. Своего партнера принимают в любом костюме.

**Тактика переговоров:** предпочитают не тянуть время, а сразу приступить к делу. Если видят выгоду, могут при первой же встрече подписать контракт. Сначала стараются договариваться о главном, детали согласовывают потом. Во время переговоров американцы очень нетерпеливы, однако не доводят дело до эмоциональных всплесков. Если согласовывают ход работ, то стараются определить время выполнения каждого этапа. В процессе переговоров держатся на расстоянии 70–75 сантиметров от партнера. Не любят беседовать через стол.

**Подарок:** американцы любят подарки, однако не очень дорогие. От сувениров не отказываются.

**Беседы:** предпочитают говорить о деле. Любят вести беседы о семейных проблемах. Политика стоит на втором плане.

**Приглашения:** любят приглашать в рестораны, на спортивные зрелища, в загородные прогулки. На пикниках ведут себя по-свойски. Любят выпить, побалагурить. Чтут уголовный кодекс.

## Франция

**Обращение:** «месье», «мадам», «мадмуазель».

**Пунктуальность:** французы стараются быть пунктуальными, однако не очень сердятся, когда компаньон, извиняясь, появляется с опозданием на 15–20 минут.

**Одежда:** мужчины предпочитают деловую одежду, однако нередко появляются в легких куртках, но обязательно в элегантной рубашке. Для женщин — строгое платье. Девушки в одежде допускают вольности.

**Тактика переговоров:** французы любят, когда собеседник показывает свой профессионализм. Не одобряют употребления иностранных слов. У француза особый авторитет зарабатывает тот, кто свободно пользуется французским языком.

**Подарок:** недорогие подарки и сувениры могут нередко помочь делу.

**Беседы:** французы любят свои достопримечательности, о них они могут увлеченно говорить часами. Их волнуют проблемы занятости, налоги, а также простые житейские дела.

**Приглашения:** приглашение посетить новое место встречается с одобрением. Обожают посещать рестораны и кафе, где подают хорошие вина.

## Швеция

**Обращение:** господин («хэrr»), госпожа («фру»). Хорошо знакомые партнеры предпочитают обращение по имени и на «ты» (произносится как «дю»).  
■ corporatestrategy.ru

**Пунктуальность:** даже небольшое опоздание может испортить благоприятный климат сотрудничества.

**Одежда:** костюм или строгий пиджак для дам, для мужчин — костюм.

**Тактика переговоров:** шведские предприниматели ценят отлаженную работу команды. Конкретные, быстрые аргументы и деловые дискуссии способствуют заключению контрактов.

**Подарок:** так как алкоголь в Швеции дорогой, ваш торговый партнер будет рад алкогольным напиткам в фирменной упаковке.

**Приглашения:** даже важные переговоры нередко проводятся за полным обедом. Шведы ценят непринужденность, терпимость и великодушие гостей.

### Польша

**Обращение:** «пан», «пани». Хорошо знакомые партнеры общаются друг с другом на «ты», обижаясь на вежливое «вы» и парируя его «Я только один».

**Пунктуальность:** в деловых отношениях принимают опоздания не более чем на пять минут.

**Одежда:** костюм для мужчин, строгий стиль в одежде для женщин.

**Подарки:** если вас пригласили на ужин домой, не забудьте про букет цветов для хозяйки дома и сладости для детей. В Польше не принято праздновать обычный день рождения, а только день именин.

**Приглашения:** загородный ресторан, постфеодальные замки и музеи на верняка будут предложены вашему вниманию.

**Беседы:** традиционны комплименты о красоте дамы партнера по бизнесу, восторженное замечание относительно успешного продвижения Польши по пути капиталистического развития.

### Австрия

**Обращение:** «хэрр», «фрау», «фройляйн».

**Пунктуальность:** австрийцы, равно как и германцы, строго придерживаются пунктуальности. Только на юге Австрии вам простят опоздание более чем на 15 минут.

**Одежда:** на деловых встречах — деловой стиль одежды.

**Тактика переговоров:** австрийские партнеры очень внимательно ведут свой бизнес, предполагая то же в делах своих коллег. Импровизация может касаться только небольших вопросов, крупные проблемы должны быть подготовлены заранее и оформлены документально.

**Подарок:** чисто символические — народные сувениры. Хозяин дома будет рад бутылке хорошего вина, хозяйке дома обязательно преподнесите цветы.

