

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

**Санкт-Петербургский государственный технологический  
университет растительных полимеров**

---

А.Б. Фролова

# **ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

**Учебное пособие**

Санкт-Петербург  
2010

08/075)

09/12

НАУЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА РАСТИТЕЛЬНЫХ

**А.Б. Фролова**

# **ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**



**Учебное пособие**

**Санкт-Петербург  
2010**

Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный технологический  
университет растительных полимеров

А.Б. Фролова

# **ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Учебное пособие

*822 521*

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  
Санкт-Петербург

2010

ББК 65.9 (2) я7  
Ф 912  
УДК 339.65.01 (075)

Фролова А.Б. Этика и психология делового общения: учебное пособие/  
ГОУВПО СПб ГТУРП. - СПб., 2010. - 120 с.

В учебном пособии рассматриваются характерные стороны делового общения как процесса непосредственно наблюдаемой и переживаемой реальности и конкретизация общественных отношений, их персонификация в личностной форме, с учетом норм нравственности и морали, правил поведения человека как формы общественного сознания.

Предназначено для использования в учебном процессе для студентов всех форм обучения по специальности 080507 «Менеджмент организации».

#### Рецензенты:

канд. филос. наук., доцент кафедры философии Института внешнеэкономических связей, экономики и права Тамалинцев Л.Д.;

канд. филос. наук, доцент кафедры истории, философии и культурологии Санкт-Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров Лаздовский Б.Б.

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия.

© ГОУВПО Санкт-Петербургский  
государственный технологический  
университет растительных полимеров,  
2010

© Фролова А.Б., 2010

## ВВЕДЕНИЕ

Становление личности человека происходит в процессе познания окружающего мира, людей, самого себя. Человеческое общение через слово – одно из средств познания. Слово, произнесенное вслух, во все времена было и остается главным средством выражения чувства, а его содержательное значение часто несет в себе более сильное воздействие, чем слово написанное.

Именно содержательная сторона слова, которая имеет «психологический рисунок» взаимодействия сторон общения с учетом целей, мотивов и установок каждой, проявляется в совместной трудовой деятельности людей и выражается как деловое общение.

Перемены в обществе, связанные с экономическими и социальными преобразованиями, «взрыв» разнообразия информационных потоков, стремительные темпы развития и глобальная конкуренция сделали деловое общение основой компетентности, деловитости, профессиональной заинтересованности для стремления к «равновесию» в словах и делах. Этим многосторонним явлением пронизаны и самые различные науки – экономика, социология, философия, медицина, этнография, этика и др., которые являются основой деловых отношений. Всякое серьезное дело требует и начинается с систематических знаний, поэтому деловое общение приобретает особый смысл там, где служебная деятельность, деловая сфера жизни связана с проблемами управления.

Учебное пособие «Этика и психология делового общения» представляет собой краткий курс лекций для студентов-менеджеров. Здесь рассматриваются характерные стороны делового общения как процесса непосредственно наблюдаемой и переживаемой реальности и конкретизации общественных отношений, их персонификация и личностной формы, с учетом норм нравственности и морали, правил поведения человека как формы общественного сознания.

Этика и психология делового общения занимаются вопросами внутренней гармонии и жизни среди людей для тех, кто готов инвестировать энергию в свой личностный рост и желает «твердо стоять на ногах», т.е. отвечать, прежде всего, за самого себя.

### 1. ОБЩЕНИЕ: МЕТОДОЛОГИЯ, ТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

В любом коллективе общества – семье, школе, трудовом коллективе – мерком успеха человека является признание его со стороны других людей, что соответствующим образом сказывается на его жизнедеятельности, работоспособности и отношении к труду.

Каждому из нас, независимо от пола, возраста, вероисповедания, нравится ощущать собственную значимость.

Успех или неудача в отношениях с другими людьми сопровождают нас от рождения до смерти.

На работе, кроме профессионального мастерства, важное значение имеет наше умение посредством слова устанавливать и поддерживать добрые контакты с коллегами. Конечно, не все обладают даром «глаголом жечь сердца людей», но никто не остается безразличен к тому, как следует обращаться со словом.

Ли Якокка – один из самых ярких представителей делового мира США – в своей популярной книге «Карьера менеджера» подчеркивал, что «управление представляет собой не что иное, как настраивание людей на труд. Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность – это общаться с ними».

Прагматичный Джон Дэвисон Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

А вот древние отмечали следующее: «Поэтами рождаются, а ораторами становятся», т.е. практика убеждает, что способности и подобные качества владения словом можно выработать, правда, путем постоянной работы над собой.

От этого зависят не только эффективность взаимодействия с другими людьми, конструктивность принимаемых решений, но и карьера специалиста, его репутация, репутация и профессиональный имидж.

Профессиональный имидж, прежде всего, проявляется в ассортименте и качестве продукции. Вследствие этого, для поддержания такого положения необходимо закреплять за фирмой репутацию поставщика товаров современных (особо модных – для товаров широкого потребления, высокого технического уровня – для техники и товаров длительного использования) и точного соответствия объявленным параметрам качества. Укреплению имиджа в большой мере способствует сервисная служба фирмы, которая выступает «гарантом» своевременного устранения возникающих претензий со стороны потребителя. Важной стороной имиджа фирмы является точность в выполнении обязательств по поставкам продукции, платежам. Имидж тесно связан с товарным знаком фирмы, фирменным стилем и общением.

В психологии *общение* определяется как процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями и состоящий в обмене информацией познавательного (когнитивного) и эмоционально-оценочного (аффективно-оценочного) характера. Отсутствие такого деформирует человеческую личность.

К людям, легко вступающим в контакт и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией, в противоположном случае – уходим от контакта или сводим общение к случаю крайней необходимости.

Поэтому опыт общения людей показывает, что человек *интересен*, если:

- он умеет интересно говорить;
- от него мы получаем важную информацию;
- перед нами оптимист и умеет поддержать нас словом;
- собеседник всегда готов дать полезный совет и т.п.

И не интересен, в случаях:

- разговоров только о себе;
- бестактности.

Результаты исследований психологов свидетельствуют о том, что существует пять важнейших личностных факторов личности, так называемая «Большая пятерка», которые важны для любого общения:

- *дружелюбие* (способность к сотрудничеству, благожелательность, склонность доверять людям);
- *интеллектуальная и культурная открытость новому опыту* (обладание эстетичностью, восприимчивостью, развитостью воображения, интеллектуальностью);
- *сознательность, самоконтроль* (ориентированность на достижения, добросовестность, надежность, организованность, настойчивость, ответственность);
- *экстраверсия, энергичность, общительность, разговорчивость* (проявления активности, асертивности, т.е. настойчивости, напористости, но без проявления при этом агрессивности);
- *эмоциональная стабильность, устойчивость* (отражение спокойствия и уверенности).

В самом общем виде общение выступает как форма жизнедеятельности, как способ объединения и развития людей. Общение – важнейший фактор психического развития и универсальная реальность поведения, свойств и состояний человека.

Поэтому смысл общения трактуется как *социальный*, т.е. способ передачи форм культуры и общественного опыта, и как *психологический*, в котором субъективный, внутренний мир одного человека раскрывается для другого и происходит изменение мыслей, чувств и поведения взаимодействующих людей.

На этом построено и деловое общение. Рассмотрим его понятие и формы, но для начала приведем ряд вопросов, которые необходимо задавать самому себе, чтобы определить какой вы собеседник:

1. Приятный ли Вы собеседник?
2. Требуете ли Вы от других больше, чем даете?
3. Помогаете ли Вы людям, когда они в этом нуждаются?
4. Приносит ли пользу общение с Вами?
5. Подчеркиваете ли Вы в процессе деловых бесед положительные качества собеседников, даете ли необходимую информацию и добрый совет?

### 1.1. ПОНЯТИЕ И ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Деловое общение (ДО) – самый массовый вид общения людей в социуме, без которого не обходятся в сферах экономики, права, дипломатии, коммерции и в административных отношениях, связанных с производством, информацией, их структурой и процессами, организационной культурой и кадровыми ресурсами.

ДО – это предметно-целевая деятельность, его специфической особенностью является регламентированность, т.е. подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными, культурными традициями и профессионально-этическими принципами. В целом ДО отличается от обыденного тем, что в любой деловой ситуации ставятся цели и формулируются конкретные задачи, которые требуют своего решения.

*Ситуации цели делового общения:*

- дело;
- общение ради общения;
- приобщение одного из партнеров к опыту и ценностям другого партнера по общению.

*Особенности делового общения:* партнер всегда выступает как личность, значимая для субъекта; общающихся отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела; основная задача – продуктивное сотрудничество.

В процессе организации деловых интеракций необходимо следовать основным положениям так называемого условного «кодекса делового общения», который устанавливает ряд принципов, а именно: качество и достаточность информации, целесообразность, кооперативность; а также требования: ясное и четкое изложение информации, умение слушать собеседника и учитывать его индивидуальные особенности.

Условно ДО делится на *прямое* (непосредственный контакт собеседников) и *косвенное* (наличие пространственно-временной дистанции между собеседниками) и реализуется в различных формах.

*Формы делового общения:* коммуникативная форма (лекции, доклады, дискуссии и т.п.) с применением речевой конструкции (выход, мнение, реплика и т.п.), диалог, переговоры, торги, беседа, совещания и собрания, пресс-конференции, публичная речь, прием посетителей и гостей, участие в презентациях и выставках, работа с документами. Формы ДО имеют разнообразные виды общения и структуру с *тремя основными сторонами общения:* перцептивной, коммуникативной и интерактивной. Способы, сферы и динамика общения определяются социальными функциями вступающих в него людей, их положением в системе общественных отношений, принадлежностью к той или иной общности, индивидуальными свойствам личности, чтобы правильно влиять на настроение, поведение и убеждения группы людей, отдельного собеседника или партнера по общению.

### 1.2. ФУНКЦИИ ОБЩЕНИЯ

Рассмотрим основные функции общения в целом - это:

- креативная (творческая);
- коммуникативно-связующая /информационно-коммуникативная/;
- личностно-формирующая /регуляционно-коммуникативная/;
- психотерапевтическая /аффективно-коммуникативная/.

Затем рассмотрим функции делового общения, которые проявляются как:

- инструментальная /социальный механизм управления, позволяющий получать и передавать информацию, необходимую для осуществления какого-либо действия, принятого решения, коммуникативного намерения/;
- интегративная /средство объединения деловых партнеров/;
- самовыражающая /демонстрация личностного интеллектуального и психологического потенциала/;
- трансляционная /передача конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений/;
- социально-контролирующая /регламентирует поведение, деятельность и речевые акции участников делового взаимодействия/;
- социализирующая /развитие навыков культуры делового общения и делового этикета/;
- экспрессивная /выражение и восприятие эмоций, переживаний друг друга через невербальные средства общения/.

Распределение функций общения неизбежно влечет за собой разнообразие его видов, в зависимости от содержания, целей и средств общения.

### 1.3. ВИДЫ ОБЩЕНИЯ

Вид общения представляет собой акт общения, во время которого происходит движение информации – взаимная передача закодированных сведений /обмен информацией/, под которым подразумевается направленное действие, заключающееся в том, что информация не только принята, но и осмыслена.

Разделение видов общения можно квалифицировать по следующим основаниям и его основным характеристикам - табл. 1.

Из табл. 1 следует, что *вербальное общение* универсально, так как информация посредством речи менее всего теряет смысл сообщения. Этот процесс обозначается моделью, состоящей из пяти элементов:

- 1) КТО? (передает сообщение) - **КОММУНИКАТОР** (лицо-руководитель, исполнитель - передающее информацию);
- 2) ЧТО? (передается) - **СООБЩЕНИЕ** (текст - собственно информация);

Таблица 1

Основание разделения видов общения		Виды общения и их характеристика	
		Общение как вид	Краткая характеристика
Подразумевают	Используемые знаковые системы	Вербальное	Устная или письменная речь, т.е. общение с использованием словесных знаков
		Невербальное	<i>Визуальные</i> (воспринимаемые зрительным анализатором), <i>аудиальные</i> (воспринимаемые слуховым анализатором – пара- и экстралингвистические), <i>тактильные</i> (связанные с прикосновением, осязательные) и <i>ольфакторные</i> (воспринимаемые обонятельным анализатором) – <i>бессловесные</i> способы общения
Различают	Характер связи общающихся	Непосредственное /прямое/	Контакт «с глазу на глаз», «лицом к лицу»
		Опосредованное /косвенное/	Контакт при помощи технических или технических (телефон, телеграф, телетекст) средств, отдающих во времени или в пространстве получение обратной связи между участниками общения
Предусматривают	Количество участвующих в общении	Межперсональное	Непосредственные контакты людей в постоянных группах или парях
		Массовое	Множество контактов незнакомых людей, опосредованных различными средствами массовой информации
Имеют	Значимость социальных ролей	Межличностное	Стиль общения определяется уникальностью индивидуальных качеств личности, а социальные роли второстепенны
		Рольевое	Стиль общения диктуется исполняемой социальной ролью, а личностные качества вторичны
Учитывают	Отношение к другому человеку	Монологическое	Субъект-объектное, при котором субъект общения (лицо, обладающее активностью, осознаваемыми целями и правом их реализации) связывает реализацию своих целей с партнером, рассматриваемым им как объект общения (лицом пассивным, имеющим цели менее важные, чем цели субъекта). Выделяют две разновидности: <i>императив</i> и <i>манипуляцию</i>
		Диалогическое	Субъект-объектное, при котором субъект общения связывает реализацию своих целей с равноправным участником взаимодействия (субъектом), и заключающееся во взаимосвязанном познании, самопознании и саморазвитии партнеров. Здесь необходимо не просто слушать, а слышать, не просто смотреть, а видеть, не просто размышлять, а понимать
Определяют	Направленность на задачу	Деловое	Общение направлено на дело, на результат
		Личностное	Общение направлено на удовлетворение личностных потребностей

3) КАК? (осуществляется передача) - *КАНАЛ* (средство перелачи информации);

4) КОМУ? (направлено сообщение) - *РЕЦИПИЕНТ, АУДИТОРИЯ* (которым предназначена информация);

5) С КАКИМ ЭФФЕКТОМ? (результат) - *ЭФФЕКТИВНОСТЬ* (формирование определенных отношений между коммуникатором и реципиентом и их развитие).

Следует учитывать, что такое общение может транслировать различный уровень, который может быть:

- примитивным (один – постоянный коммуникатор, а другой – постоянный реципиент, т.е. один из партнеров подавляет другого);
- манипулятивным (когда партнер через определенную социальную роль пытается вызвать сочувствие, жалость у другого партнера);
- высшим (социальный уровень, на котором, независимо от социальной роли и статуса, партнеры относятся друг к другу как к равной личности).

*Вербальная информация* передается словесным каналом, т.е. от коммуникатора поступает «чистая» информация, в которой должно быть обозначено обязательное условие, предполагающее усвоение «языка общения» реципиентом, и, которая богаче всех видов и форм невербального общения, но составляет лишь 1/6 от единицы общения.

Однако вербальный коммуникативный процесс оказывается неполным, если мы отвлечемся от его невербальных средств, т.е. когда пространство и время организации такого процесса выступают особой знаковой системой и несут смысловую нагрузку как компоненты коммуникативных ситуаций.

*Невербальная информация* передает эмоциональное состояние собеседника, т.е. отражает внутренний мир личности и дает понять, что «язык тела» не менее пластичен, чем вербальное поведение человека; в общении от единицы общения она занимает 5/6.

В табл. 2 приведены характеристики невербальных средств общения - оптико-кинестетическая система знаков, которая включает в себя жесты, мимику и пантомимику через прямые сенсорные или телесные контакты, где наиболее важными являются кинестетические.

Кроме этого, невербальное поведение личности *полифункционально*, т.е.:

- создает образ партнера по общению;
- выражает и формирует образ партнера по общению;
- является индикатором актуальных (психических) состояний партнера;

Таблица 2

Невербальные средства делового общения

Кинесика (выразительные движения)		Паралингвистика (не связанная со смыслом слов их звуковая характеристика - «добавка» к вербальной коммуникации)	Экстралингвистика (не связанная со словами характеристика речи - «добавка» к вербальной коммуникации)	Такесика (динамическое прикосновение - индикатор статусно-ролевых отношений)	Проксемика (пространственная близость к партнеру индикатор значимости партнера)
Экспрессивно-выразительные движения (имеют семантическую окраску яркое значение проявления чувств, настроений и мыслей, подчиняются этикетским нормам)	Визуальный контакт (взгляд)				
Поза Жесты Мимика Походка	Направление движения Длина паузы Частота контакта	Интонация Громкость Тембр	Пауза Смех Плач Кашель	Рукопожатие Поклоны Похлопывание	Ориентация в пространстве Дистанция между партнерами

- выступает в роли уточнения вербального сообщения, изменения его понимания, усиления эмоциональной насыщенности сказанного;
- поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися партнерами;
- выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

Выделим виды делового общения, целью которых является способ организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности:

1. **Познавательный** (когнитивный) вид ДО - лекции, семинары, доклады, информационно-аналитические сообщения, беседы, консультации, уроки, отчеты, рефераты, дипломные и проектные работы.
2. **Убеждающий** (рациональный) вид ДО - информационная речь, напутствия, комплименты, полемика, дискуссии, споры, интервью, переговоры, деловые беседы, «круглые столы», пресс-конференции.
3. **Экспрессивный** (эмоциональный) вид ДО - лозунги, призывы, презентации, брифинги, собрания, митинги, «мозговой штурм», синектика, анализ потенциальных проблем и возможных последствий.
4. **Суггестивный** (внушающий) вид ДО - речи-напутствия, дебаты, рекламы, тренинги, собрания, консультации.
5. **Гипнотический.**

Для каждого из приведенных видов ДО характерны цели и ожидаемый результат, которые отражает их структура.

1.4. СТРУКТУРА ОБЩЕНИЯ

Структуру общения составляют три основные взаимосвязанные стороны общения:

1. Перцепция (восприятие и понимание партнера по общению).
2. Коммуникация (обмен информацией).
3. Интеракция (взаимодействие партнеров по общению).

Рассмотрим каждую из них.

1. **Перцепция в деловом общении.** Перцепция (восприятие, познание другого человека) - совокупность процессов, посредством которых формируется идеальная модель объективно существующей реальной действительности, целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения. Представим процесс в виде схемы - рис. 1.

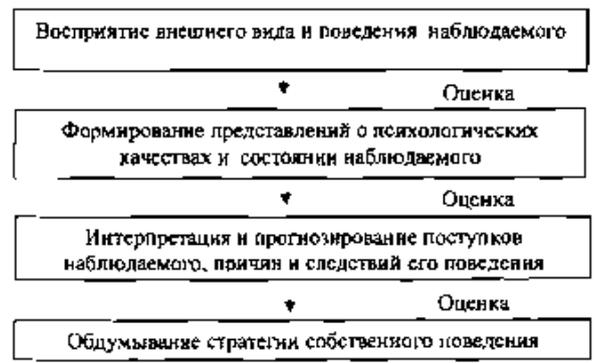


Рис. 1. Процесс социальной перцепции

В перцепции, где используется невербальная информация, для продуктивности ДО следует соблюдать следующие правила:

- 1) приветствовать партнера по общению, стараться показать свое уважение к нему. Никогда не следует резко отрицательно оценивать внешность и качества другого человека;
- 2) эмоционально поддерживать беседу, а не притворяться, что вы не замечаете эмоционального состояния собеседника;
- 3) стараться подчеркнуть равенство позиций и искать что-то общее в интересах и мнениях, а не увеличивать социальную дистанцию между собой и собеседником;

4) ориентироваться на такой результат ДО, который желателен для партнера и отвечает вашим интересам; следует вести себя спокойно, не проявлять внешней тревожности, неуверенности, излишней агрессивности и требовательности.

2. *Коммуникация в деловом общении.* Коммуникация в «узком» смысле слова подразумевает, что в ходе совместной деятельности люди обмениваются между собой различными представлениями, идеями, интересами, настроениями, чувствами, установками и пр. В процессе делового общения коммуникация - обмен информацией, значимой для участников общения (коммуникатора и реципиента).