**Беседы:** комплименты относительно архитектуры городов, бережном отношении к памятникам страны.

**Приглашения:** вы познакомитесь с местными кафетериями, местной кухней. Австрийцы любят выпечку своих кулинеров, которую вам обязательно надо похвалить. Приглашение на концерт — признак хорошего тона ваших партнеров. Предварительные деловые беседы могут состояться в загородном доме, загородном ресторане. Австрийцы предпочитают фужер хорошего вина, нежели водку. Придерживайтесь их вкусов.

## Италия

**Обращение:** фамилию обычно опускают, обращаясь к собеседнику «сеньор, сеньора, сеньорита». Но титулы важны! После окончания института к человеку автоматически обращаются как «доктор, докторесса».

**Пунктуальность:** ее высоко ценят, особенно в Северной Италии.

**Одежда:** для женщин — особенно женственная, на прием — вечернее платье. Для мужчин — элегантный костюм.

**Тактика переговоров:** сразу не стоит принимать ни одно из предложений партнера. Дискутируйте, покажите талант к импровизациям. Ваша быстрая реакция окупится сторицей.

**Подарки:** если вы хорошо знакомы со своим торговым партнером и его семьей, небольшие подарки для его детей подчеркнут ваши теплые отношения.

**Приглашения:** днем за двух-трехчасовым обедом обсуждают проблемы бизнеса, подтверждают сделки, принимают к исполнению контракты. Вечерние приглашения с культурной программой (посещение оперы) и заключительный совместный ужин являются признаком хорошего тона.

**Беседы:** не забудьте о комплиментах относительно итальянского образа жизни и итальянской культуры, а также изумительной местной пиццы. Итальянцы любят футбол. Разговор о моде итальянской моды может растопить лед в натянутых отношениях.

## Испания

**Обращение:** «сеньор, сеньора». Молодые испанцы наверняка предложат вам обращение по имени и на «ты».

**Пунктуальность:** опоздания на полчаса считаются нормальным делом.

**Приглашения:** если вас пригласили в гости, утром нужно послать букет цветов для хозяйки дома.

**Тактика переговоров:** покажите свою смелость, чтобы произвести должное впечатление на испанского махо-босса.

**Беседы:** восторгайтесь красотами страны, это льстит чувству национальной гордости испанцев. Покажите себя умным, достойным уважением, смелым собеседником.

## Германия

**Обращение:** «хэрр», «фрау», «фройляйн».

**Пунктуальность:** немецкая пунктуальность давно стала притчей во языцех. При задержке более чем на пять минут необходимо сообщить по телефону, указав на существенную причину задержки. Традиционное объяснение в таких случаях — «пробки» на дорогах, которое все правильно поймут.

**Одежда:** летом мужчины могут обойтись без галстука, но обязательно — белоснежная рубашка и красивый галстук.

**Тактика переговоров:** доказательно рассказать партнеру о своей серьезной, надежной работе, подтвердив ее всеми необходимыми документами, заранее разложенными по отдельным папкам. Все ваши предложения должны быть документально подтверждены.

**Подарок:** традиционные русские сувениры (матрешки, хохлома, часы «Командирские», альбом по искусству). Никаких игрушек для немецкого ребенка (они могут не соответствовать стандартам безопасности материала).

**Беседы:** немцы любят упоминания об их экологии, доведенной до совершенства, чистоте и «блеске» улиц, красотах родной природы. Немцы из старых западных земель обожают проявление к ним сочувствия по поводу того, что они «взвалили» на свои плечи Восточные земли. Восточные немцы с одобрением выслушивают сочувствие относительно трудного экономического положения после объединения Германии.

**Приглашения:** вас не забудут пригласить в колоритный небольшой ресторан, «биштубе» (пивную) в загородном лесу. Не переборщите с дегустацией всех сортов пива. В супермаркете, если вас поведет туда немец, рассчитывайте только на собственные средства, не позволяя взять у него в долг даже на пару часов. В отношениях может возникнуть трещина.

### Япония

**Обращение:** в разговоре японцы склонны называть титул собеседника, будь то гость или начальник. Нашим бизнесменам при обращении лучше называть фамилию собеседника и добавлять частицу «сан». Это форма вежливости. Например: «Сато-сан».

**Одежда:** в деловом мире Японии распространена деловая одежда (костюм).

**Тактика переговоров:** переговоры — это вид общения, где взаимодействуют две стороны. Этот процесс в Японии обставлен многочисленными условностями, понять которые с ходу нельзя. Поэтому надо учесть лишь основные особенности. Рукопожатия в Японии не приняты, но с иностранцами тряссти руки не возбраняется. Рукопожатия с женщиной немислимы. В переговорах японец склонен делать короткие замечания, он не любит длинных тирад; не любит сам начинать беседу; ценит доброжелательный тон; сама речь и ответы на вопросы довольно расплывчаты; обычно не говорит «нет» (для этого у японцев есть до двух десятков оборотов). Вообще молчание для японца — золото. На переговорах японец часто кивает головой и повторяет — «хай», что в переводе означает «Да». Но это не значит, что он согласен с тем, что говорят. Это знак внимания, сигнал того, что он вас слушает.

**Беседы:** японец не раскрывает душу перед первым встречным. Вот иерархия тематики бесед: политика, религия, житейские проблемы, работа, финансовые заботы, личные факторы.

**Подарок:** при первой встрече японец нередко дарит гостю какой-нибудь сувенир (подарок), что означает знак к началу беседы. То же самое он ожидает и от своего собеседника. В качестве подарка должен быть какой-нибудь недорогой предмет.

**Приглашения:** приглашения в ресторан воспринимаются с пониманием. Японцы любят, когда их гости стремятся ознакомиться с достопримечательностями страны.

## Латинская Америка

**Обращение:** «сеньор», «сеньора», «сеньорита».

**Пунктуальность:** в смысле пунктуальности латиноамериканцы не очень щепетильны. Опоздание на деловые встречи на 30–40 минут их не удивляет.

**Одежда:** бизнесмены, несмотря на жару, предпочитают на деловые встречи приходиться в костюмах. Представителей России, где, как им кажется, все ходят на лыжах, они готовы принять в любом костюме.

**Тактика переговоров:** россияне нередко шокирует социальная дистанция (40 сантиметров) латиноамериканцев при переговорах. Не следует отодвигаться от партнера, когда он приближает к вам свое лицо. Это норма. К деловым вопросам следует подходить после 5-минутного разговора о погоде, природе, своих впечатлениях. Не проводите переговоры в темпе, тяните время. Это принимается за хороший тон. При подписании контракта латиноамериканцы любят увязывать все мельчайшие детали. На немедленные возражения реагируют весьма эмоционально, при спокойном обсуждении сути дела обычно соглашаются. На первой встрече контракт обычно не заключают, предпочитают несколько встреч.

**Подарки:** подарки очень любят, но не слишком дорогие.

**Беседы:** предпочитают беседовать о достопримечательностях своей страны. Политику многие недолюбливают.

**Приглашения:** от приглашений обычно не отказываются.

## Арабский мир

**Обращение:** арабский мир так велик и разнообразен, что какие-либо единые нормы здесь выделить очень трудно. Во всяком случае выделяются три слоя — господа, бедняки и средний слой. Предложение следует отдать обращению «господин», а конкретнее — смотря по обстановке.

**Пунктуальность:** в арабском мире пунктуальность — понятие относительное. Опоздания на деловую встречу не осуждаются. Однако не везде. В тех странах, где арабы имели опыт сотрудничества с англичанами и французами, пунктуальность сродни европейской.

**Одежда:** на деловые встречи бизнесмены склонны надевать европейские костюмы. Чиновники и элитная знать предпочитает национальное одеяние. Женщины стараются быть закрытыми.

**Тактика переговоров:** арабы склонны купить собеседника в своем дыхании, отсюда социальная дистанция — 35–40 сантиметров. Деловые отношения уважаются, обязательства выполняются. Россиянам часто кажется, что арабы не дорожат временем. Но это не так. В арабском мире свой этикет общения, его надо уважать. Перед деловой беседой арабы склонны высказать ряд традиционных фраз и приветствий, а также выслушать на них ответы. На это уходит время. В остальном все происходит так же, как и в Европе.

**Подарки:** подарки принимают, стараются платить тем же.

**Беседы:** предпочитают беседовать по поводу бизнеса, а также о достопримечательностях своих стран. Не обходят и религиозных тем. Арабы вполне терпимо относятся к различным верованиям.

**Приглашения:** от приглашений не отказываются.

**Подписано в печать с готовых диапозитивов.  
Формат 60х90/16. Усл. печл. 31. Бумага офсетная.  
Печать офсетная. Тираж 5000 экз. Заказ 247**

**Издательство ООО «Корпоративные стратегии»  
129090 г.Москва, ул.Щепкина, д.25/20  
тел. (095) 749-5335**

**Типография ОАО «Типография «Сокольники»  
107076 г.Москва, ул.Короленко, д.3а**

**По вопросам распространения обращаться в  
ООО «Корпоративные стратегии»  
тел. (095) 749-5335  
e-mail: editor@corporatstrategy.ru**