*Характерные черты коммуникации ДО:*

- содержание (утилитарное, бытовое, научное, высокоинтеллектуальное);
- коммуникативные способности партнеров;
- значимость;
- влияние на партнера.

*Эффективность коммуникации ДО* зависит от следующих факторов:

- коммуникативных способностей (КС - правильное использование средств коммуникации); они могут быть: *вербальные* (передача информации) и *невербальные* (чувства, эмоции, отношения людей);
- коммуникативных барьеров (КБ - способность осознавать и преодолевать препятствия на пути восприятия адекватной информации); среди них выделяют три основных типа: *личностные* (система ценностей, неумение слушать, эмоциональная несовместимость); *физические* (помехи, возникающие в материальной среде: шум, расстояние между людьми, стены и т.п.); *семантические* (неправильное толкование слов, жестов, мимики, незнание другой культуры и т.п.).

КБ могут носить социальный и психологический характеры, тогда их различают как:

- «*Барьер авторитета*», где обычно учитываются: социальное положение, статус, внешний вид, доброжелательное отношение, компетентность, искренность;
- «*Барьер избегания*», где может быть проявлено невнимание к актуальности и важности информации, ее новизне, нестандартности подачи, неожиданности, тогда уместно использовать приемы: «нейтральная фраза», «завлечение», «изоляция», «навязывание ритма», «акцентировка»;
- «*Барьер непонимания*», который может проявляться как: *фонетический* - звук, невнятность, неправильное ударение, акценты; *семантический* - смысловое значение слов; *стилистический* - характерный способ изложения; *логический* - соответствие или несоответствие парадигме мышления партнера.

Не менее существенны и *средства* общения, которые можно определить как способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации.

*Кодирование информации* - язык и другие знаковые системы, письменность в ее разнообразных видах и формах, технические средства записи, способы передачи и хранения информации.

*Передача информации* происходит с помощью языка, т.е. словесной формы, которая подчиняется 9 правилам успешной коммуникации:

1. Грамотная, понятная и не громоздкая конструкция предложенный текста.
2. Использование коротких предложений (8-15 слов), так как они точны и наглядны.
3. Использование голоса как самого сильного инструмента.
4. Правильное использование паузы.
5. Расширение своего активного словаря.
6. Больше глаголов для наглядности и формирования конкретной картины.
7. Больше активной формы глаголов, чем пассивной.
8. Не использовать безличные формулировки.
9. Правильное толкование и смысл произносимого обращения.

*Требования к передаче информации:* 1. *Убедительность* 2. *Культура речевого общения.* 3. *Диалогичность* (ориентированность на собеседника, а не на себя). 4. *Единая или сходная система кодификации и декодификации* («все должны говорить на одном языке», и важна используемая лексика).

*Декодирование информации* - перевод символов отправителя в мысли получателя с помощью символов, выбранных отправителем. Если значения символов совпадают, то получатель будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда и как формулировалась его идея.

Организация не может существовать без коммуникаций, так как это процесс управления информацией, ее точного понимания и того, что осознает получатель (реципиент) сообщения, а не того, что имел в виду ее отправитель (коммуникатор). Необходимо добавить, что информация, исходящая от коммуникатора может быть *побудительной* (приказ, совет, просьба), которая может вызывать: активизацию, интердикцию-запрет, дестабилизацию; и *констатирующей* (сообщения), причем точность понимания между коммуникатором и реципиентом должна вызывать естественную смену «коммуникативных ролей».

По типу коммуникации различают открытые и ограниченные. Все они делятся на:

- нисходящие (где поток информации идет от высшего уровня управления к низшему, что отражается в постановке задач, инструктировании и т.д.)

- *проблемы нисходящих коммуникаций*: задержки, цензура, «прямой выход», потребность в ответе;
- *восходящие* (где информация, представляемая подчиненными руководству, донесение об исполнении заданий и т.д.):
  - *методы восходящих коммуникаций*: вопросы к сотрудникам, собрание работников, политика «открытых дверей», выход в народ руководителей, участие менеджмента в социальных группах;
- коммуникации по горизонтали (предполагают обмен мнениями, координацию действий, планирование и т.д.).

Общезвестными каналами коммуникации являются передача речи и письменных материалов через различные средства связи - современные распространенные коммуникативные «модели» делового общения.

Широко используемая электронная почта (при наличии электронного адреса), с помощью которой коммуникации осуществляются с высокой скоростью, на разных расстояниях, без обязательного присутствия в офисах. Эта возможность оперативного обмена информацией имеет еще ряд *преимуществ*:

- сокращение затрат времени, расходов на дорогу и рабочую одежду;
  - возможность работы в более комфортных условиях;
  - по статистике – производительность в работе возрастает на 15-25 %;
  - снижение потребности в рабочих местах;
  - появляется возможность привлечения квалифицированных специалистов, проживающих в других географических регионах;
  - привлечение работников, имеющих инвалидность, что позволяет сократить безработицу;
- но и *недостатков*, таких как:
- снижение контроля менеджеров за подчиненными;
  - снижение вербальных видов коммуникаций;
  - снижение уровня грамотности и самостоятельного творческого мышления;
  - бесконтрольность продолжительности рабочего дня;
  - «социальная изоляция».

Кроме того, письменные коммуникации имеют свои преимущества: долго хранятся, служат источником ссылок, более тщательно формулируются, чем устные. К ним относятся различные, принятые как стандарт в делопроизводстве, служебные документы, например: деловые письма, протоколы, отчеты, справки, докладные или объяснительные записки, акты, заявления, договоры, уставы, положения, инструкции, решения, распоряжения, указания, приказы, доверенности и др.

Эффективным средством связи являлась пейджинговая связь, основу ее составляет миниатюрный датчик-приемник (пейджер). Через центральную телефонную станцию пейджер может передавать и принимать информацию в радиусе 50 км. Широкое распространение получила мобильная (сотовая) связь. К новым формам маркетинговой письменной коммуникации относится прямая почтовая реклама – «директ мейл».

Например, некоторые компании (IBM) создают так называемые *виртуальные офисы*, не нуждающиеся в закреплённых рабочих местах (помещение, рабочий стол); сотрудники таких офисов оснащены специальными средствами для коммуникаций: портативными компьютерами, сотовыми телефонами, факсами, системами звуковой почты, модемами, системами проведения видеоконференций, что позволяет выполнять работу в любом, удобном для них и руководителей месте.

3. *Интеракция в деловом общении* – взаимодействие индивидов (регулятивная функция). Чаще всего под интеракциями в деловой сфере понимают способы непосредственной организации взаимодействия людей с целью их социальной реализации, что может быть представлено как общение (например, согласование действий, распределение функций или умение влиять на настроение, поведение, убеждение собеседника).

Структуру взаимодействия составляют два компонента:

- эксплицитный (внешний), который составляет этикет общения;
- имплицитный (внутренний), составляющий психологическую сторону взаимодействия.

В ходе организации совместной деятельности людей важно не только обмениваться информацией, но и организовать «обмен действиями» участников, спланировать общую стратегию, т.е. выявить взаимодействие, причем на вербальном и невербальном уровнях («сигналах»).

Вербальными средствами, т.е. словами, мы передаем мысли, делимся впечатлениями, наблюдениями, отдаем распоряжения и т.п.

Невербальными средствами мы передаем свое эмоциональное состояние, связанное с: *движениями тела* (положением тела в пространстве, позой, жестами, мимикой); *голосом* (ударением, выделением слов, тональностью, тембром, громкостью); *прикосновением* (как и к какой именно части тела, как долго длится контакт, есть ли ответное движение); *присутствием* (общение идет с незнакомцем или собеседник уже знаком по прежним контактам общения); *одеждой* (что является обозначением статуса, обеспечением идентификации с социальной группой, признаками украшения и средствами сексуальной привлекательности); *дистанцией* (интимная, межличностная, социальная, публичная); *территорией* (своя, чужая).

Взаимодействие – люди, их связь, воздействие друг на друга, и как следствие, их изменения; здесь важны позиции участников, ситуация и стиль действий. Различают стили действий: *ритуальный* (обозначение своего присутствия в данной культуре, ситуации, заявление о своей

компетентности в общении), *манипулятивный* (намерение управлять, обучать, оказывать влияние, навязывать свою позицию) и *гуманистический* (изменение представлений партнеров общения относительно объекта взаимодействия). Причем, ритуальный характер взаимодействия позволяет экономить силы, не изобретая каждый раз средства для налаживания оптимальных отношений.

Вступая во взаимодействие, участники стараются удовлетворить целый ряд потребностей, связанных с поддержанием своего психического равновесия. Целью взаимодействия является удовлетворение ряда социальных потребностей в:

- предсказуемости ситуации и поведения других людей /когда предсказуемая последовательность освобождает от необходимости обращать внимание на мелкие детали и направляет внутренние силы на решение более важных задач/;
- контроле за интимностью (доступностью) /регулирование внутрилличностного пространства/;
- поддержании отношений /развивающие и корректирующие направления/;
- саморепрезентации (самораскрытия).

Средством межличностной настройки общения как взаимодействия выступает ролевое поведение.

Ролевое поведение человека связано с понятием социальной связи (пространственный контакт, психический контакт, социальный контакт, взаимодействие, социальные отношения), определяет стиль поведения и помогает людям в создании и поддержании отношений, достроенных на деловых, формально-социальных контактах, где не могут не учитываться и проявляемые эмоциональные отношения (близость, привязанность, дружба, симпатия, любовь и т.п.). В процессе ролевого общения человек лишается спонтанности, естественности, непосредственности, однако приобретает чувство принадлежности, социальной защищенности, включенности в группу и отношения. Примеры: «руководитель-подчиненный», «покупатель-продавец», «милиционер-нарушитель порядка».

В психологии под социальной ролью понимают способ поведения человека, задаваемый обществом. Она складывается из двух переменных:

Базовая психологическая установка	+	ожидание (экспектация) других людей по отношению к исполнителю конкретной роли
---	---	--

Наконец, ролевое общение определяется и *содержанием*, которое выражается, как:

1. *Материальное*. Люди обмениваются результатами своей деятельности для удовлетворения своих потребностей (например, продажа).

2. *Кондиционное*. Люди влияют друг на друга, чтобы привести партнера по общению к определенному психологическому состоянию.

3. *Мотивационное*. Человек старается побудить других к определенным действиям.

4. *Познавательное* (когнитивное) Люди обмениваются знаниями об окружающем мире.

5. *«Контакт масок»*. Формальное общение (вежливость, строгость, безразличие, скромность и т.п.).

6. *Примитивное общение*. Оценка другого человека как нужный или мешающий объект.

7. *Формально-ролевое*. Регламентированы и содержание, и средства общения, основой общения выдвинута социальная роль.

8. *Деловое общение*. Учитываются особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

9. *Духовное общение*. Межличностное общение на любую тему между друзьями, здесь учитываются выражение лица, движения, интонация.

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

11. *Светское общение*. Суть – беспредметность, т.е. говорят не то что думают, а что положено говорить в подобных случаях.

В основе типологии взаимодействия людей находятся обмен информацией с учетом знаний, приобретенного жизненного опыта, способностей, умений, навыков, и соответствующие действия, которые могут либо помогать, либо мешать совместной деятельности и влиять на ее результат.

Существуют следующие *типы взаимодействий*:

- кооперация. Участники взаимодействия в общении стремятся к общей цели, т.е. происходит координация сил участников /включенность всех участников в процесс взаимодействия/;

- конкуренция. Участники преследуют свои цели и отстаивают свои интересы в процессе общения и взаимодействия /например, соревнование, соперничество, конфронтация, т.е. конкурентно-созидательная мотивация совместной деятельности/;

- другие группы. Это - согласие, конфликт, приспособление, избегание конфликта; группы, в зависимости от ситуации, могут «переходить» в тот или иной основной тип.

Поскольку процесс взаимодействия партнеров не может быть мгновенным, требует времени, подходов и продумывания его необходимости и

*Рис. 2.5.1*

перспективы, то можно выделить этапы взаимодействия с соответствующими задачами и сопутствующими средствами. Представим их в табл. 3.

Таблица 3

Этапы, задачи и средства взаимодействия		
Этапы	Задачи	Средства
1. Установление контакта с человеком	Побуждение собеседника к деловому общению и создание максимальных возможностей для делового обсуждения и принятия решения	Проявление доброжелательности и открытости для общения. Приветствие и небольшая пауза перед началом сообщения. Выбор формы обращения
2. Ориентация в ситуации общения	Развитие интереса к общению у другого человека, привлечение его к обсуждению. Распределение ролей в процессе общения. Начало решения задачи ДО	Определение настроения и состояния собеседника, а также возможностей влияния на него. Создание рабочей, но непринужденной атмосферы для ДО
3. Обсуждение проблемы	Удержание собеседника в состоянии обсуждения проблемы	Умение слушать и его основные правила
4. Принятие решения, достижение цели	Поиск наиболее общих точек зрения для возможности согласия или компромисса	Умение убеждать, т.е. получать согласие человека с помощью логических доводов и доказательств
5. Выход из контакта	Стремление оставить хорошее впечатление о себе с целью налаживания дальнейшего сотрудничества	Проявление приветливости

Потребность в определении принадлежности и статуса участников взаимодействия представляется более широким понятием «детерминация поведения личности».

### 1.5. ДЕТЕРМИНАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ

Детерминация (определение, обуславливание) поведения личности – определение вопроса о групповой принадлежности партнера, когда личность определяет себя сама и детерминирована своим окружением. Все, с чем мы сталкиваемся в процессе общения, носит адаптивный характер, т.е. происходит оперативное приспособление к «внешней среде» путем модификации своего поведения. Первое впечатление (механизм «грубой настройки») не позволяет достаточно глубоко и объективно понять актуальное эмоциональное состояние, намерения и отношение к нам партнера по общению. Включаются механизмы межличностного общения.

В ДО приходится взаимодействовать с людьми, которых:

- а) видишь впервые;
- б) достаточно хорошо знаешь.

Основной набор поведенческих стереотипов формируется в процессе социализации личности под воздействием макро- и микросреды, коллективного и индивидуального опыта, обычаев и традиций.

Поэтому вначале рассматриваются особенности восприятия конкретной ситуации общения:

1. Не напрямую, а опосредованно – через призму сложившихся ранее стереотипов.

2. Социальный стереотип «экономит мышление», первое действие происходит автоматически.

3. Компонентность человеческого «я»: разум, воля, чувства.

4. Стереотипы передаются по наследству, что мешает брать ответственность на себя и дает возможность надеяться на кого-то (президент, учитель, мама, папа и т.п.).

5. Отсутствие личной эмпирической проверки – ориентация на средства массовой информации.

А затем избираются способы формирования стереотипов:

- навешивание ярлыков – «стигматизация» («популист», «бабник», «демагог» и т.д.);
- блистательная неопределенность – оценка превалирует над описанием («демократия», «права человека» и т.п.);
- апелляция к большинству – как средство укрепления своей позиции.

В качестве субъекта делового общения для обоих случаев – табл. 4. В качестве субъекта делового общения для обоих случаев – табл. 4.

Таблица 4

### Механизмы делового общения

Межгрупповое (ролевое) общение	Межличностное общение
Социальная стереотипизация (установка) на основе факторов сферы общения: социальной, интеллектуальной, групповой и т.п. на основе факторов: превосходства (как сидит, ходит, разговаривает и т.д.); привлекательности (социальное понятие – тип внешности, социально одобряемый в какой-либо социальной группе); отношения к нам (прямые признаки – согласие или несогласие и косвенные – улыбка, взгляды одобрения/неодобрения)	<p><b>Идентификация</b> (перенесение свойств другого человека на себя)</p> <p><b>Персоификация</b> (перенесение своего «я» на других людей в процессе сравнения себя с ними)</p> <p><b>Эмпатия</b> (сопереживание, понимание на уровне чувств, стремление эмоционально откликнуться на проблемы другого человека)</p> <p><b>Аттракция</b> (привлечение, притяжение, умение добиться благоприятного, стойкого положительного отношения собеседника к вам, формирование благосклонности другого человека, способность позитивно настроить его по отношению к вам)</p> <p><b>Рефлексия</b> (механизм самопознания человека в процессе общения, в основе которого лежит его способность представлять и осознавать себя и то, каким он видится партнеру по общению. Этот практический аспект механизма рефлексии имеет очевидную жизнеутверждающую, психотерапевтическую, развивающую «векторные» составляющие, которые порождают ощущение успеха, уверенности в себе или наоборот)</p> <p><b>Каузальная атрибуция</b> (причинность, приписывание, механизм интерпретации поступков и чувств путем выяснения причин поведения субъекта: личностная, обстоятельная, стимульная). Например, люди чаще приписывают причину успеха себе, а неудачу – обстоятельствам; характер оценки события различный в зависимости от того, был ли он участником (соучастником) или наблюдателем его</p>

Каждая социальная роль человека включает множество культурных норм, правил и стереотипов поведения, и правами, обязанностями, отношениями она связана с другими ролями. И все это надо осваивать человеку, продвигаясь по «возрастной» и «служебной» лестницам, поэтому он ищет всегда оптимальную модель общения. Примером такой модели в общении стала «синтоническая» модель, освоение которой, вероятно, поможет найти меру понимания собеседника или партнера.

### 1.6. СИНТОНИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОБЩЕНИЯ

*Синтония* – осознанное состояние человека, который находится в гармонии с самим собой при общении с другими людьми. *Синтоническая модель* общения строится на идее о том, что у каждого человека есть своя «любимая дверь восприятия» – та репрезентативная система, которой он доверяет больше, чем другим. На восприятие (коммуникативная сторона – обмен информацией, интерактивная – взаимодействие сторон и согласование) и понимание (перцептивная сторона – установление взаимопонимания) людей влияют установки. *Установка* – это готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации.

*Установки* имеют три измерения:

- *когнитивное* (мнения, убеждения, которых придерживается человек относительно какого-либо субъекта или предмета);
- *аффективное* (положительные или отрицательные эмоции, отношение к конкретному человеку или информации);
- *поведенческое* (готовность к определенным реакциям поведения, соответствующим убеждениям и переживаниям человека).

За установками стоит содержание, которое требует определенных навыков, где содержательными элементами выступают стратегия и тактика.

*Стратегии общения:*

- открытая-закрытая;
- монологическая-диалогическая;
- ролевая (исходя из социальной роли) – личностная (общение «по душам»).

*Тактики общения* (реализуются на основе стратегии, техник и правил слушания):

- доброжелательная;
- нейтральная;
- враждебная;
- доминирования;
- общения «на равных»;
- подчинения.

*Синтоническая модель* общения разработана в рамках нейролингвистического программирования (НЛП) и сформировалась под действием слияния психологии, лингвистики и математики.

Большинству из нас хотелось бы легко определять, что за человек перед нами, как правильно с ним общаться, найти меру доверия к нему и взаимовыгодно разрешать спорные вопросы. Этому способствует знание техник НЛП, краткое описание которых приведено в п. 2.4 данного учебного пособия. Но прежде всего, человеку необходимо формирование навыков для освоения техники слушания, что мешает или помогает ему правильно воспринимать собеседника.

## 2. ТЕХНИКА СЛУШАНИЯ

### 2.1. РЕГЛАМЕНТ ТЕХНИКИ СЛУШАНИЯ

Умение слушать собеседника – общеизвестная истина – все слушают, но далеко не все слышат. Эта область отражается в контактах собеседников через невербальные средства общения, составляет часть имиджа и относится ко второй фазе деловой беседы, где идет непосредственная *передача информации*.

*Умение слушать* демонстрируется через:

- восприятие информации от говорящих или самого себя, при котором человек воздерживается от выражения своих эмоций;
- поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;
- незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на один шаг вперед».

Что дает *умение слушать* собеседника:

- помогает снизить уровень эмоционального возбуждения и начать трезво и здраво рассуждать по поводу возникшей проблемы;
- повышает самооценку, поскольку происходит осознание уважительного отношения другого собеседника к себе;
- ослабляет воздействие стресса и психического напряжения;
- способствует росту искренности, понимания и ощущения надежности;
- развивает чувство уверенности в себе;
- дает возможность выговориться в момент спада эмоций («рассказанная беда – уже полбеды»), и в то же время слушающий предоставляет собеседнику небольшую, но действенную «подпитку», проявляя свое участие и внимание.

Чтобы войти в состояние *активного слушания*, человеку необходимо:

- концентрировать внимание только на теме разговора;
- препятствовать возникновению побочных мыслей;
- не задумываться над контраргументами;

- использовать четыре активные ответные реакции: а) выяснение; б) перефразирование; в) отражение чувств; г) резюмирование;

- не «зацикливаться»;

- стараться не употреблять «критических слов», действующих на психику и равновесие;

- использовать метод логического «скелетирования» передаваемой информации (условное разделение на смысловые группы; выделение главных по смыслу слов; громкость и тембр голоса; темп, ритм, высота и тон речи).

Таким образом, следует формировать навыки рефлексивного (активного) слушания:

- направлять свое внимание (развить интерес к говорящему);

- следить за невербальными знаками (выражением лица, движениями человека, красноречием);

- откладывать быстрые суждения;

- не позволять перебивания говорящего без причины, а делать это тактично;

- проверять свое внимание;

- выявлять логику высказываний;

- оказывать поддержку;

- создавать совместные идеи.

Причины, затрудняющие эффективность активного слушания:

- отключение внимания;

- высокая скорость умственной деятельности;

- антипатия к чужим мыслям;

- избирательность внимания;

- потребность реплики.

В процессе общения применяются и другие виды техник и приемов разговора, основанные на использовании так называемой *обратной связи* - получении информации о партнере по общению, используемой собеседником для коррекции собственного поведения. Это в дальнейшем является отражением его эмоционально-волевой сферы в социальных отношениях: к социальным институтам, к общности людей, к труду, где необходимо знание сложившейся классификации собеседников.

## 2.2. КЛАССИФИКАЦИЯ СОБЕСЕДНИКОВ

Знание психологических типов собеседников, которые могут встретиться в деловом общении (на собрании, при заключении договора и т.п.), позволяет выбирать оптимальные линии поведения, чтобы добиться нужных результатов. Рассмотрим наиболее известные психологические типы собеседников и целесообразные формы общения с ними:

1. «Позитивный человек». Добродушный, трудолюбивый. С ним можно спокойно побеседовать, а в трудных случаях искать у него поддержку. Он обычно предлагает деловые и конструктивные решения, поэтому к его мнению полезно прислушиваться при рассмотрении сложных и спорных вопросов. В группе собеседников занимает любое свободное место.

2. «Вздорный человек» (нигилист). Нетерпеливый, возбужденный, часто выходит за рамки профессиональной беседы, поэтому с ним лучше заранее обсудить спорные моменты и узнать истинные причины его негативной позиции. За столом или в помещении, где проводят переговоры, его лучше поместить в «мертвый угол».

3. «Всезнайка». Имеет обо всем свое мнение и всегда требует слова, так как он уверен, что знает все наилучшим образом. Чтобы нейтрализовать его влияние на процесс обсуждения, полезно иногда задавать ему сложные вопросы, ответы на которые знаете только вы. Но ему можно разрешить сформулировать промежуточные заключения. Его располагают рядом с «ведущим» переговоры.

4. «Болтун». Может отличаться бестактностью, прерывать ход беседы без видимой причины. Надо следить, чтобы он не завладел деловым разговором и не уводил его в сторону от обсуждаемой темы. Его располагают вблизи ведущего переговоры или авторитетной личности.

5. «Трусняк». Отличается недостатком уверенности в публичных выступлениях, требует деликатного отношения с чувством меры. Ему следует задавать легкие информативные вопросы, помогать формулировать мысли, пресекать любые попытки насмешек, применять ободряющие формулировки и благодарить за любой вклад в беседу.

6. «Хладнокровный неприступный собеседник». Замкнут, чувствует себя вне времени и пространства, вне темы и ситуации конкретной деловой беседы, так как все это ему кажется не достойным его внимания и усилий. Его следует заинтересовать в обмене опытом, а в перерыве выяснить причины такого поведения.

7. «Незаинтересованный собеседник». Тема беседы его не интересует вообще. Ему необходимо задавать вопросы информативного характера, стимулирующие вопросы, придавая тем самым беседе интересную и привлекательную форму, чтобы попытаться выяснить, что интересует его лично.

8. «Важная птица». Отличается большим самолюбием, не выносит критики. Нельзя позволять ему разыгрывать роль «гостя»: надо дать ему возможность занять равное положение с другими участниками беседы и не допускать критики в его адрес. Если надо возразить ему, лучше использовать прием психологической игры «да, но...».

9. «Почемучка». Кажется, что этот собеседник создан сочинять и задавать вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или придуманы. На все его вопросы следует направлять всех собеседников, на информативные вопросы давать ответ сразу, признавать его правоту, если не находится нужный ответ.

Чтобы правильно реагировать на высказывания собеседников, полезно знать и уметь выделять случаи, когда человек может использовать механизмы психологической защиты – системы приемов или аргументов, которые человек использует, чтобы переключить свое внимание или снизить значимость ситуации, предметов, событий, где он может потерпеть неудачу или выглядеть недостойным образом.

*Механизмы психологической защиты:*

- 1) рационализация: человек ищет убедительные аргументы для оправдания своих поступков;
- 2) «кислый виноград»: в случае неудачи человек убеждает себя, что его желание было ошибочным, и жалеть не о чем;
- 3) перенос: человек обращает свои отрицательные эмоции не на виновников своей неудачи, а совсем на другое лицо;
- 4) проецирование: человек приписывает другим такие черты характера, которые он осуждает в себе самом;
- 5) «сладкие лимоны»: человек боится неудачи и старается убедить себя, что даже провал может быть маленьким успехом.

Использование этих механизмов, по мере необходимости, помогает человеку избежать первого напряжения и отрицательных переживаний, но слишком частое использование их на практике приводит к обратному результату.

Нередко в деловом и в повседневном общении встречаются «психологические игры», которые направлены на то, чтобы склонить окружающих в свою пользу, заставить их принять свои интересы и выполнить действия, связанные с интересами человека, использующего их. Многие такие приемы называются «манипулированием», к ним относятся:

- 1) «да, но...»: человек вначале легко соглашается, но затем быстро находит препятствие, которое мешает ему принять точку зрения партнера;
- 2) «мне помешали люди или обстоятельства»: человек создает видимость деятельности, но больших результатов это не дает, и он ссылается всегда на объективные причины, защищая самого себя;
- 3) «кредитор и должник»: человек дает обещания, часто невыполнимые, а затем уклоняется от выполнения своих обязательств.

Другие приемы могут иметь форму высказываний и оценок, таких как: «Приходите завтра», «Это слишком дорого», «У нас нет таких денег», «Нам это не подходит». За всем этим может скрываться действительная несостоятельность партнеров в финансовых и в организационных

отношениях, а также низкий уровень их компетентности в вопросах, которые предстоит обсудить и по которым надо принимать решение. Внешне это может преподноситься так, чтобы другой партнер не догадался об истинных причинах подобных оценок и мнений. На самом деле, перед вами «манипулирование», при котором необходимо соблюдать следующие правила:

- 1) нельзя поддаваться эмоциям, надо держаться спокойно, уверенно, с достоинством, искать убедительные факты для подтверждения своей правоты;
- 2) важно помнить, что манипулятору тоже требуется уважение и признание, и манипулирование нередко преследует именно эту цель;
- 3) чтобы не оказаться в безвыходном положении, лучше всего сразу отказаться от условий, предлагаемых манипулятором. Если предстоит встреча с не знакомым вам деловым партнером, постарайтесь заранее собрать информацию о нем у тех лиц, которые работали с ним ранее.

Важной нейрофизиологической основой в любом общении являются техники прикладного психоанализа и психосенсорного синтеза, которые дают возможность сконцентрироваться на самом процессе.

### **2.3. КОНСТРУИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОБЩЕНИЯ ПОСРЕДСТВОМ ТЕХНИК ПРИКЛАДНОГО ПСИХОАНАЛИЗА И ПСИХОСЕНСОРНОГО СИНТЕЗА**

«Отцом» нейролингвистического программирования является американский психотерапевт Милтон Эриксон. Им доказано, что движения глазных яблок связаны с типом мышления и способом обработки получаемого внутреннего опыта. Глаза субъекта взаимосвязаны с сенсорными процессами, отвечающими за прием и переработку поступающей информации. Основой взаимосвязи сознания, мышления и памяти является специфика функций левого и правого полушарий головного мозга человека. Левое – связано с сознанием, аналитическим мышлением, апеллированием к понятиям и категориям, правое – с образной памятью, восприятием, воспроизведением зрительных и слуховых образов.

Наблюдение за движением глаз стали называть невербальными глазами сигналами доступа, а визуальное наблюдение позволяет гармонизировать процесс общения – данные описательного характера приведены в табл. 5. Кроме этого, в процессе общения важны жесты и позы, значения и описания которых даны в табл. 6.

Теперь обратимся к техникам нейролингвистического программирования – возможности саморазвития, т.е. изучению того, как добиться желаемого результата, повысить шансы на успех в работе над собой и как, зная НЛП, эффективно помогать окружающим людям.

Таблица 5  
 Определение ведущей и основной репрезентативных систем человека

Ведущая репрезентативная система		Основная репрезентативная система и вербальные ключи доступа
движение глаз ( <i>невербальные ключи доступа</i> )	система модальности собеседника	
Вертикально вверх	Визуальная (воспоминание образа)	Используемые слова: видеть, видение, рассматривать со своей точки зрения, под углом зрения, в фокусе, ярко, смутно, перспективы, никаких перспектив; фразы: «не видит этого», «это, конечно, проясняет все дело», «заметил прекрасную особенность».
В левый верхний угол В правый верхний угол	То же Визуальная (конструирование образа)	
Расфокусированные глаза	Визуальная (образ в целом)	Люди этого типа замечают цвета, формы, линии, гармонию и беспорядок
По горизонтали влево или вправо	Аудиальная (внутреннее слушание)	Используемые слова: слышать, звучать, я вас слушаю, я прислушиваюсь, шумный, громко, мелодично, тихо; фразы: «не понимаю», «что ты мне говоришь», «объясни еще раз», «не выношу громких мелодий».
В левый нижний угол	То же	
В правый нижний угол	Кинестетическая (фиксация ощущений)	Чаще употребляются описания сенсорных переживаний: чувствую, ощущаю, схватываю, зажатый, скованно, свободно, удобно, остро; фразы: «не могу этого понять», «атмосфера невыносимая».
		Для людей этого типа важны прикосновение, интуиция, догадка

Основные группы жестов и поз человека

Жесты и позы	Краткое описание
Открытые	Развернутые навстречу собеседнику руки, демонстрация раскрытых ладоней; часто сопровождается поднятием плеч. <b>Расстегнутый пиджак</b>
Закрытые	Скрещенные на груди руки либо попытка как-то закрыть корпус тела руками. Закрытость усиливается, если пальцы сжаты в кулаки. Посадка на стул, при которой спинка является как бы щитом. <b>Скрещенные ноги</b>
Оценочные	Жест «рука у щеки» означает, что человек над чем-то задумался, о чем-то размышляет. Подбородок опирается о ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные сведены вместе и расположены над подбородком, свидетельствует о критической оценке. Если то же сопровождается наклоном корпуса в сторону от собеседника оценка негативная, наклон головы набок – заинтересованность. Почесывание, поглаживание подбородка – жест размышления и оценки, идет процесс принятия решений
Выражающие полуритичность, скрытность	Сложенные руки, отклоненный назад корпус, скрещенные ноги, голова наклонена вперед, взгляд исподлобья. Ступни и корпус тела повернуты по направлению к выходу. Касание носа или легкое его потирание свидетельствует о желании закончить разговор и уйти. Касание мочки уха или почесывание глаз
Свидетельствующие об уверенности	Гордая прямая поза. Пальцы соединены наподобие купола; означает доверительность отношений, но также некоторое самодовольство, уверенность в своей непогрешимости, злоистичность и гордость. Руки соединены за спиной, подбородок поднят – поза абсолютного превосходства
Указывающие на нервозность	Похаживание, прочищение горла, покусывание губ. Курение сигарет, сигарету зажигают, когда напряжение спадает. Рука прикрывает рот (этот жест передает эмоции, варьирующиеся от сомнения в себе до явной лжи). Локти, поставленные на стол, образуют пирамиду, вершина – прямо перед ртом
Выражающие готовность	Руки на бедрах в положении стоя или сидя. Человек сидит на краю стула. Опора на стол широко расставленными руками; это экспрессивный призыв слушать, так как ему (ей) есть что сказать
При неуверенности	Переpletенные пальцы рук, при этом большие пальцы nervно двигаются. Человек грызет конец ручки, карандаша. Потирание ладоней
Свидетельствующие о напряженности	Короткое дыхание, частые вскрики и неясные звуки - звуковой фон напряженности. Крепко сцепленные руки; кроме того, это еще жест подозрения и недоверия. Защитное поглаживание шеи ладонью
При самоконтроле	Руки сведены за спину, и там одна сильно сжимает другую. Скрещенные лодыжки ног. Руки вцеплены в подлокотники кресла
Указывающие на скуку	Постукивание по столу рукой или по полу ногой, пощелкивание колпачком ручки. Глаза полуоткрыты. Машинальное рисование на бумаге
Выражающие расположение	Руки приложены к груди. Приближение к другому человеку; надо вовремя замечать, когда партнер начинает отодвигаться

#### 2.4. НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ

Авторами НЛП - направления современной практической психологии стали американские лингвисты Ричард Бэндлер и Джон Гриндер. Создание НЛП получило свое развитие, начиная с изучения бихевиоризма и гештальт-терапии. В дальнейшем, на основе некоторых закономерностей, полученных в работах 70-х гг. XX в. лучшими психотерапевтами, лингвистами, антропологами к которым можно отнести: Милтона Эриксона (США), Вирджинию Сатир (США), А.Ноама Хомски (США), Фредерика Перлза (Германия), Джудит Делозье (США), Лесли Камерон-Бэндлер (США), и было смоделировано НЛП.

НЛП – не панацея, не «волшебная палочка», это наука о ментальных процессах человека, основанная на современных исследованиях мозга и возможностей человеческого организма.

В основу НЛП положены теория, практика и выводы:

- нейрологии (изучения разума и того, как человек мыслит);
- лингвистики (исследования того, как человек использует «язык», и какое влияние оказывает «язык» на его личность);
- программирования (моделирования того, как человек строит свои действия, чтобы добиться желаемой цели).

##### Базовые принципы НЛП:

1. *Вы сами - это ваше эмоциональное состояние, уровень навыков и имеющихся ресурсов, в роли которых выступают: язык, физиология, ценности, убеждения и т.п.* Чем более человек конгруэнтен (степень достижения взаимопонимания с самим собой), тем большего успеха он может достичь.

2. *Основа НЛП – предположения:* руководящие принципы, идеи, которые предопределены Вами заранее, т.е. воспринимаются как должное и являются руководством к действию.

3. *Взаимопонимание* – качество отношений, проявляющееся через взаимное доверие и уважение к образу мыслей другого человека. Взаимопонимание можно строить на различных уровнях, постепенно и со временем процесс перерастет в доверие.

4. *Результаты* – четкое понимание того, чего хочет человек, и способность выяснить у окружающих, чего хотят они; для получения результата решается задача – что должен делать человек ради достижения желаемой цели.

5. *Обратная связь.* Как понять, добились ли Вы того, чего хотели? Обратная связь означает внимание к собственным ощущениям - к тому, как вы смотрите, слушаете и чувствуете, что с вами происходит. Чувства – единственный способ получить адекватную и достоверную обратную связь, только они формируют контуры внутреннего мира.

6. *Гибкость.* Если Ваши действия не приносят результата, нужно изменить образ действий. Зная, чего Вы хотите, осознавая свои поступки, Вы можете менять стратегию, чтобы добиться желаемого результата. И чем активнее Вы будете действовать, тем выше шансы на успех. Чем больше выбора, тем лучше будут результаты.

##### Навыки НЛП, необходимые Вам для саморазвития:

- способность выбирать собственное эмоциональное состояние;
- способность переключать мышление, группировать информацию восходящим, нисходящим или побочным образом;
- способность ориентироваться на результат;
- способность следовать за собой.

*Модель S.C.O.R.E. (СПРРЭ)* представляет собой минимальную совокупность элементов, о которых НЛП-консультант собирает информацию для получения устойчивых изменений:

- симптомы; - причины; - результаты; - ресурсы; - эффекты.

Приведем разнообразные симптомы, с которыми обычно обращаются клиенты НЛП, но это далеко не полный перечень таковых:

- трудности в общении;
- разрешение конфликтных ситуаций;
- работа с собственными ограничивающими состояниями (неуверенность, мнительность, несдержанность);
- зависимость от других людей;
- внутренние конфликты и трудности выбора;
- злоупотребления и вредные привычки (курение, алкоголизм, наркомания);
- страхи и фобические реакции (страх высоты, темноты, одиночества, страх после аварий, катастроф и стихийных бедствий);
- соматические аллергии;
- контроль веса;
- психосоматические заболевания (язвенная болезнь желудка, мигрень, гипертоническая болезнь, многие сексуальные расстройства);
- трудности адаптации к новой социальной среде (перемена места жительства, социального статуса);
- подготовка к хирургическим операциям и продолжительному лечению;
- кризисные периоды в жизни (развод, сложная беременность, неопределенность будущего);
- работа с горем (утрата близкого человека);
- депрессивное состояние и т.д.

Рассмотрим предложенные НЛП умения и пошаговые овладения навыками общения:

• развивать «сенсорную остроту» – способность замечать мельчайшие изменения в состоянии и поведении собеседника, замечать изменения жестов, мимики, позы, интонации, взглядов и микро-изменения: в цвете кожи, в дыхании, в тоне мышц, в дрожании нижней губы; учесть репрезентативную систему собеседника и говорить на его «языке»; определять желаемый результат и учитывать интересы собеседника (Что я увижу, когда достигну результата? Что я услышу?):

*шаги обучения*

- 1 – фиксация изменений в поведении человека,
- 2 – различение паттернов – повторяющихся моментов в поведении человека,
- 3 – калибровка – узнавание определенного состояния человека по его невербальным сигналам – микро-изменениям;

• развивать «гибкость» – способность изменять свое поведение в зависимости от ситуации и реакции собеседника, находить разные новые способы поведения:

*шаги обучения*

- 1 – прерывание старых паттернов поведения,
- 2 – изобретение и использование новых способов поведения,
- 3 – быстрая последовательность прерывания старых паттернов и использование новых, неожиданных выборов;

• достигать «конгруэнтности» – внутренней согласованности мыслей, желаний, чувств, действий, слов человека, отсутствие внутренних противоречий:

*шаги обучения*

- 1 – различение состояний конгруэнтности и не конгруэнтности,
- 2 – знакомство с различными частями своей личности,
- 3 – определение целей, желаний каждой части личности,
- 4 – определение приоритетных целей,
- 5 – достижение согласия между различными частями личности в том, что они признают установленный приоритет целей,
- 6 – заключение контракта по принятому соглашению;

• достигать «раппорта» – гармонии, единства, согласованности с собеседником и взаимной симпатии:

*шаги обучения*

- 1 – проверка своего доверия к собеседнику,
- 2 – проверка доверия партнера к вам,
- 3 – установление соответствия по тону и темпу голоса собеседника,
- 4 – установление соответствия по дыханию собеседника,
- 5 – установление соответствия по ритму движений собеседника,
- 6 – установление соответствия по позе собеседника;

• использовать «ресурсные состояния» – вызвать прилив сил, уверенности в успешности решения трудных проблем и ситуаций общения:

*шаги обучения*

- 1 – поиск воспоминания об успехе в своем прошлом опыте,
- 2 – переживание этого успеха снова,
- 3 – когда воспоминание переживания успеха станет интенсивным, установить условную связь – «якорь» (например, прикосновение к запястью левой руки),
- 4 – вхождение в ресурсное состояние через построение шагов 2 и 3, а затем одновременное использование «якоря» и воспоминания переживания,
- 5 – использовать «якорь» в трудной ситуации, чтобы вызвать оптимальное внутреннее состояние, необходимое для успешной деятельности;

• умение задавать вопросы – пойнтеры для уточнения смысла и содержания сказанного собеседником:

*шаги обучения*

- 1 – пойнтеры-существительные для уточнения смысла существительного («А какой смысл Вы вкладываете в слово...?»),
- 2 – пойнтеры-глаголы для уточнения смысла глаголов («Как именно Вы приготовите доклад: в устной или письменной форме?»),
- 3 – пойнтеры-правила для уточнения обоснованности ограничений и правил («Почему так надо? А что будет, если мы не сделаем этого?»),
- 4 – пойнтеры-обобщения для уточнения смысла слов «все, всегда, никогда и т.п.» («Действительно все? Неужели никогда не встречали?...?»),
- 5 – пойнтеры-сравнения для уточнения смысла сравнений «хуже, лучше, легче и т.п.» («Лучше сделать так, по сравнению с чем?»). Пойнтеры используют тогда, когда необходимы точная информация и точное понимание собеседника для достижения желаемого результата;

• умение воспринимать и давать обратную связь – это сообщение, адресованное другому человеку о том, как я его воспринимаю, что чувствую в связи с нашими отношениями, т.е. это не информация о том, что представляет собой тот или иной человек, а в большей степени сведения о себе в связи с этим человеком. Правила обратной связи:

*шаги обучения*

- 1 – говори о том, что конкретно делает данный человек, когда вызывает у тебя те или иные чувства,
- 2 – не давай оценок,
- 3 – не давай советов,
- 4 – если говоришь о том, что тебе не нравится в человеке, старайся в основном отмечать то, что он смог бы при желании в себе изменить;

• умение слушать – умение понять информацию и чувства говорящего:

*шаги обучения*

- 1 – поддержка-цель: дать возможность человеку выразить свою позицию (уместные реакции слушателя на этом этапе: молчание, поддакивание, кивание головой, «эхо реакции»- повторение последнего слова собеседника, эмоциональное сопровождение),
- 2 – уяснение-цель: убедиться, что вы правильно поняли собеседника, для этого задают уточняющие вопросы, делается парафраз (передача содержания высказывания собеседника своими словами),
- 3 – комментирование – слушатель высказывает свое мнение по поводу услышанного, дает комментарии, советы, оценки (если от него этого ждут). Могут происходить искажения в восприятии и понимании информации в зависимости от того, каково «я-слушание» (специфический устойчивый фильтр, через который воспринимается информация, в результате ей придается тот или иной смысл, например, «я тебе не верю», «мне нравится все, что ты делаешь», «обида», «зависть», «мне безразлично», «у меня лучше») у человека.

Кроме этого, следует учитывать психологические различия людей; возможности конфликтов между ними; их вероятность наступления повышается при: несовместимости характеров и психосоциотипов; наличии темперамента холерика; отсутствии 3-х качеств для успеха в общении – способности критически относиться к себе, терпимости к другим, доверия к другим; наличии акцентуации характера, невротичности.

Контакты должны строиться на партнерских началах, исходить из взаимных интересов дела. Бесспорно, такое сотрудничество повышает трудовую и творческую активность, является важным фактором технологического производства или предпринимательской деятельности, которые невозможны без переговорных процессов.

### 3. ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНЫХ ПРОЦЕССОВ

#### 3.1. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА

Если деловой разговор – это кратковременный контакт, преимущественно на одну тему, то деловая беседа (ДБ) – продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений; особый вид межличностного взаимодействия в организованной среде, главная задача которого – убедить партнера принять конкретные предложения. Партнерами могут быть: персонал собственной фирмы, торговые партнеры, представители официальных властей, работники правовых и судебных органов, агенты и контрагенты и т.п.

ДБ выполняет ряд важнейших функций, к их числу относятся:

- взаимное обобщение работников из одной деловой сферы;
- совместные поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- поддержание деловых контактов;
- стимулирование деловой активности.

В процессе организации таких деловых интеракций необходимо следовать основным положениям:

#### 1. Подготовительный этап, который содержит:

- получение необходимых сведений о собеседнике;
- целесообразность;
- условия и время проведения;
- подготовка необходимых материалов и документов.

#### 2. Начало беседы:

- взаимное представление собеседников, обращение к собеседникам по имени и отчеству;

- название темы беседы;

- установление контакта (мост между собеседниками для создания приятной атмосферы, может быть «перехват» инициативы) с помощью приемов: «защелки» (использование событий, сравнений, личных впечатлений или необычного вопроса, позволяющего образно представить суть проблемы, связанной с предстоящей беседой), «стимулирования игры воображения», «прямого подхода» (непосредственный переход к делу);

- создание атмосферы взаимопонимания (метод «снятия напряженности» – «теплые» слова, личное обращение, тактичный комплимент);

- пробуждение интереса к беседе (первые фразы обозначают отношение к предмету разговора и к собеседнику).

#### 3. Основная часть:

- передача информации (подход к проблеме, собственно передача информации, закрепление информации, обозначение нового направления информирования);

- успешное проведение этой фазы обозначено владением техникой постановки вопросов, методами активного слушания, восприятия сведений и фактов и наблюдением за реакцией собеседника (анализ с точки зрения психологии);

- аргументирование (наиболее трудная часть – ознакомление с фактами и сведениями, где используются методы: противоречия, извлечения выводов, сравнения, «да, но...», «кусков», «бумеранга», «игнорирования», «потенцирования», «выведения», «опроса», «видимой поддержки»).

Во время беседы, для получения более полной информации, корректно задавать вопросы. Рассмотрим их основные группы:

а) закрытые вопросы (на которые ожидаются ответы «да» или «нет») задаются, когда необходимо быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности;

б) открытые вопросы: «кто?», «что?», «как?», «сколько?», «почему?», задают для выяснения мотивов и позиций собеседников;

в) риторические вопросы, целью которых является необходимость вызвать ответы и возможные новые вопросы, чтобы указать на нерешенные позиции, т.е. вернуться к основной цели беседы, например, «Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»;

г) переломные вопросы (удерживают беседу в строго заданном направлении) могут вызывать нарушение «равновесия» между беседующими сторонами, например, «Как Вы представляете структуру и распределение...?»;

д) вопросы для обдумывания, например, «Правильно ли я понял Ваше сообщение о том, что...?», «Считаете ли Вы, что...?», вынуждают собеседников размышлять и комментировать то, что было сказано.

Модифицирование любых утверждений с помощью вопросов и создает атмосферу взаимопонимания, активизации собеседников, их самоуверждения, что позволяет закреплять промежуточные результаты деловой беседы.

#### 4. Заключительная часть беседы:

- подведение итогов (достижение основной или запасной цели, поддержание контакта, составление развернутого резюме);
- обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы;
- стимулирование собеседника к выполнению намеченной деятельности.

#### Положительные факторы, используемые в деловой беседе:

1. «Вежливость открывает все двери» - в самом «широком» смысле высказывания.
2. Профессиональные знания.
3. Простота, образность, четкость и ясность изъяснения.
4. Наглядность.
5. Постоянная направленность.
6. Ритм.
7. Повторение основных положений.
8. Элемент внезапности.
9. Насыщенность.
10. Рамки передачи информации.
11. Юмор и ирония.

#### Губительные факторы, влияющие на исход деловой беседы:

1. Отсутствие продумывания деталей.
2. Перестраховка и излишняя пунктуальность.
3. Использование пустой риторики и оталечение от предмета беседы.
4. Извинения и проявления признаков неуверенности.
5. Неуважение и пренебрежение.
6. Попытки первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы; избегайте вопросов, на которые последует ответ: «нет».

#### Десять вопросов для анализа результата деловой беседы

1. Последовательно ли велась основная линия в беседе?
2. Не навязали ли Вы собеседнику свои аргументы при выработке окончательного решения?
3. Основательны ли были ваши замечания и возражения?
4. Учитывались ли позиция и настроение собеседника?
5. Удалось ли быть корректным на всем протяжении беседы?
6. Добились ли Вы максимальной полезности состоявшегося делового разговора для бизнеса, для фирмы, для взаимоотношений?
7. Смогли ли Вы принять правильное решение и довести его значимость до партнера (собеседника)?
8. Удалось ли Вам на протяжении всей беседы удерживать инициативу, вести свою линию?
9. Достигли ли Вы поставленных перед деловой беседой общей, ближайшей и перспективной целей и задач?

В теории управления деловая беседа – специально организованный предметный разговор, часто являющийся основанием для подготовки проведения переговоров.

#### 3.2. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Для того чтобы проводить переговоры, необходимо понимать, что они из себя представляют. Это стиль поведения, характеристика любого процесса общения, в рамках которого люди пытаются согласовать какие-либо действия, договориться о чем-либо, решить спорные вопросы.

Переговоры предполагают, по крайней мере, участие двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично – расходятся; они предполагают обсуждение с целью заключения соглашений по каким-либо вопросам/проблемам; это самый эффективный способ разрешения конфликтных ситуаций и возникающих противоречий с целью взаимовыгодного сотрудничества.

Переговоры – это диалог, у которого могут быть: *позиция* (чего хотят добиться стороны), *интерес* (почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют), *характер* (жесткий, конфронтационный, классический, принципиальный, позиционный, конфликтный с посредником и без), *правила* (искренность, приветливость, обязательное общение по имени, умение и желание слушать и слышать о проблемах партнера, подчеркивание значимости партнера) и *принципы* (те же, что и у деловой беседы).

Переговоры – это менеджмент в действии, установление рабочих отношений с партнером, приобретение практического опыта, оттачивание навыков для дальнейшего делового общения. Исходным пунктом любых управленческих действий является определение цели, затем идет планирование (поиск лучшего пути и его обстоятельное изучение:

потенциал, возможности, правовой аспект, прецеденты в рамках уже имеющихся решений, информация и ее вероятностный характер).

Переговоры – это работа группы людей, отвечающих за их подготовку и ведение процесса, которая должна быть готова к повестке дня, процедурному регламенту и ответам на следующие вопросы:

- насколько цель партнера по переговорам отличается от нашей собственной?

- насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от предлагаемого нами варианта?

- из каких параметров собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер?

- насколько широк его временной горизонт, располагает ли партнер информацией, которой нет у нас, или наоборот?

- какими могут быть его представления об организационном обеспечении своего варианта решения?

Кроме этого, следует изучить партнера, раскрыть в себе «советчика» и ответить на следующие вопросы:

1. Какого «сторонника» мы можем привести с собой?
2. Что у нас общего?
3. Какие у него/у них увлечения?
4. Какие излюбленные темы?
5. Какие политические убеждения?
6. Какие психологические типы перед нами?
7. Какие существуют особенности?
8. Каково отношение партнеров к нашей фирме?
9. Есть ли у противоположной стороны табу?
10. В каком положении находится партнер (независим, испытывает давление со стороны, заинтересован)?
11. Какова наша тактика на предстоящих переговорах?
12. Какой может быть ответная тактика?

В основе результата переговоров лежит составление документа-договора, который достигается: либо общей формулой решения (вариационный метод), либо частной его формой (компромиссный метод), либо делением вопросов на составляющие, либо частичной формой соглашения.

Чаще всего переговоры представляют собой совместный анализ разногласий, в основе которых нередко стоит конфликт. Основная проблема переговоров заключается даже не в конфликтных ситуациях, а в конфликте между нуждами, желаниями, заботами и опасениями каждой из сторон. Поэтому раскрыть интересы другой стороны – найти общие интересы, понять, что это реальная возможность, а не случай – это сделать процесс переговоров действенным.

Для разрешения конфликтов используют определенные технологии (стратегии) и техники (тактики). Выделяют индивидуальные стили поведения: уклонение, приспособление, компромисс, конкуренцию, сотрудничество и организационные стратегии. Представим механизмы предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций в табл. 7.

Таблица 7

Организационные стратегии и тактики управления конфликтами

Предотвращение конфликтов	Разрешение конфликтов при их возникновении
1. Внимательное выслушивание, обратная связь, обсуждение межличностных отношений	1. <i>Четкая формулировка требований.</i> Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом, наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работы
2. Уважение, терпимость, самоконтроль	2. <i>Использование координирующих механизмов.</i> Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к «третейскому судье» – их общему начальнику. В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений
3. Отвлечение внимания в случае повышенной эмоциональности	3. <i>Установление общих целей, формирование общих ценностей.</i> Этому способствуют информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей организации на уровне целей общества. Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные
4. Уменьшение социальной дистанции	
5. Информирование о своих чувствах	4. <i>Система поощрений.</i> Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников
6. Проверка реальности фактов	
7. Обращение за советом, обещание помощи	

Актом восприятия информации, взаимопонимания, предсказания, контроля, разрешения проблем, где работают стимул, организм, поведение и динамика отношений с соответствующей направленностью в коллективах организаций, являются совещания и собрания.

### 3.3. СОВЕЩАНИЯ И СОБРАНИЯ, ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Деловое совещание (ДС) – общепринятая форма общения коллектива для обсуждения производственных вопросов и проблем, требующих совместного осмысления и разрешения.

В зависимости от управленческих функций и целей, ДС бывают:

- по планированию (вопросы целеполагания, стратегии и тактики деятельности организации);
- связанные с мотивацией труда (проблемы производительности и качества труда);
- по внутрифирменной организации (вопросы структурирования организации, делегирования полномочий);
- по контролю деятельности работников (проблемы срывов, низкой производительности).

Приведем некоторые рекомендации для организатора совещания.

#### 11 вопросов в помощь организатору совещания

1. Требуется ли вообще проводить совещание?
2. Чем и как можно заменить совещание?
3. Должен ли я лично принимать в нем участие?
4. Возможно ли сведение моего участия до минимума?
5. Что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?
6. Удобно ли выбрано время, или следует перенести совещание?
7. Закрыто ли помещение для посторонних?
8. Имеются ли для проведения совещания необходимые материалы?
9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?
10. Указано ли время для отдельных тем обсуждения, и кто из сотрудников должен непременно в этом участвовать?
11. Как лучше рассадить участников совещания и какие приемы создания творческой атмосферы использовать?

Планирование совещания начинается с обдумывания его повестки, которая представляет собой, как правило:

- письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и содержащий следующую информацию:

- тема и цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков, лиц, выступающих по основной информации и ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Деловые совещания целесообразно проводить в определенный день недели (за исключением экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине, длительностью не более 1,5-2 ч (наступает физиологическая усталость); оптимальное количество участников 6-7 человек; происходит изменение стереотипов прошлых лет; способность его участников играть разные роли: «эксперт», «оппонент», «генератор идей», «аналитик», «критик», «регистратор ценных мыслей». Важна организация пространственной среды; необходимы обзор глаз, лица, мимики, жестов партнеров, что способствует восприятию информации.

Для руководителя совещания важно:

- начать вовремя;
- сообщить о регламенте, о «стоимости» минуты;
- согласовать правила работы, уточнить повестку дня;
- назначить «ответственного» за регламент и протокол;
- предупредить о прекращении выступления в случае, если оно не соответствует существу вопроса (например, эмоциональные оценки людей и событий вместо конструктивных предложений);
- если используется критика, то требовать ее конструктивности (называть конкретные факты и их причины, не переходить на личности, высказываться по поводу ошибок, предлагать пути решения проблемы);
- жестко вести совещание к намеченной цели путем полного вовлечения в него каждого участника;
- регулировать деловитость выступлений, не допуская их затягивания, стимулируя конкретность, содержательный анализ, выработку реальных предложений и решений;
- соблюдать корректность дискуссии;
- использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания;
- подводя итоги, обобщить все сказанное, сформулировать выводы, определить задачи на будущее;
- завершить совещание точно в назначенное время;
- в заключение оптимизировать ситуацию, настроить персонал на эффективную работу.

Необходимые приемы для управления ходом дискуссии:

- а) для сохранения единства участников совещания:
  - в случае возникновения инцидента разрядить обстановку, сделать паузу;
  - не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;
  - не высказываться первым (если вы руководите совещанием) о своей точке зрения;

- не позволять «нападать» на новых работников, молодых специалистов, плохо ориентирующихся в ситуации, и всячески поддерживать их;

б) для активизации участников делового совещания:

- иметь оптимальную стратегию принятия решения;

- создать условия для творческой работы;

- не использовать самому и не позволять другим оперировать деструктивной критикой;

- не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;

- не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения;

- уметь осуществлять руководство групповым взаимодействием в процессе принятия решений;

в) для фокусирования внимания на обсуждаемой проблеме:

- основываться на конкретных фактах и веских доказательствах;

- записывать все вносимые предложения;

- прогнозировать возможность внедрения предлагаемых идей, решений, проектов, исходя из наличия и расхода времени и ресурсов;

г) для активизации обсуждения предложений:

- задавать основные вопросы и дополнительные, по ходу ответов на них;

- высказывать одобрение тем участникам совещания, кто вносит конструктивные предложения;

- побуждать возникновение альтернативных точек зрения;

- не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;

- чем выше «температура» дискуссии, тем холоднокровнее должен вести себя ее организатор;

- оказывайте всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;

- будьте готовы к отрицательному исходу коллективного обсуждения вопроса;

- если невозможно выработать консенсусное решение, тогда идите на компромисс;

- не подавляйте мнения меньшинства, так как оно часто бывает позитивным.

*Правила для участников делового совещания:*

- представьтесь перед выступлением;

- говорите «я» вместо «мы» или безличной формы;

- ваши вопросы не должны оставлять сомнений в том, почему они задаются;

- в высказываниях будьте конкретней, ясно излагайте свои мысли, отвечайте за свои ошибки, выдвигайте новые идеи, отстаивайте свою точку зрения, будьте терпеливы к инакомыслию;

- не играйте роль, ожидаемую от вас другими, оставайтесь сами собой; если не считаете нужным высказываться – помолчите;

- воздерживайтесь, насколько возможно, от интерпретации чужих идей и мыслей; выражайте собственную позицию; старайтесь не делать неоправданных обобщений;

- говорите не о поступках и мыслях других, а о вашем восприятии этих поступков и мыслей, т.е. формулируйте суждения на языке «я-сообщений», а не «вы-утверждений» (например, вместо: «вы ошиблись», - скажите: «я думаю, что здесь вкралась ошибка»).

Мы представили необходимый инструментарий и правила ведения собрания/совещания с учетом всех рекомендаций, но чтобы успешно воздействовать на коллег и сотрудников, необходимо знать определенные типологии поведения людей:

*говорящие начистоту* – честные мысли, нет хитрости, «задних» мыслей; ценные участники, их следует защищать, но они могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые;

*мученики* – хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность; есть опасность – чересчур быстро;

*каменные лица* – держат мысли при себе, приходится гадать, какую игру они ведут и на чьей стороне находятся;

*заводилы болельщиков* – они усвоили поразительную силу слов «Вы правы, Я никогда не думал об этом»;

*ораторы* – начинают говорить тихо, потом расходятся, проникновение в суть подменяется эмоциями; будьте осторожны с ними или не обращайтесь внимания;

*адвокаты дьявола* – для них все спорно; плохо – много «ран» для окружающих; должно быть не более одного;

*разрушители* – для этих важно погубить чью-то идею, «наступить» на чье-то самолюбие;

*любители расслабиться* – настраиваются на долгий и приятный отдых, не торопятся решать вопросы, стоящие на повестке дня;

*государственные мужи* – продвигают себя или заставляют двигаться вперед совещание за счет умелого обращения с людьми, теоретически – это должен быть руководитель совещания.

*При завершении – воплощении стратегии:*

- проанализируйте ход и результаты совещания;

- внимательно посмотрите протокол результатов;

- размножьте и разошлите краткий протокол тем, кто будет выполнять решения.

*Обдумайте:*

- как в дальнейшем контролировать ход и выполнение решений;

- как создать условия для реализации намеченных мероприятий.

Приведем 11 вопросов в качестве анализа «поражения»  
(неудачного завершения)

1. Был ли правильно подобран состав участников делового совещания?
2. Правильно ли участники расположились в пространстве относительно друг друга?
3. Были ли заинтересованы участники в предмете обсуждения?
4. Возникали ли по ходу совещания спонтанные, плохо управляемые стратегии решения проблем?
5. Возникли ли у участников противоречия между индивидуальными и групповыми целями?
6. Было ли идентичным понимание проблемы у участников и, если нет, то почему?
7. Была ли дискуссия конструктивной, или она шла хаотично, беспредметно, некорректно?
8. Возникали ли между участниками противоречия, конфликты и, если да, то что послужило поводом, причиной?
9. Были ли согласованы разнообразные мнения и позиции участников, каким образом это было сделано, и были ли те, кому не дали возможности высказаться?
10. Время было потрачено на поиск причин и виновных или на разработку конструктивных решений?
11. Просчитывались ли прогнозы эффективности и риска осложнений по поводу принятого решения и, если нет, то почему?

Следующим важным аспектом любой деловой интеракции является умение говорить перед аудиторией, независимо от ее «размера». Имеет значение не только, что и кому говорят, но и кто говорит, и как сказано, поэтому средства выразительности и образности, их языковое выражение являются необходимым предметом для изучения.

#### **4. СРЕДСТВА ВЫРАЗИТЕЛЬНОСТИ И ИЗОБРАЗИТЕЛЬНОСТИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ**

Сегодня, когда человек чаще имеет дело с информацией, чем с реальными объектами, когда от умения говорить и критически воспринимать сказанное зависит его успех в жизни, а деловые качества связаны с социальным поведением человека, появляется жанр делового общения, основанный на установках говорящего и слушающего.

Речь, прежде всего, требует мыслей. Но если она будет интересной, выразительной, сумеет убедить, разъяснить, успокоить, ободрить, призвать и направить, то невольно превратится в искусство, которое стоит осваивать, чтобы стать уверенным, современным человеком с хорошими манерами, формой и содержанием. Этому способствуют навыки мастерства публичных выступлений.

#### **4.1. ПУБЛИЧНАЯ РЕЧЬ**

Публичная речь (ПР) – имеет прагматические цели; ее воздействие осуществляется не только через слова, фразы, интонацию, модуляции звука голоса, но и темпом, в котором идет произношение – «музыкой стоящей за ними страсти: все то, что возможно описать». Этому можно добиваться лишь тщательной и грамотной подготовкой.

Античный риторический канон выделял пять этапов подготовки к произнесению речи, которые имеют свои названия и значение:

1. *Ивенция*, или нахождение, изобретение. На этом этапе собирается и систематизируется необходимый для будущей речи материал.
2. *Диспозиция*, или расположение. Автор будущей речи обдумывает материал, структурирует его, связывает детали, готовит комментарии к материалу.
3. *Элокуция*, или словесное оформление мысли. В этой части осуществляется первая редакция ключевых слов, стилистическое оформление главной части, формулирование вступления и заключения, окончательные редакции текста.
4. *Меморио*, или запоминание. На этом этапе необходимо мысленно освоить написанный текст, может быть, даже выучить его наизусть и попробовать освоить риторически, т.е. выделить места, где необходимы паузы, модуляции голоса, невербальная поддержка текста и другие проявления индивидуального ораторского стиля.
5. *Произнесение*.

Прежде чем выработать этапность произнесения речи, необходимо определить, какой вид она представляет, поэтому необходимо рассмотреть *характеристики различных видов публичной речи*:

1. Информационная, направлена на обогащение слушателей новыми знаниями, представлениями о предмете, процессе, явлении, пробуждение любознательности.
2. Убеждающая, несет в себе доказательство или опровержение какого-либо положения, возбуждение у слушателей тех или иных чувств.
3. Призывающая, призывает к конкретному новому (немедленному или отсроченному) действию или прекращению прежнего.
4. Протокольная (рамочная) позволяет вести протокол открытия презентации, делать соответствующие приветствия или выражения благодарности, т.е. открывать встречу, приветствовать слушателей; приветствовать и представлять докладчиков; предоставлять слово докладчику; закрывая приветственную речь, сказать слова благодарности оратору и кратко обосновать эту благодарность; попрощаться со слушателями.
5. Траурная, помогает совершить прощание с ушедшим из жизни деловым партнером, товарищем по работе, другом. Знать и применять латинское изречение: «*Ū мертвых либо хорошо, либо ничего*».

6. Торжественная, смонтирована для создания праздничного настроения, имеет стремление «согреть» сердца слушателей и удовлетворить их ожидания. Схема: коротко и оригинально сказать приветствие, раскрыть повод для произнесения речи, перечисление важных моментов и краткая характеристика существенных черт, акцент на положительных сторонах личности, приведение ярких примеров из его жизни, рассказ о событиях, в которых лично взаимодействовал с человеком, значение личности для организации, выражение благодарности за участие и вклад во что-то значимое, пожелание на будущее. Ту же схему можно использовать и по поводу любого праздничного события.

7. Речь в дружеском кругу – преследует самые разные цели (добрая шутка, благожелательный тон, эмоциональная насыщенность, экспрессивность).

#### 4.2. ОСНОВЫ ИСКУССТВА РЕЧИ

##### 4.2.1. Риторика как наука убеждения

Речь – односторонний процесс. Здесь обычно не происходит смены ролей между «отправителем» и «получателем» информации, в отличие от деловой беседы, где реплика сменяется ответной фразой.

Говорящий своими высказываниями устанавливает связь со слушателями: он стремится что-то сообщить им, побудить в них какие-то чувства или призвать их к действию.

Научить азбуке риторских приемов – это значит дать человеку в руки тот «конструктор», из которого он сам будет строить свою речь в разных ситуациях.

Под риторикой делового человека понимают область человеческой культуры – *целе-рациональное* поведение, которое ставит практически выполнимые задачи, разрешает их рациональным, разумным путем в различных видах (жанрах) делового общения. Творческое, полемическое и ораторское мастерство – есть саморазвитие делового общения.

Риторика для делового человека служит и учит не только убедительно говорить, но и защищаться от недоброкачественного словесного воздействия, распознавать случаи скрытого манипулирования или прямого обмана.

Риторика возникла в период, когда люди задумались над тем, как они говорят, и стала наукой, которая возникла в Древней Греции, в V в. до н.э. Она определила правила составления речей и стала искусством убеждения.

В России искусство «красно говорить» закрепил Михаил Васильевич Ломоносов. Перемены в обществе всегда переживают периоды языковой рефлексии, что отражается в появлении новой языковой среды, где информационные потоки делают общество в значительной мере однородным, информационные ресурсы оказываются широко доступными, «стартовый» капитал образования выравнивается, а это идеальная почва для расцвета риторики, от которой зависит успех современного человека в жизни.

- Основные требования к эффективному использованию риторики:
- этические основания (отсутствие словесного «фокусничества», «лжи», манипулирования общественным сознанием);
  - доброкачественное словесное воздействие;
  - связь с национальной словесностью;
  - связь с повседневностью.

Если триада взглядов на мир моделирует действительность, как:

- вещество (способы анализа - классифицирование);
- энергию (динамические модели развития природы и общества);
- информацию (системные модели - информационные ресурсы), то

описать систему – значит описать ее элементы и исследовать динамику изменений («колебаний»), поэтому системно-информационный подход актуализировал идею и практику кооперативности, взаимозависимости и дал понимание для учитывания наций и социальных групп в различных масштабах. А риторика, в связи с этим, понимается как окультуренное словесное пространство, в котором удобно существовать, оптимально согласовывая интересы общающихся людей на разных уровнях. Взгляд на жизнь как на информационный процесс выдвигает на первый план риторику, как способ гармонизации интересов говорящего и слушающего, если они имеют общие цели.

Эти цели могут быть:

- коммуникативные (основанные на сходных представлениях об ораторской речи, на национальных традициях и образах; ведут к взаимопониманию говорящего и слушающего);
- некоммуникативные (основанные на целях говорящего и слушающего и двусмысленности речи – принципе омонимии), которые обозначают границу между убеждением и манипулированием, с помощью которых определяются создание и распознавание доброкачественной речи, что напрямую связано с формированием деловой репутации.

В связи с этим сформировались принципы разграничения убеждения и манипулирования, сформулированные в рамках теории управления.

Если убеждение – эффективное целенаправленное словесное общение между людьми на вполне добровольной основе, то манипулирование через говорящего приводит к неправильной импликации слушающего, т.е. к ложным выводам, игре на чувствах, ссылке на авторитеты, популистским призывам и т.п. Правда, при условии, если адресат оказывается отрезанным от независимого источника информации (например, предвыборные кампании, торговые рекламы и т.п.).

Любое словесное общение, в том числе и риторика, располагает определенным арсеналом для создания речи. Рассмотрим составляющие этого «аппарата», представленные в табл. 8.

Таблица 8

## Арсенал риторики – логико-психологическая основа аргументации

Изобретение (продумывание аргументов, т.е. основания, подтверждающего сомнительное несомненным; основанное на логических доказательствах и фактах; на апелляции к психологии)		Расположение (выбор композиции)	Украшение (использование специальных и неспециальных речевых средств)
Доказательства	Доводы		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• естественные (свидетельские показания, документы и прочие сведения, названные заведомой и логическим – <i>argumentum ad rem</i> (логика и установка на рассуждение));</li> <li>• искусственные:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- этические;</li> <li>- чувственные <i>argumentum ad hominem</i> (психология и установка на непосредственное воздействие на человека)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• к пафосу (чувственные доказательства /к страстям – греч./, апеллируют к чувствам человека и делится на угрозы и обещания);</li> <li>• к этосу (этические доказательства, апеллируют к общности нравственных, морально-этических норм убеждающего и убеждаемого, могут быть доводы к сопереживанию /направлены на личность/ или, напротив, к совместному отвержению /направлены на некую линию поведения/)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выдвинение значимых частей высказывания;</li> <li>• стратегия расположения аргументов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фигуры</li> <li>• тропы</li> <li>• амплификации</li> <li>• специальные изобразительные средства</li> </ul>
	• Доводы к доверию	• Наглядное изображение – эвиденция	

Кроме этого, в арсенал риторики обязательно включают *запоминание* (заучивание речи наизусть) и *произнесение* (проблемы дикции).

Аргументация и изобретение мыслей выполняются с учетом конкретных языковых приемов и конкретных жанров общения.

Академик П.В. Симонов сформулировал информационную теорию потребностей, в которой логические доказательства подразделяются на:

- рассуждения с дефиницией (уточнение некоего определения);
- дедуктивное рассуждение (переход от общего случая к частному);
- индуктивное рассуждение (переход от частного случая к общему).

Эмоции возникают как оценка человеком своей вооруженности для удовлетворения *потребности*, при этом потребности корректируются *волей* (от И.П. Павлова – «рефлекс свободы») и *желанием преодолеть препятствия* (внешние и внутренние). Таким образом, основа риторической стратегии – установка на ясность (например, рекламодатель обещает помочь в

стратегии покупок, психотерапевт – избавиться от болезненных переживаний, политик – гармонично выстраивать отношения с обществом и т.д.).

Сами *потребности* разделяются на:

- биологические (сохранение и расширение освоения геосферы – минимум, дающий основание для доводов к пафосу в системе обещаний);
- социальные (понятие справедливости как баланса между правами /то, что считается нужным получить/ и обязанностями /то, что считается нужным отдать/; слияния доводов к пафосу и к этосу зависят от этнических стереотипов, они воспитуемы, но не мгновенно, а за продолжительное время, при этом должна быть обеспечена информационная «вооруженность»);
- идеальные (связанные и с этосом, и с пафосом, построенные на аргументации к красоте и новизне, но в пределах аргумента определяется доминирующая потребность);
- информационные (потребность в информации как таковой, потребность в истине и потребность в правде).

## 4.2.2. Коммуникативные качества речи

*«Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставить говорить, когда нечего больше сказать» (И.Лафатер)*

Суть риторики – говорить и писать убедительно, поэтому необходимо изучать качества речи, которые имеют пять достоинств:

- *чистота эллинской речи* (чуждый оплох способ выражения, обработанный, а не случайный);
- *ясность* (способ выражения, представляющий мысль так, чтобы она была легко познаваема);
- *краткость* (выражение, необходимое для усвоения предмета);
- *уместность* (выражение, соответствующее предмету);
- *красота* (выражение, избегающее обыденности).

Современный исследователь Б.Н. Головин выделяет следующие качества речи: правильность, богатство, точность, краткость, логичность, выразительность, образность, уместность, доступность, действенность.

В деловой риторике – это:

- правильность (требование, предъявляемое к культуре речи в соответствии с нормами грамматики и орфоэпии);
- ясность (соответствие выражения содержанию, формирующееся в сознании говорящего и пишущего; наиболее актуальное качество речи);
- уместность (качество выражения сродни правильности, опирающееся на стилистическую норму, фиксирующую, что уместно для речи деловой, неофициальной, научной, публицистической и т.д.);
- красота (определяется эстетическими установками).

Адекватность риторических приемов по отношению к речевой

ситуации опирается на знание законов жанра. В жанрах (в памяти носителей языка) закреплён опыт успешного речевого общения. Сложился репертуар речевых, соответствующих разным случаям жизни. На этой основе складывается речевой этикет и выделяются функциональные стили, такие как:

- официально-деловой (в зависимости от ситуации, целей общения и аудитории, например, деловые бумаги, приказы, указы, статьи закона);
- публицистический (дискуссии, дебаты, собеседования, интервью, диалоги и переговоры);
- научный (доклады, выступления, где должны быть точность и ясность, где в меньшей степени применяют метафоры и сравнения);
- разговорный (убеждение в чём-либо).

Выбор риторических средств и приемов зависит от каналов распространения информации, это: телевидение, радио, периодика, электронные сети, непериодические издания, межличностное и публичное общение.

Классификация *типов красноречия* начинается от Аристотеля, в основе деления лежит отношение слушателя к речи (необходимость выбора, обращенного к прошлому или будущему), это:

- *судебное* (обвинить или оправдать);
- *совещательное* (что должно свершиться); в том числе, политическое (о финансах, войне, мире, охране страны, снабжении ее продовольствием, законодательстве);
- *эпидейктическое, или торжественное* (хвалить или порицать).

В отечественной словесности выделены 10 видов красноречия: социально-бытовое, академическое, судебное, военное, духовное, социально-политическое, дипломатическое, парламентское, митинговое и торговое.

Виды красноречия различаются способами верификации, и здесь имеет значение истина, которая бывает:

- семантическая (как соответствие слов положению вещей);
- прагматическая (как соответствие слов подлинной коммуникативной установке говорящего).

Кроме этого, выделено *экономическое красноречие* по тематическому признаку.

У всех видов красноречия есть общие черты – долговременный и консолидирующий характер воздействия.

Благодаря *выразительности* речи привлекается и фиксируется внимание слушателя к сказанному, уменьшается риск отвлечения. Но самое главное – привлечь внимание к нужным компонентам содержания и правильно структурировать текст. Так, письменный текст, поделенный на абзацы, снабженный заголовком и содержащий выделенные шрифтом ключевые слова, выразительнее текста, представляющего сплошную «простыню» нерасчлененной информации.

Поэтому, прослушивая речь или читая текст, мы мгновенно сосредотачиваемся на одних фрагментах речи и отдыхаем на других.

К средствам усиления изобразительности речи относятся:

- *атрибуция* (конкретизация речи с помощью определений и обстоятельство);
- *гипонимизация* (замена общего названия (гиперонима) частным (гипонимом), например: «Он увидел строение (гипероним)» и «Он увидел коттедж (гипоним)»);
- *экспрессивная синонимия* (замена нейтрального слова более ярким синонимом, например: «Он отдыхал в хорошем /нейтральное слово/ санатории» и «Он отдыхал в элитном /яркий синоним/ санатории»).

Обратимся к *РИТОРИЧЕСКИМ ФИГУРАМ (РФ)* – оборотам речи, наглядно выражающим эмоциональное состояние говорящего, своего рода, представляющим диаграммы чувств.

Среди РФ выделяются фигуры прибавления, фигуры убавления, фигуры размещения и перестановки, фонетические фигуры и графические фигуры.

*Фигуры прибавления* представляют собой повторы различных единиц речи (морфем, служебных слов, полнозначных слов, синтаксических позиций); демонстрация сильного, продолжительного чувства – их основная функция. *Компоненты* этих фигур:

*анафора* – повтор слов в началах смежных отрезков речи;

*эпифора* – повторы слов в концах смежных отрезков речи;

*стык* – повторы слов на границах смежных отрезков внутри предложения;

*кольцо* – отрезок речи, который одинаково начинается и заканчивается;

*хиазм* – фигура, в которой повторяются два элемента, причем при повторе они располагаются в обратном порядке;

*многосоюзие* – избыточные повторы союза «и» (придает речи торжественность);

*геминация* – двукратный повтор слов как фигура прибавления не связана с определенным порядком их расположения;

*гомеология* – повтор однотипных окончаний или морфем (подчеркивается активная роль);

*синтаксический параллелизм* – повтор однотипных синтаксических единиц в однотипных синтаксических позициях;

*период* – развернутое синтаксическое построение, распадающееся на две интонационно противоположные друг другу части.

*Фигуры убавления* основаны, напротив, на пропуске каких-либо речевых единиц; чаще всего используются в лозунгах и газетных заголовках. *Компоненты* этих фигур:

*эллипсис* – характерен для лозунгов, пропуск подразумеваемых элементов внутри предложения;

*апосиопезис* – внезапный обрыв высказывания, которое остается незавершенным;

*прозиопезис* – опущение отрезка речи, предшествующего высказыванию;

*зевзга* – фигура убавления, связанная с симметрией.

*Фигуры размещения и перестановки* основаны на нарушении привычного порядка следования элементов. *Компоненты* этих фигур:

*инверсия* – нарушение обычного порядка слов;

*парцелляция* – расчленение исходного высказывания на два интонационно обособленных отрезка;

*парентеза* – расчленение исходного высказывания на две части с помещением между ними вставки.

**ФОНЕТИЧЕСКИЕ ФИГУРЫ** – *аллитерация* (повтор согласных звуков, например, ссылка, ссора) и *ассонанс* (повтор гласных звуков, например, феерия, веер).

**ГРАФИЧЕСКИЕ ФИГУРЫ** – воспринимаются визуально – *палиндром* (одинаковое чтение слева направо и справа налево, например, дом мод) и *акrostих* (первые буквы строк образуют какое-нибудь слово, например, классическая формула «ДИСКО» статистических данных о потере информации:

Деньги составляют 43 %, из-за которых совершается предательство интересов фирмы,

Идеология составляет 12 %,

Секс – 32 %,

Компромат – нет информации, которую не дадут под угрозой разоблачения,

Особенности личности – человеческие пороки уносят 7 % информации).

Рассмотрим *ТРОПЫ* – это слова или обороты, употребляемые в переносном значении как средство усиления изобразительной речи.

Значения переносятся на базе следующих явлений:

- *сходства* (метафоры) – самое мощное риторическое средство, рассчитанное на долговременное воздействие, хорошо запоминается и откладывается в долгосрочной памяти; их повторения или развертывание вырастают в аллегории и эмблемы, делая речь более наглядной и убедительной (примеры: «стеклянные» капли, «железный» занавес, капиталистическая «жакула», империя «зла»);
- *пространственной и временной смежности* (метонимии) – мощное риторическое средство, рассчитанное как на долговременное воздействие (примеры: щит и меч, голубь мира), так и кратковременное воздействия (пример: трудолюбивый город), – парадигма, т.е. некий конкретизирующий пример;
- сопоставление части и целого (синехдохи) (пример: лучшая ракетка!);
- *тождества* (перифразы, перифразиса) – замена слова описательным выражением, своего рода ярлык, нечто вроде товарной марки (приме-

ры: град Петров, Твикс – сладкая «парочка»), может основываться на метафорах (черное «золото» – об угле и нефти) и метонимиях (трудовая копейка – о трудовых сбережениях);

- *контраста* (антифразиса) – употребление в противоположном значении с соответствующей интонацией, может выступать в проявлении иронии (примеры: «хорошенькое дельце» о плохом деле, скупость назвать «щедростью», штраф называют «подарком»);
- *преувеличения* (гиперболы) заведомого – выглядит достаточно экспрессивно, это относится и к рекламным текстам (пример: быстрее молнии);
- *преуменьшения* (мейозиса) заведомого (пример: поезд «ползет» как черепаха).

#### 4.2.3. Речевые акты

Речевые акты – целенаправленное речевое воздействие, совершаемое в соответствии с принципами и правилами речевого поведения, принятыми в данном обществе. В речевом акте участвуют говорящий и адресат, каждый из которых обладает некими знаниями и представлениями. Их объединяют обстановка и цель речевого общения. Стержневой категорией речевых актов является цель, их типы различают по цели общения:

- информативные акты – «Пошел дождь»;
- побуждающие акты – «Подойди сюда!», «Который час?»;
- акты-обязательства – «Обещаю вернуться к вечеру»;
- формулы речевого этикета «Поздравляю Вас с днем рождения!»;
- эмоциональная реакция на ситуацию или на речь – «Не может быть»;
- акты для поддержки самой коммуникации – «Алло».

В табл. 9 приведем структуры речевого воздействия в современных образцах.

Таблица 9

Структуры речевого воздействия в современных образцах	
Структура газетной статьи	Структура устного выступления
Заголовок	Задачи
Подзаголовки	Вступление
Лёд	Основная часть
Врезки	Заключение
	Копцовка
Основной текст	

Информирование, обещание, эмоциональная реакция подчинены цели воздействовать на слушающего. Наиболее распространенные речевые акты, связанные с предложением и разрабатываемые сегодня особенно активно, связаны с рекламой.

Реклама (от лат. *reclamare* – выкрикивать, от англ. *to reclaim* – привлекать к себе внимание, в современном деловом мире – объявление о чем-либо или создание популярности кому-либо) – это информационное сообщение, воздействие и побуждение к действиям.

Виды рекламы определяются каналами распространения: телереклама (самая богатая по средствам выражения, с аудио- и видеоканалами), электронная (особенно мультимедийная), радиореклама, пресс-реклама (газетная и журнальная), уличная, печатная – непосредственно при товаре, приглашения на работу.

Рассмотрим структуру рекламы по компонентам на самом распространенном примере – телерекламе:

- товарный знак – наименование товара (максимальная выразительность /особенности/ при минимальной изобразительности, основа всякого манипулирования);

- слоган – рекламный девиз, привязанный к товарному знаку;
- сложная ситуация – условная ситуация с разыгранными ролями;
- репрезентация – непосредственный показ товара, который может сопровождаться и вербальными знаками;
- облегченная ситуация – продолжение условной ситуации;
- мотивирующий компонент – мотивация выбора товара (показывает воздействие – видеоряд, голос за кадром – аудиоряд).

Особое место в мире рекламы занимает реклама-сериал, игра в «знакомое-незнакомое», которая дает возможность сочетать краткость информации и развертывание сюжетов вокруг разных качеств рекламируемого товара/события. Кроме этого, существует потенциальная реклама – приглашения на работу (объявления, буклеты, визитки), где дизайн самый простой: используется обрамление (рамка) текста и шрифт курсивом, в котором излагается название фирмы, ее координаты, название должности и требования к лицам, на нее претендующим (возрастные и квалификационные), даются сведения о возможном заработке. Главное – структурировать текст, показать главное – информативный характер жанра, который понятен и адресату и адресанту. Занимает маргинальное положение в деловом красноречии.

Газетные публикации – деловое красноречие с ярко выраженной прагматикой, где не только информируют, но и убеждают. Заголовок – относится к воздействующей функции, его автономность – самостоятельное риторическое произведение, его эффективность достигается через коннотации – эмоциональные значения слов, которые особенно ярко выявляются в словосочетаниях, например: «Власти угнетают», «малый бизнес». Заголовок – это ключ к тексту, есть фраза о заголовке «Олигархия кончится, а он останется!».

Лид – краткое содержание статьи следом за заголовком, сродни вступлению в устной речи.

Цитаты служат путеводителями по тексту – называются врезками, демонстрируют идею автора, аналогичны рекламным слоганам.

Подзаголовки – структурируют текст для более легкого восприятия.

Приемы речевого воздействия:

- когезия – последовательность и взаимозависимость отдельных частей ораторской речи (примеры: во-первых...; с одной стороны...; но с другой стороны...);

- ретроспекция – форма речевого выражения, отсылающая слушателей к предшествующей содержательной информации (пример: «Вот блестящий пример, подтверждающий то, о чем мы говорили вначале!»);

- проспекция – элементы речи, которые относят содержательную информацию к тому, о чем будет говориться в последующих частях выступления, здесь основные средства: гипофора (вопрос говорящего к самому себе – своеобразные «верстовые» столбы) и эпанод (миниоглавление).

Аргументация направлена на использование аргументов по существу, основанных на цифрах и фактах в сочетании с логическими доказательствами (рассуждение с дефиницией и силлогизм), искусное использование доводов «к человеку», уместное использование ложной уступки оппоненту – сильная сторона. Если аргументация выстроена по принципу просто «к человеку» – это ее слабая сторона.

Выделим аргументацию с опорой на сенсорные поля:

- на поле ощущений – вызов эмоций в нужном направлении, т.е. ассоциативных ощущений, например, форма может быть круглой, продолговатой, квадратной, овальной, в виде полумесяца, тогда возникают атрибутивные отношения к предмету;

- на поле запаха – прилагательные, например, аптечный, ароматный, угарный, хвойный, цветочный; могут быть существительные, например, бензин, селедка, хлорка, духи; и наречия, например, исключительно, эксклюзивно;

- на поле вкусовых ощущений – прилагательные, например, кислый, соленый, горький, сладкий, пряный; или существительные, например, мед, сахар, абрикос, медь, мыло, резина;

- на тактильное поле, связанное с осязанием – прилагательные и существительные, например, холодный, горячий, Сочи; ощущениями от сопротивления, например, трет, давит, врезается, мягкий, мех; состоянием поверхностей, например, стекло, наждак, гладкий;

- на поле звука – существительные, например, шмель, гитара, пила, гром, сирена; прилагательные, например, высокий, свистящий, пронзительный, хрустальный; глаголы, например, звенеть, трещать, мычать; междометия, например, трах-бах, кап-кап, динь-дон;

- на поле цвета – кроме основных семи цветов радуги, может быть, например, хаки, каштановый, васильковый, изумрудный, морской волны;

- на поле болевых ощущений – царапина, колет, нарывает, дергает;

- на поле вестибулярных ощущений – тошнота, легкость, пьяный, т.е. с ощущениями себя в пространстве;

- на образы – на фреймы – «пакеты» эмоций со «склада» эмоциональной памяти, например, аптека, коттедж, коммунальная квартира, очередь....

Диалогичность не должна переходить в монологичность, здесь необходимо применять собственные примеры и метафоры-притчи, иметь гибкий язык, удобный вид жанра для аудитории и дискурсивную стратегию, каналы информации, заставляющие вести диалог на должном уровне, позволяющие обустроить информационное пространство так, чтобы все услышали и были обязательно поняты, ведь от этого зависит результат диалога – он либо положительный, либо отрицательный.

Если в ситуации стабильной символизации существует тенденция визуализировать себя в приближенном положении по отношению к аудитории, то в ситуации утверждающейся символизации действуют обратные тенденции – возвышения.

Именно из-за значимости этого канала все символы государства в первую очередь носят визуальный характер. Герб. Флаг. Портреты глав государства. Цветы и красные флаги встречали солдат Победы, которые пришли с войны. Огромные желтые банты встречали американских солдат, возвращавшихся с войны в Персидском заливе.

Визуальный образ должен коррелировать с образом собеседника.

#### 4.3. ПОДГОТОВКА РЕЧИ

XXI в. еще более подтверждает необходимость эффективных коммуникаций, где особое место занимает мастерство публичного выступления, т.е. свободное владение речью.

Что может дать человеку это умение – уважение окружающих, причем, почти автоматическое, так как он становится интересен, спокойно вступает в контакт, обретает чувства свободы и уверенности в себе.

Термин «ораторское искусство» античного происхождения (от лат. – oratoria) – наука «красноречия» (витийство); оратор – витий, мастер говорить в людях, говоритель, говорщик. В трактовании древних греков – искусство «убеждения», которым пользовались философы: Платон, Сократ, Аристотель; особо известные политические деятели: Перикл, Демосфен. К этому ряду следует отнести «созвездие» блистательных умов: великих римлян-политиков Марка Катона Старшего, Марка Туллия Цицерона, историка Тацита, которые внесли в это искусство элементы эстетики; софистов (профессиональных ораторов и учителей философии и риторики); византийца католика Фому Аквинского (проповедника гармонии веры и разума, причисленного к лику святых), Ибн Сину Шерозий (крупнейшего мыслителя Востока), Алишера Навои (ученого и поэта), Шекспира, Лопе де Вега, Рабле, Сервантеса, Данте (бессмертных драматургов и писателей); Жана Поля Марата (глашатая свободы, равенства и братства); С.А. Андреевского, Н.П. Карабчевского, А.Ф. Кони, Ф.Н. Плевако, А.И. Урусова (ораторов судебного красноречия) и т.д.

В подготовке речи следует выделять три уровня для будущего успеха говорящего /оратора/:

##### 1. Владение материалом:

- «что говорить»: активная (моторная) грамотная речь (соблюдение лексических, грамматических, орфоэпических норм русского литературного языка);

- содержательный словарный запас, хранящийся в памяти человека, – тезаурус (пер. с греч. – сокровищница), который мобилизуется посредством ассоциаций (активный словарь должен составлять объем в 4-5 раз меньше пассивного, его следует пополнять через внешние источники информации);

- композиция – принципы построения речи по типам: академическая, политическая, судебная, информативная, развлекательная.

##### 2. Владение оратором собой:

- «как говорить»: естественность поведения оратора;

- техника речи (дикция, темп, интонация, голос);

- контакт выступающего с аудиторией.

##### 3. Образ оратора:

- «кто говорит»: его одежда;

- положение говорящего – сидя или стоя;

- выражение его лица (мимика), жесты.

Любая речь должна представлять алгоритм выступления, включающий:

- определение цели;

- перечень аргументов, ведущих к цели;

- методы подачи своих доводов (самые веские – в начало и в конец выступления, более слабые – в середине);

- завоевание расположения слушателей.

Содержание речи составляют три основные части:

- вступление (привлечение внимания слушателей, подготовка аудитории к восприятию основной части, завоевание доверия, симпатии аудитории, развитие интереса к предмету изложения); 1/3 всей речи, более конструктивная, где излагается план предстоящей речи, актуальность темы с позиции сегодняшнего дня, историческая парадигма содержания;

- основная часть (сообщение информации и ее обоснование), где идет использование аргументации, выделение наиболее важных аспектов речи;

- заключение (суммирование сказанного, выводы и закрепление основной мысли в памяти слушателей с призывом к возможному практическому использованию), где должны быть: естественность (раскованность, доброжелательный настрой, умение «оторваться» от текста), краткость и связанность с общим содержанием.

Оратору следует рассматривать четыре возможных варианта подготовки речи:

1. Написать весь текст выступления, а затем прочитать его кому-то, как слушателям.

2. Написать текст выступления, несколько раз прочитать его, а затем произнести на память, заглядывая иногда в рукопись.

3. Подготовить только краткие записи.

4. Выступать без каких-либо подготовленных материалов.

Второй и третий варианты предпочтительны. Не написав, хорошо не скажешь. Письмо – лучший помощник языку. Сбор материалов, ознакомление с новинками, записи, пометки, расширение кругозора! «Из сосуда нельзя вылить больше, чем было в нем надито».

Речь должна быть «молодой», а не «седой»! А по словам римского учителя красноречия Квинтилиана: «Говорить следует так, чтобы нельзя было не понять».

Оратору необходимо учитывать:

- возрастной, профессиональный и социальный состав аудитории;

- что ждут слушатели от выступления?

- какую из проблем, что волнует слушателей, оратор может помочь решить?

- какой общий уровень знаний слушателей?

- что оратор должен проанализировать детально?

- о чем достаточно рассказать в общих чертах?

- в какое время суток предстоит выступать (утро, день, вечер)?

- какие специальные термины и высказывания слушатели могут не понять?

- какие данные необходимо подтвердить удачным примером, сравнением?

- как сказать именно то, что хотелось сказать?

Распределение времени для подготовки оратор должен строить по правилам:

- если доклад содержит 10 минут выступления, необходима неделя подготовки;

- если час – два дня;

- если время неограниченно – можно начать сейчас.

Каждый частный вопрос – это отдельный абзац, абзацы должны быть методически грамотно связаны, переходы должны показывать, какое отношение имеет главная мысль к частным вопросам; наиболее популярные слова и выражения для переходов: *вследствие того, стало быть, исходя из, с другой стороны, невзирая на то, с этих позиций* и т.п.

Важно не только завоевать внимание слушателей, но и удержать его.

#### 4.4. ПРОБА РЕЧИ

При подготовке речи, впрочем, как и при выполнении любой важной задачи, оратору следует задавать себе «три основных вопроса рефлексии»:

1. Что я делаю? 2. Зачем я делаю? 3. Как я делаю?

По словам римского поэта Горация: «Тот, кто хорошо начал, может считать свое дело выполненным наполовину».

Оратор должен быть сам прозен страстью, показывать в выступлении личную заинтересованность так, чтобы «глаз горел», понимать для себя, что предмет выступления должен согласовываться с сегодняшним днем, соответствовать интересам собранной аудитории, иметь четкое понимание при прочтении речи о ее содержании. Выступающему необходимо:

- работать в интерактивном режиме;

- проявлять хорошую дикцию (часто вводят сравнение ее с почерком человека);

- выражать свою речь экспрессивно - с использованием лексических средств изложения, со своевременными паузами и голосовыми акцентами (для тренировки - использование скороговорок, цитат, афоризмов, специальных техник дыхания);

- темп выступления выдерживать умеренным (нормальный - 120 слов в минуту, 1 страница через 1,5 интервала должна читаться за 2-2,5 мин);

- владеть правильной интонацией, в которой могут содержаться утверждение, вопрос, восклицание, побуждение, с голосовым выражением и внешними эмоциями;

- развивать тембр голоса;

- исключать безличные предложения.

В большинстве случаев при выступлении следует использовать визуальные вспомогательные средства и иллюстрации, выполненные аккуратно, привлекательно и профессионально (плакаты, схемы, слайды, магнитные и прорезные доски и т.п.), так как из всего объема информации, попадающей в мозг человека, 75 % приходит посредством зрения, 13 % - слуха, 12 % - через обоняние, вкус и осязание.

Около 90 % жестов необходимо делать выше пояса, локти не должны находиться ближе, чем на 3 см от корпуса, пальцы рук должны занять такое положение, как будто оратор держит грейпфрут, жестикулировать следует обеими руками (жесты: указывающие направление, описывающие размер, объем, описывающие чувства и интенсивность).

При произнесении речи оратору необходимо знать, что проявления «страха» перед аудиторией могут быть естественным отражением состояния его нервной системы, нормальной реакцией тела. Это имеет разделение по проявлениям, подтверждаемое статистическими источниками медицины:

- лалинофобия (страх говорить);

- лемофобия (боязнь толпы);

- катагелофобия (опасение выглядеть смешным).

Эти проявления обычно сопровождаются разными симптомами: ускоренным пульсом, поверхностным дыханием, мышечными спазмами, воздействующими на голос, пересохшей полостью рта, расширением зрачков глаз, потоотделением на ладонях рук, общим напряженным состоянием.

При создании контакта с аудиторией оратору необходимо знать опособы воздействия: заражение, внушение, убеждение, подражание и использовать некоторые приемы:

- прогнозирование (ожидаемые события, ценностные ориентации);
- неожиданность, если использовать неизвестную информацию или вопросы к аудитории (тем самым аудитория «оживляется»);
- «интригование» (употребление фраз: «Об этом я скажу чуть позже...», «Сейчас я расскажу удивительный факт...»);
- провокация (несогласие с излагаемой информацией со стороны аудитории);
- так называемые «зацепки» (автобиографические моменты, гиперболы, анекдоты согласно теме, интересные факты, легенды и т.п.);
- краткие отступления от темы (истории, вызывающие сочувствие, апелляции к авторитету, ссылки на бестселлеры, которые все вокруг читают; исторические эпизоды).

Оратору не стоит:

- говорить много (человек, который много говорит, в конце концов скажет глупость);
- надоедать поучениями (менторский тон, пренебрежительные интонации, не годится снисходительное, надменное отношение к аудитории, кто умеет – работает, кто не умеет - поучает);
- говорить много о своих бедах (пессимисты – плохие собеседники);
- быть человеком настроения (подавлять открытую неприязнь, антипатию как к какому-либо явлению, процессу, так и к отдельному человеку, группе людей);
- менять тему разговора (отклоняться от темы разговора);
- говорить пустые и бессмысленные речи;
- ссориться и спорить с аудиторией (не должно быть грубости, бестактности, агрессии).

Глаза оратора должны соединяться с глазами слушателей, как твердое рукопожатие, мысли должны достигать слушателей. Показывая легкую улыбку, оратор не должен оставлять без внимания ни одного сектора аудитории и выбирать слушателей в разных концах аудитории, переводя взгляд от одного слушателя к другому и т.п.

Если оратора волнует собственная речь, то «нужное волнение», несомненно, передастся и слушателям.

#### 4.5. ОБЛИК ОРАТОРА. ТЕХНОЛОГИЯ ЛИЧНОГО ОБАЯНИЯ, ИМИДЖ

При первом контакте с аудиторией происходит восприятие оратора, которое можно назвать синтезом множества факторов, необходимых для формирования облика оратора. При этом внимание слушателей к оратору распределяется следующим образом:

- 60 % - КТО оратор, что он из себя представляет?
- 30 % - КАК оратор говорит?
- 10 % - ЧТО оратор говорит?

Рассмотрим иерархию следующих поведенческих факторов, влияющих на популярность оратора.

##### 1. Внешность:

- общий облик - одежда должна соответствовать ожиданиям аудитории и характеру ситуации, выглядеть опрятной, аккуратной и чистой (ассоциирование с организованностью в работе, умением ценить свое и чужое время), следует использовать добавление одной яркой броской детали, что предусмотрено правилами современной риторики, взгляд публики должен быть чем-то привлечен, «схвачен», выдерживать минимизацию цветовой гаммы;
- манера держаться – предпочтительно выступать стоя, использовать выразительные жесты, уметь соболезновать, смеяться и т.п.

2. Предпочтительна женская манера речи у мужчин и мужская – у женщин.

3. Проявлять индивидуальные личностные черты - экспрессивность, выразительность, эмоциональность.

Оратору необходимо заниматься технологией личного обаяния и выработкой имиджа, что требует осмысления в более широком аспекте, рассматривая любого человека, связанного с деловым общением.

Публичному человеку, современному предпринимателю, менеджеру любого уровня для успешной деятельности следует непременно формировать свой имидж.

Имидж (в пер. с англ. – репутация), понятие возникло в 50-е-гг. на Западе, сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа сильно эмоционально окрашенный образ чего-либо или кого-либо: целенаправленное создание образа, обязательств, исполняемых в определенном стиле, в целях популяризации, рекламы, пропаганды; если говорят о человеке, то трактуют в общем - «сделай себя сам, так как хорошие манеры прибыльны»; здесь следует обязательно ориентироваться на внешний облик, тактику общения, деловой этикет и протокол, этику делового общения. Имидж сегодняшнего дня отражает теорию и практику PR, содержащего социальную регуляцию, саморегуляцию человеческого поведения (индивидуального и группового) - понятий, прочно вошедших в политическую и общественную стороны жизни общества.

Для начала создания имиджа деловому человеку в целом требуется много работы и времени, чтобы выработать в себе необходимые 7 «У» и создать свою «визитную карточку»:

- уверенность в себе (профессиональная и коммуникативная компетентность);
- успешность в делах (стремление к достижениям, целеустремленность, умение поставить себя выше обстоятельств);
- убедительность (участие в беседах, переговорах, умение аргументировать, защищать свои идеи, быть выдержанным и тактичным);
- удивительность (умение принимать нестандартные решения, избавляться от шаблонов и стереотипов, выполнять диагностику ситуации, задачи, участников выполнения поставленных задач);
- уважительность (умение уважать личность партнеров, коллег, качество работы);
- уравновешенность (адекватное поведение при стрессах, нервно-психологических нагрузках и правильные реакции на ситуацию, людей, обстоятельства);
- улыбчивость (приветливость, доброжелательность, умение создавать настроение и вызывать симпатию).

Далее в имидже следует различать следующие составляющие характеристики человека: персональные (физические и психологические особенности, характер, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений и т.п.), социальные (статус, модели ролевого поведения), символические (идеология и культура, определенный набор качеств).

Наряду с этим выделяют три возможных подхода к изучению имиджа: функциональный, контекстный, сопоставительный.

Функциональный подход тоже имеет варианты, что объясняется типом функционирования человека, а именно:

- зеркальный, свойственный нашему представлению о себе;
- текущий, основанный на взгляде со стороны;
- желаемый, отражающий цель, к которой мы стремимся;
- корпоративный, представляющий организацию, в которой работает человек, в целом;
- отрицательный, создаваемый оппонентом, соперником, врагом.

Контекстуальный подход к имиджу классифицируется по способам применения, например: имидж бизнесмена, государственного служащего, политика и т.п.

Сопоставительный подход необходим для коррекции и заключается в сравнении «имиджевых» характеристик: компетентности, интеллигентности, склонности к силовому решению и т.п.

При формировании любого имиджа следует учитывать составляющие компоненты:

- природные качества: коммуникабельность (способность к общению), эмпатичность (сопереживание), рефлексивность (способность понять другого человека), красноречивость (способность воздействовать словом);
- качества, привитые образованием и воспитанием /нравственные ценности, психологическое здоровье, набор технологий общения/;
- качества, обретенные путем жизненного и профессионального опытов.

Любое деловое общение и взаимодействие должно быть обусловлено определенной этикой, этикетом и протоколом.

## 5. ЭТИКА И ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

### 5.1. ЭТИКА ОБЩЕНИЯ

Этика – наука о морали, которая предусматривает совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе общения. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение.

В сфере делового общения средством успешной мотивации деятельности организации/фирмы выступает трудовая этика, в которой деловые контакты не только эффективный и прекрасный способ поддержания информированности, но и средство создания поля возможностей.

Так как работа – важнейший элемент ценностей человека, она должна приносить просто удовлетворение, удовлетворение потребностей, безопасность, причастность, статус и законченность его жизненной установки. Поэтому в трудовой этике следует учитывать следующие основные составляющие:

- *принципы рациональной организации труда и организации рабочих мест:*
  - работа должна иметь смысл и общественную значимость;
  - работа не должна быть примитивной;
  - рабочее место не должно порождать безразличия к работе;
  - требования к работнику не должны быть заниженными;
  - условия работы должны позволять раскрыть способности работника;
  - результаты труда не должны обезличиваться;
  - работник должен иметь возможность достигать успеха;
  - успех должен сопровождаться признанием и поощрением;
  - каждый работник лучше трудится, если он вовремя получает необходимую производственную информацию;
  - работнику целесообразно предлагать возможность самоконтроля;
  - большинство работающих стремятся во время работы приобрести новые знания;

- работа должна давать возможность принимать самостоятельные решения;
  - *потребность в развитии:*
- обеспечение подчиненным возможности обучения;
- предоставление подчиненным сложной работы;
- поощрение и развитие у подчиненных творческих способностей;
- поддержание стремления работников к образованию;
- поощрение стремления к дополнительному образованию;
- организация внутрифирменной системы обучения;
- совершенствование системы оплаты труда с учетом увязки ее с уровнем профессионального развития работников;
  - *потребность в признании:*
- предложение содержательной работы;
- обеспечение подчиненным положительной обратной связи;
- своевременное поощрение работников;
- привлечение подчиненных к выработке целей и решений;
- делегирование подчиненным части прав;
- продвижение подчиненных;
- обеспечение обучения и переподготовки работников;
  - *социальную потребность в общении:*
- предоставление подчиненным работы, которая позволяет им общаться;
- создание на рабочих местах духа единой команды;
- проведение с подчиненными периодических совещаний;
- укрепление неформальных связей между работниками;
- создание условий для социальной активности членов организации вне ее рамок;
- оказание помощи группе в возможности испытать общий успех;
- укрепление доверия членов группы друг к другу;
- культивирование веры в реальность стоящих перед группой задач;
- поддерживание чувства принадлежности к группе;
- обеспечение равного внимания ко всем группам работающих.

Личностные отношения способствуют потребности в общении, эмоциональному и нравственному развитию, пробуждению духовных интересов, эмоциональной разрядке. Соизмерение себя с другим человеком, обмен мыслями, ориентация на другое мнение формируют культуру общения, которая предусматривает определенный этикет.

### 5.2. ЭТИКЕТ ПОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

Этикет – установленный порядок поведения людей, связанный со значимостью выполнения ими социальной роли.

Этикет может быть деловым и неофициальным (светским).

Деловой этикет включает в себя две группы правил:

1. Нормы, действующие в сфере общения между равными по статусу членами одного коллектива (горизонтальные).

2. Наставления, определяющие характер контакта руководителя и подчиненного (вертикальные).

Единство нравственной и сегрегативной (разделяющей) функций этикета состоит в уважении к человеку, признании его значимости. Традиционно сложившиеся различия значимости человека зависят от личностных качеств, возложенных на него обязанностей, званий, социального статуса, титула, чина и даже от пола и возраста.

Этикет стоит рассматривать как консенсус общения в цивилизованном обществе, поэтому его стороны можно разделять на подтемы, что позволяет выделить:

1. *Речевой, или вербальный этикет*, где используемые знаковые системы определяют поведение человека, т.е. как надо приветствовать, поздравлять, благодарить, «заглаживать вину», обратиться к кому-либо с просьбой, приглашать куда-то, выражать соболезнования и т.п.

2. *Мимику и жесты*, которые выражают приветствие или прощание, согласие или отрицание, удивление или равнодушие, которые могут возвышать или унижать, признавать или презирать и т.п., что является основой значимости личного «Я» в социальном аспекте, как в кругу семьи, так и в иных ситуациях любого вида общения.

3. *Организацию пространства, или этикетную проксемику*, где появляется определенная возможность защищать личное пространство, выбирать позу и поведение в зависимости от ситуации согласно этикетным правилам, т.е. подчеркивать значимость человека как социального лица.

4. *Этикетную атрибутику*, которая учитывает «мир вещей», относящихся к этикету, например, одежда, украшения, головной убор, подарки, цветы, визитные карточки и т.п.

Поскольку этикетные ситуации связаны с повседневным и деловым общением, с праздничными и значительными событиями, ритуалами и особыми обстоятельствами, то определенный набор знаний правил поведения по этикету позволит любому человеку быть естественным и понятным и избежать большой вероятности быть неверно истолкованным.

Далее приведем самые распространенные правила этики и этикета в деловом общении.

1. Основное правило этики – создать удобство другому человеку.
2. Начинать разговор без приглашения со стороны хозяина – неэтично.
3. Проявление внимания к другому человеку – важнейшее из правил этики.
4. Не акцентируйте внимания на обстоятельствах, проигрышных для другого человека.

5. Этичное поведение невозможно без уважения к другому человеку.
6. Этично не подчеркивать свои преимущества, а выравнивать возможности.
7. Избегайте обманывать других и себя.
8. Приводить себя в порядок можно только в специальном помещении (туалетной комнате).
9. Забота о чувствах клиентов помогает побеждать в борьбе за клиента.
10. Для важного визита необходимо прибывать не позднее, чем за 10 мин до назначенного срока.
11. Для деловых встреч партнерам необходимо прибывать за 5 мин до назначенного времени.
12. Проявление вежливости не должно показывать Ваши преимущества перед другими.
13. При прочих равных обстоятельствах преимущество пройти первым отдается тому, кто справа.
14. Только находящийся справа человек может предложить другому пройти первым, независимо от пола.
15. Подошедший к группе людей человек должен приветствовать поклоном головы незнакомых людей и пожать руку своим знакомым. Пожатие руки незнакомцу означает желание познакомиться, а значит, необходимо назвать себя.
16. Садясь в такси, и мужчина, и женщина приветствуют шофера первыми, и только после этого называют адрес. Истинно воспитанные люди проявляют уважение к тем, кто их обслуживает. Забвение этого правила воспринимается как высокомерное, барственное поведение и нередко приводит к неприязненным отношениям.
17. Сидящие за столиком в ресторане приветствуют знакомых кивком головы.
18. Принято, что мужчина, кланяясь женщине издалека, должен привстать со стула.
19. Мужчина снимает шляпу и правую перчатку, приветствуя женщину на улице. Последнее делается на улице, если женщина захочет поздороваться за руку.
20. Находясь на расстоянии от знакомого, мужчина должен приветствовать его легким поклоном, либо приподняв шляпу, либо слегка ее коснувшись, других головных уборов касаться не следует.
21. Женщина должна снимать перчатку только тогда, когда она здоровается с людьми преклонного возраста. В остальных случаях этот жест означает знак особого расположения.
22. В момент приветствия нельзя держать руку в кармане, а сигарету во рту. Приветствие имеет цель проявить уважение к человеку. Поэтому все, что может быть воспринято как пренебрежительное отношение, должно быть напроочь исключено.

23. Представляются: младший-старшему, мужчина-женщине, человек с более низким положением – человеку с более высоким положением. Тем самым подчеркивается признание их статуса.
24. Протягивает первым руку для рукопожатия: старший-младшему, женщина - мужчине, человек с более высоким статусом-человеку с более низким положением. Если они этого не делают, то следует приветствовать их словами или кивком головы.
25. При встрече супружеских пар сначала здороваются женщины, затем мужчины с женщинами, затем мужчины.
26. Принято, что идущий приветствует стоящего первым. Объяснить это правило можно тем, что сближение (в пространстве) происходит по инициативе идущего. Стоящий не знает, идет ли тот к нему или проходит мимо. Так что характер приветствия (кивок, слово или рукопожатие), естественно, определяет тот, кто подходит.
27. Обгоняя сослуживца, женщина приветствует его первой.
28. При встрече женщины первой здоровается та, что идет с мужчиной. От характера приветствия зависит продолжительность контакта. Поэтому инициатором общения должна быть женщина с мужчиной. Женщина, идущая с женщиной, также здоровается первой со встретившейся знакомой.
29. При встрече подчиненной с начальником она приветствует его первая.
30. Проходя мимо группы знакомых и присоединившись к ней, женщина или мужчина здороваются первыми, так как статус группы выше статуса индивида.
31. Целовать руку женщине можно в помещении, менее уместно на улице, это является признаком особо галантного отношения к женщине.
32. У нас принято целовать руку только замужним женщинам.
33. Целуя руку женщине, мужчина должен немного наклониться, одновременно поднося руку женщины к своим губам. Женщина должна позволить поднять руку к губам, не заставляя мужчину наклониться. Иначе галантность может выглядеть как «низкопоклонство».
34. Рукопожатие при встрече знакомых не обязательно, но желательно, так как является более дружеским приветствием.
35. Снимать перчатку для рукопожатия необязательно, хотя мужчина, как правило, делает это. Но если один снял перчатку, нужно снять ее и второму. Женщина может не снимать перчатку, другое дело, если на руке толстая вязаная варежка.
36. Рукопожатие не должно быть сильным или слишком вялым, смысл рукопожатия – проявить свои добрые чувства, а не демонстрировать свое физическое превосходство.
37. При рукопожатии не смотрят в сторону, пожимающий должен обязательно смотреть в лицо.

38. При рукопожатии замужняя женщина подает руку незамужней, так как в обществе, при прочих равных условиях, ее статус выше.

39. Хозяйка должна пожать руку каждому приглашенному, тем самым она никого не обделяет вниманием.

40. Находясь в гостях, женщина должна подать руку для приветствия и не расположенному к ней человеку. Иначе их взаимная неприязнь создаст напряженность среди гостей. Интересы общества нужно ставить выше личных обид.

41. Принято интересоваться здоровьем (делами) знакомых Вам членов семьи приветствуемого Вами человека. Эта любезность благотворно действует на атмосферу общения, что и отвечает задачам этики как науки о поведении.

42. Принято представлять жену словами: «моя супруга» или «моя жена», но не «моя хозяйка», дабы не вызвать ассоциаций с домохозяйкой.

43. Покидающий прием и прибывающие на прием не должны представляться друг другу. Ведь представляются для общения, а такового в данном случае не предвидится.

44. В лифте представляться не нужно. Это объясняется краткостью совместного пребывания. Прибытие одного из спутников на нужный этаж может прервать общение на полуслове.

45. Встречать незнакомых лиц принято с плакатом, на котором указаны фамилия встречаемых или организации, которые они представляют. Учесть прогноз погоды и приготовить зонты (при необходимости).

#### ВСЕ О ВИЗИТНОЙ КАРТОЧКЕ

*(представительская функция и функция письменного послания)*

1. Визитную карточку при первой встрече вручать обязательно. Визитная карточка – замечательное изобретение. Облегчая общение, она служит и неназойливым воспоминанием о деловом человеке. Просматривая свою «визитницу», ее обладатель будет регулярно наткаться на Вашу визитку. Подыскивая деловых партнеров, он вспомнит и о Вас.

2. Невежливо, получив визитку, не вручить свою. К тому же собеседник может подумать, что у Вас ее просто нет. Получив визитку, собеседник не спутает Ваше имя-отчество и не забудет Вас в дальнейшем.

3. Визитку вручают правой рукой (на Востоке – двумя руками). В некоторых странах многое, исполняемое левой рукой, считается символом плохого дела. Поэтому лучше не рисковать.

4. Вручая визитную карточку, следует назвать свою фамилию. Особенно это важно для иностранцев, тогда им легче воспроизводить фамилию вслух. Вручение сопровождается легким поклоном или кивком головы.

5. Получив визитную карточку, следует прочесть вслух фамилию. После чего положить визитную карточку перед собой. Невежливо прятать визитку.

6. Никаких пометок на визитной карточке в присутствии вручившего ее делать не следует. Это может быть воспринято как знак неуважения. Также нельзя вертеть визитку в руках, мять ее.

7. Одна сторона визитки заполняется на родном языке ее обладателя, вторая – на языке страны пребывания или на английском.

8. В визитной карточке необходимо указать номера контактных адресов – телефакса, электронного адреса (e-mail). Кроме удобства пересылки документов, есть и еще одно обстоятельство: отсутствие таковых средств оперативной связи воспринимается как проявление незначительности лица (организации). Тот, кто не имеет факса, может абонировать его на Главпочтамте или в организации, имеющей это средство связи.

9. Внутренний контактный телефон, если есть, желательно указать. Не только для удобства при возможном посещении. Наличие внутренней связи свидетельствует о солидности организации.

То же самое относится к числу указываемых на карточке служебных контактных телефонов – чем больше, тем лучше.

10. Контактные домашние телефоны указывать не рекомендуется, ибо звонить домой по служебному делу допустимо только в чрезвычайных обстоятельствах.

11. Название должно быть максимально информативным, отражая сферу полномочий.

12. Размер визитной карточки унифицирован. 90 мм – по длине и 55 мм – в высоту.

13. При встрече делегаций первыми вручают визитки хозяева. Начиная с руководителей делегаций, затем по степени убывания статуса.

14. Визитка может быть использована для нескольких целей. В случае заочного представления некоего лица адресату высылаются визитки рекомендующего и рекомендуемого. При этом на визитке первого пишутся буквы «р.р.» на второй – ничего. В ответ, в адрес представляемого лица посылают визитную карточку без надписей.

В случае поздравления – пишут «р.г.» (от франц.).

С Новым годом или Рождеством – «р.f.N.A.», в ответ высылают с «р.г.».

Соболезнования выражают «р.с.», в ответ – «р.г.».

Благодарность – «р.г.», ответ не обязателен.

При окончательном отъезде из страны пишется «р.р.с.», ответ не дают.

Все надписи делают карандашом или чернилами в левом нижнем углу визитной карточки.

15. Другие надписи делают при наличии менее официальных отношений в третьем лице: «поздравляет», «благодарит», «рекомендует» и т.п.

16. Если несколько визиток высылают одновременно, то в верхнем левом углу каждой пишут фамилию лица, которому она адресована.

17. Ответ на полученные визитные карточки надлежит давать визитными карточками в течение суток.

18. Чтобы деловой человек был всегда в состоянии вручить свою визитку, рекомендуется постоянно иметь их с собой не менее 10 штук.

Динамичное изменение общественной среды позволяет сегодня каждому человеку сделать свой выбор трудовой деятельности. Еще одним средством своего представления и общения в трудовой этике может стать резюме.

В рекрутменте это стало распространенным средством для подбора и найма персонала. Profy-resume представлено на сайте [www.rezume-bank.ru](http://www.rezume-bank.ru), что поможет соискателю рассматриваемой вакантной должности составить профессиональное резюме, а возможно, и подобрать готовое.

### 5.3. РЕЗЮМЕ. ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ

Резюме (прежнее - автобиография) - краткое изложение информации (презентация профессиональных, деловых и личностных качеств) соискателя о его знаниях, умениях, навыках, которое позволяет работодателю произвести первое знакомство и дает возможность произвести первичную оценку пригодности к вакансии, подготовиться к собеседованию с претендентом.

Единого стандарта написания резюме не существует, должен быть творческий подход, ограниченный рамками общих принципов.

Выделяют два типа резюме: хронологическое (информация располагается в обратном хронологическом порядке) и функциональное изложение опыта, навыков и достижений по функциональным разделам.

С левой стороны от названия документа - «резюме» - может быть представлена фотография, размером 3x4 см, выполненная с учетом использования делового дресс-кода. Под названием документа дается краткая информация о претенденте в следующем порядке:

- фамилия, имя, отчество (полностью, заглавными буквами, размер шрифта 14, полужирный);
- под фамилией: полная дата рождения, место рождения, адрес проживания с индексом (с учетом прописки), контактный телефон (с учетом времени, которое удобно для контакта), e-mail, семейное положение.

Пропустив интервал, претендент заполняет функциональные разделы в виде заголовка по левому краю листа с подчеркиванием (заглавными буквами, размер шрифта 12, обычный), которые имеют такое построение:

-РАССМАТРИВАЕМАЯ ВАКАНСИЯ: (должность, на которую претендует кандидат);

-ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА: (корректно указывать от какой суммы, например, от 15000 руб.);

-ОБРАЗОВАНИЕ: (начиная с сегодняшнего дня по хронологии вниз), где выделяются годы, а затем указывается юридическое название образовательного учреждения и уровень, например, Санкт-Петербургский государственный университет растительных полимеров (СПб ГТУРП), специальность «Менеджмент организации», квалификация: менеджер, 2 курс, очное обучение и т.д. Следует учитывать, что при законченном полном образовании сначала указывается полученное образование, а потом название документа об образовании, например, среднее, аттестат о среднем (общем) образовании, школа № 1;

-ОПЫТ РАБОТЫ: (начиная с сегодняшнего дня по хронологии вниз, за последние десять лет), где выделяются годы, юридическое название мест работы, после чего указывается должность;

-ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ: Иностранный язык, например, английский (базовый уровень) или уровень с указанием документа;  
Компьютерные навыки:  
- (начинающий, средний, уверенный) пользователь ПК;  
- офисные программы: ...  
- операционные системы: ...

В этом разделе могут быть даны всевозможные дополнения, имеющие документальное подтверждение, включая специальное образование, участие в проектах, спортивные достижения, наличие водительских прав с указанием категории и года получения и т.п.;

- ДЕЛОВЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА: (здесь кандидату необходимо выгодно представить свои возможности, например, аккуратен/на и т.п.).

Для заполнения этого раздела приведем статистическую справку с помощью предложенных ответов, которые дают американцы на тест «О качествах личного характера» в их известном журнале «Омни», причем такие опросы ведутся из года в год. Предлагаем сделать выбор «кандидатам», так как эта позиция - представлять себя - имеет большое значение при обработке резюме кадровыми службами. Эти ответы были свойственны и мужчинам, и женщинам, т.е. могли относиться к соискателям любого пола:

агрессивность, активность, амбициозность, аналитичность, атлетичность, беззаботность, беспечность, бодрость, быстрота в принятии решений, великодушие, вера в себя, верность, восприимчивость, вспыльчивость, высокая мораль, готовность к действию, демократичность, дисциплинированность, доброта, доверчивость, дух соревнования, едкость, жадность, жеманность, женственность, живость, жизнерадостность, забота о людях, задумчивость, застенчивость, зрелость, импульсивность, индивидуализм, инфантильность, искренность, искусственность, консервативность, культурность, лень, любовь к детям, модность, мужественность, мягкость, надежность, наличие собственной позиции, напористость, напряженность, нежность, независимость, отвержение к ругательствам, необычность, неорганизованность, непостоянство, непредсказуемость, нетерпеливость, общительность, оживленность, оптимизм, опытность, основательность, открытость, очаровательность, пафосность на лести, привлекательность, привязанность, прямота, пунктуальность, развитая интуиция, развитое воображение, расслабленность, ревнивость, резкость, самоуверенность, светскость, серьезность, сила, сильная личность, склонность вести за собой, склонность к доминированию, склонность к идеализму, склонность к обладанию, склонность к переменам, склонность к риску, скромность, сложность, сострадание, способность к лидерству, способность защищать свои взгляды, способность утешить, тактичность, теплота, терпеливость, терпимость, тихий голос, трудолюбие, уважительность, ум, умение полагаться только на свои силы, умение понимать других, умение пошутить, умение работать, умение развлечь, умение сочувствовать, умение убеждать, умение уступить, умеренность, упрямство, упрямство, хитрость, честность, чистота, чувство ответственности, чувство юмора, широта взглядов, эгоистичность, экстравагантность, энергичность, яркость.

Если ваша задача – **ПОИСК** нового места работы, значит, цель Вашего резюме - привлечь внимание работодателя к вашей кандидатуре, как самой подходящей среди претендентов на рассматриваемую должность. Если Вы **ВЫБИРАЕТЕ** работу, которая должна соответствовать необходимым критериям (например, расположение или возможность работы на дому и т.п.), то следует четко дать понять, чего вы хотите, на что согласны и при каких условиях.

Предложение рекомендательных писем с прежних мест работы также могут выступать в роли поручительства за вас, но не создавайте комичности ситуации, здесь не может быть ничего ложного, так как это легко проверить. Необходимо отметить, что аккуратное, четкое изложение информации в этом документе поможет и обязательно позволит каждому человеку найти свое трудовое предназначение.

**5.4. ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ ОБЩЕНИЯ ПО ТЕЛЕФОНУ**

Телефон – эффективное средство оперативной связи для взаимного информационного обмена между людьми, которое имеет свои способы, формы, эмоциональные и специфические аспекты общения. Для успешного участия в процессе общения по телефону необходимо знать, что каждый звонок - это:

- *начальная стадия* - *намерение*, (начинается с приветствия, с представления, возможно - с вопроса: Может ли собеседник разговаривать в данный момент? Отвечает на вопросы: Что? Кто? Почему? Когда? Создает атмосферу взаимоотношений и выявляет ситуацию у партнера по диалогу);

- *основная стадия* - *внимание* (рассматривает проблему или просьбу; в ней устанавливается форма общения);

- *вспомогательная стадия* – *восприятие и обсуждение* (передача информации о проблеме или просьбе, условиях и вариантах);

- *заключительная стадия* – *запоминание и участие* («обратная связь», которая выражается в словах, действиях, поведении и связана с уточнением сроков, действий, итогов);

- *завершающая стадия* (выражается в словах благодарности, прощания).

Этот вид коммуникации может принести, создать, сформировать ваши ощущения: заинтересованности или неприязни, радости или тревоги, расположения или опасения и т.п., поэтому к нему следует относиться как к представительской функции. По этому функциональному каналу общения можно: наладить или разрушить, приобрести или потерять, обрадовать или разочаровать - связи, дело, партнера и, вследствие его оперативности, сделать это возможно за короткий срок времени.

Во время разговора следует:

- говорить прямо в трубку;
- приветствовать фразой: «Алло», «Слушаю»;
- обязательно представляться лично; если же это звонок, связанный со служебным положением, обозначить фамилию, имя, отчество, статус и организацию, от имени которой Вы говорите;
- говорить четко и ясно, кратко и убедительно, точно и лаконично;
- выбирать тембр голоса с приятной интонацией, так как только это уже позволяет ответчику воспринимать до 30 % поступающей информации;
- избегать нетерпения, двойственных выражений, ненужных реплик и пренебрежения;
- конечно, уклоняться от разговора, если он может стать причиной эмоционального стресса.

В заключение раздела, связанного с этикой и этикетом поведения человека в деловых и повседневных ситуациях жизни, следует отметить, что выдержанность и воспитание, должные манеры и уважение к человеку должны исходить, прежде всего, от руководителя, который наделен полномочиями и возможностью управлять людьми. Ведь применение таковых - самый простой, надежный и красивый способ для первичного успеха в любом деле.

## 6. ВЛАСТЬ, АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ. ТЕОРИИ И ТИПЫ ЛИДЕРСТВА

### 6.1. ВЛАСТЬ

*«Власть над людьми – насилие над собой»  
Омар Хайям*

Власть – это способность индивида воздействовать на других людей и события, когда он выступает в роли руководителя, при этом методы распространения такого влияния должны превращаться в его «основной капитал». Отличие власти от властных полномочий состоит в том, что последние делегируются менеджеру вышестоящим руководством, в соответствии с политической структурой организации, а власть никто не подарит, она завоевывается личными качествами, активной деятельностью, умением воспользоваться возникшей ситуацией.

Умение распоряжаться властью предполагает наличие знаний стратегии и тактики, с помощью которых она приобретает и удерживается, так как подчинение власти предполагает условие, при котором субъект сообразует свое поведение с требованиями ее носителя безотносительно к собственному мнению.

Власть – это социальный элемент, поэтому она рассматривается как способ управления субъектами в условиях неопределенности, где факторами выступают: личные мотивы, стратегические цели, нехватка ресурсов, конъюнктура и т.п., а реализуется – в управлении, как совокупность полномочий, компетентности и лидерства. Власть должна быть легитимной, т.е. иметь легальное право использовать принуждение во имя торжества законов. Власть может осуществляться над объективными законами общества, может быть социальной, хозяйственной, государственной, политической, семейной, может рассматриваться как власть над природой, власть человека над самим собой, власть от Бога и т.п. Эффективное использование власти предполагает соответствие ее форм организационному контексту, т.е. без власти нет организации и нет порядка, и она становится силой, соединяющей людей в общество.

В основе власти лежат: воля, авторитет, права, насилие, личностные и организационные составляющие, поэтому принято различать *типы власти*:

- *личную, или референтную* (эталонную), при которой очевидны: «притягательное поле», аура, уверенность руководителя, т.е. проявляется его умение стимулировать развитие и деятельность подчиненных своими наиболее сильными качествами;

- *законную* (традиционную), при которой руководителю делегируются легитимные правовые полномочия, позволяющие осуществлять: управление различными ресурсами, осуществлять вознаграждения и наказания на законном основании, которые направлены на поддержание порядка и социальной стабильности с учетом ценностей современного трудящегося человека;

- *экспертную, или построенную на убеждении и владении важной информацией*, т.е. власть, основанную на знаниях, компетентности, информированности руководителя с учетом образования и опыта, так как технологичность развития общества на основе рыночной экономики увеличивает и усиливает ее значение;

- *основанную на вознаграждении*, роль представителя такой власти обеспечивает политику управления: положительную обратную связь руководителя и подчиненного по результатам труда, ориентацию на социально-законное управление некими благами, имеющими ценность, и служит источником признания, продвижения и вхождения работников в определенную социальную группу;

- *основанную на принуждении и страхе*, которая включает меры принуждения через: инициирование угрозы наказания, понижение по должности, боязнь увольнения, разглашение личной тайны и т.п., т.е. то, что является эффективным методом влияния и контроля, если со стороны руководителя предлагаются конкретные меры.

#### *Источники власти:*

- получение формальной власти, предусмотренной политической структурой организации /служебное положение/;

- власть, которую дают определенные личностные качества (харизматические – умение подчинить и вести за собой людей), т.е. сила личности;

- власть, которую дают знания и доступ к информации;

- власть, построенная на связях;

- власть, которая осуществляет контроль распределения ресурсов.

*Тактика власти* может быть построена на:

- требованиях считаться с установленными правилами (инструкции, приказы);

- соглашениях (использование переговоров);

- коалиции (объединение усилий);

- применении санкций (поощрения и дисциплинарные воздействия);

- убеждениях (презентации идей и материалов с использованием цифр и фактов);

- обращения к авторитетам (преуспевающие компании, более высокий уровень управления);

- дружелюбия (атмосфера, расположение).

*Механизмы власти:*

- знания;

- опыт работы;

- конкуренция.

Основной постулат власти – зависимость, поэтому она увеличивается там, где ресурсы, контролируемые властью, являются важными, ограниченными и незаменимыми:

- важность ресурсов (службы маркетинга с высокой ориентацией на внедрение новых технологий, обновление и высокое качество продукции и услуг; группы инженеров и разработчики новой продукции);

- ограниченность ресурсов (дефицит или избыток тех или иных специалистов на рынке труда);

- незаменимость ресурсов (множество поставщиков, финансовая независимость людей во избежание власти над собой).

Успех власти зависит от того, каковы объем власти и ее характер, какова ее сущность, которая заключается в трех основных подходах:

1. Признание власти как неотъемлемого, имманентного личностного атрибута, существование которого обусловлено особенностями внутренней структуры личности.

2. Трактовка власти как специфического типа межличностных отношений.

3. Признание власти только как свойства социальной системы, когда она рассматривается как необходимый атрибут структуры организации, представленный в виде ее составляющей.

Власть – источник силы управления. Управление же является средством, при помощи которого целенаправленное ее воздействие, через менеджмент, из возможности превращается в действительность.

Современному менеджеру сегодня необходимо понимать, что управление – это профессия. Для освоения и применения ее в трудовой деятельности следует учитывать, что наряду с его властью, которая должна быть достаточно сильной, в совместной работе обязательны и убеждение, и участие. Эффективная передача любой точки зрения менеджмента должна внушать «разумную веру» в то, что инструменты, которые использует руководитель для достижения цели, апеллируют к потребностям подчиненного.

Поэтому далее рассмотрим понятие «авторитет менеджера» как фактор, облегчающий управление и повышающий его эффективность.

## 6.2. АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

*«Если не знаешь куда плыть, никакой ветер не будет попутным»*

*Сенека*

*«Стараться быть самим собой – единственное средство иметь успех»*

*Стендаль*

В обществе основными элементами власти являются субъект (представитель власти или руководства), объект (исполнитель), средства (ресурсы), эти три «элемента» неразрывно связаны между собой и взаимозависимы.

На этой триаде в трудовой деятельности лежит понятие персонафицированной власти, которая возникает на основе естественного неравенства. Процесс межличностного взаимодействия руководителя и подчиненного происходит в виде подачи и выполнения приказов, распоряжений, подчинения, санкций и т.п., т.е. идет некое нормирование поведения как совокупности правил в соответствии со всеобщим интересом.

Деятельность в этой сфере осуществляется людьми в условиях рыночной экономики, где наблюдается переход от жесткой системы иерархического управления к власти, базирующейся на экономических методах управления. Поэтому суть управленческого труда состоит в менеджерской работе, происходящей при условии повседневной практики, где имеются три основных параметра: *личность руководителя, человек и зрелость коллектива, производственная ситуация и результат ее осуществления* – «более совершенный человек», причем управленческий процесс чаще всего неоднороден, фрагментарен и разнообразен. Сохраняя свои основные функции, он может быть: стратегическим (целесолагание и планирование), административным (организация), коммуникативно-регулирующим (стимулирование), мотивационным и контролирующим, что требует специализации, концентрации и регулирования. Реализуя одну или несколько функций, руководителю важно иметь индивидуальный стиль работы на основе авторитета.

Авторитет – это психологическое состояние человека, которое складывается из сознания его возможностей и компетенции, понимания того, что ожидают от него окружающие, значения его деятельности на основе прав и привилегий. Это переменная величина, сохранение и поддержание которой требует от носителя авторитета постоянного самоконтроля за своими действиями.

Авторитет может быть истинным и ложным (псевдоавторитетом).

Истинный авторитет может сформироваться тогда, когда:

- воспитательное значение имеют: личный пример, сохранение дистанции, разделение личного и служебного общения, независимо от личных симпатий и антипатий;

- существует предъявление одинаковых требований к сотрудникам, т.е. ко всем относятся равно, никого не выделяют, обращаются к сотрудникам по имени и отчеству, вне зависимости от возраста;

- руководитель ориентируется на поступок подчиненного, т.е. критикует конкретные действия, а не личность провинившегося, и такая реакция руководителя должна происходить немедленно;

- цели разноплановые, но они правильно дифференцированы во времени, гуманны, обозримы, совместимы, сформулированы просто и четко, с учетом имеющихся возможностей и максимальным использованием количественных показателей.

Современный менеджер должен уметь синтезировать знания, постоянно расширять свои горизонты, экономически грамотно и панорамно мыслить, побуждать своих подчиненных к работе на личном примере, позитивно воздействовать на них с сознанием: «Ничего не меняется, кроме меня самого».

*Авторитетному руководителю сегодня присуще понимание, что доброе слово всегда рентабельно и экономически эффективно; что знание – сила, так как человек столько может, сколько знает; знания постоянно должны обновляться и прогрессировать, ибо незнание слишком дорого обходится.*

Неумело сформированный стиль руководства способствует возникновению ложного авторитета (псевдоавторитета), который порождает подхалимство и лесть в формах ДУ, но по существу это – иллюзия, призрак. Псевдоавторитет проявляется в следующих разновидностях:

- авторитет расстояния (официальное общение «на расстоянии»);
- авторитет доброты (низкая требовательность создает низкий уровень качества выполнения работы);
- авторитет педантизма (мелочная опека и жесткое регулирование работы, что сковывает творчество и инициативу в работе);
- авторитет чванства (высокомерие и подчеркивание личных заслуг со стороны руководителя);
- авторитет подавления (использование угроз, появления страха у подчиненных, что лишает их уверенности, порождает перестраховку и нечестность в работе).

Поскольку цель деятельности предприятия связана с выработкой эталонов и критериев, которые являются «знаками» действия (будущее принадлежит тем, кто готов к нему), то в менеджменте следует рассматривать:

- *направление целей:*

- направление бизнеса;
- предопределение действий;
- приоритет усилий в конкретной сфере (конкурентоспособность);
- значимость служб предприятия;
- задание уровня для оценки результата;

- *требования к целям:*

- должны быть реальными;
- детализироваться по подразделениям;
- измеримыми;
- однозначными;
- могут быть множественными;
- должны быть понятными исполнителям;

- не противоречить объективным законам;
- *правила задания целей*, которые регламентируются с учетом:
  - объема работ;
  - сроков;
  - исполнителей;
  - имеющихся ресурсов и возможностей.

Цели подвержены изменениям под влиянием масштабов производства, факторов внешней среды, развития техники и технологии, появления новых лидеров. Кроме этого, следует понимать, что искусство управления состоит в том, что поставленная перед коллективом организации цель и средства ее достижения должны быть «привязаны» к каждому подразделению, каждому работнику с учетом их интересов и побуждения их природных способностей. Цели же, которые касаются только нужд организации, не могут стать катализатором обновления и роста. Все это налагает на руководителя определенные требования к выработке стиля руководства и стиля мышления для принятия решения.

Рассмотрим основные стили руководства, известные на практике:

- интуитивный (который основан на интуиции, исходя из предшествующего опыта работы);
- автократический (при котором только сам руководитель может принимать решения);
- идеократический (при котором интерес к индивидуальности подчиненных строится на выделении «фаворитов», а остальные руководителю безразличны);
- попустительствующий (либеральный), который характеризуется нерешительностью, колебаниями руководителя;
- бюрократический (при котором руководитель проявляет себя как волокитчик и формалист);
- предводительства (при котором руководитель выражает свое отношение к подчиненным, как к людям со своими достоинствами и недостатками, что создает атмосферу равноправия и взаимопонимания);
- демократический (малопригодный стиль, так как происходит без особых противоречий, особенно когда необходимо принимать срочное решение).

И пять стилей мышления, которые различают психологи, как:

- *синтетический* стиль, при котором его обладателей называют Синтезаторами. Синтезировать – значит соединять, составлять, создавать что-то качественно новое и оригинальное из взглядов, идей или вещей, которые сами по себе подобными качествами не обладают; социальные стереотипы: «Возмутитель спокойствия», «Смутьян», «Завязать спорщик». Как повлиять на Синтезатора: а) привлечь их внимание к насущным проблемам и перейти от рассуждений к действию; б) избегать с ними бюрократии;

- *идеалистический* - его обладатели Идеалисты, имеющие широкие взгляды на вещи и не утруждающие себя детальным анализом проблем. Они довольно консервативны, ориентированы на прежние времена и «вечные ценности»; социальные стереотипы: «Воспитанный», «Милый человек», «Сердобольный». Как повлиять на Идеалиста: а) говорить с ними о благородных намерениях и моральных обязательствах; б) не оставлять один на один с их проблемами; в) просить о помощи; г) избегать конфликтов с ними;

- *прагматический* стиль, при котором человек Прагматик придерживается девизов «Годится все, что работает в данной ситуации», «Из всякой ситуации есть выход», использует лишь ту информацию, которая лежит под руками, чутко улавливает спрос и предложение, обладает хорошо развитыми навыками установления контактов, способен поставить себя на место другого человека; социальные стереотипы: «Политик», «Политикан», «Шустрый». Как повлиять на Прагматика: а) не мешать ему нравиться и быть привлекательным; б) создавать обстановку, требующую компромисса;

- *аналитический*, представители этого стиля мышления - Аналитики, которые ценят знания, модели, формулы, не любят менять свои взгляды и пристрастия. Их пугает неизвестность, беспорядок, неопределенность; социальные стереотипы: «Истукан», «Робот», «Зануда», «Придира». Как повлиять на Аналитика: а) осваивать «язык» их «языка»; б) тщательно готовить материалы с уточнением всех деталей перед встречей с ними; в) научиться терпеливо слушать и вовремя переводить «стрелки»;

- *реалистический* стиль свойственен Реалистам, которые больше всего доверяют своим глазам, ушам, носу, пальцам, своему личному опыту и живут с девизом «Факты есть факты», ведут дела обоснованно, опираясь на мнения специалистов; обычно прямые, напористые, уверенные, сильные, бывают агрессивными, не боятся брать ответственность на себя, склонны к бизнесу; социальные стереотипы: «Твердолобый», «Хват», «Лидер». Как повлиять на Реалиста: а) брать быка за рога; б) научиться быть краткими; в) проявлять в своих требованиях твердую вежливость без тени возмущения, раздражения и растерянности; г) в случае крайней необходимости позвольте присвоить идею.

Поскольку стиль поведения руководителя напрямую зависит от ситуации, то их следует разделять через влияние прямого или косвенного воздействия.

Ситуации прямого воздействия руководителя проявляются и определяются при условии повседневной практики деятельности с учетом характера, содержания, общественного или служебного положения, личностных качеств субъектов общения, через:

- убеждение (нравственно-предпочтительный метод влияния);

- внушение (сила примера интеллектуального и волевого превосходства, вызывающее копирование поведения или бессознательное подражание);

- принуждение (насильственный метод влияния руководителя вопреки желанию и убеждениям индивида).

Интересно, для примера, привести и методику движения к успеху коммерсанта, предложенную американцем Фрэнком Беттджером, в которой сформулированы необходимые качества руководителя. Их действие проверено на практике и достигло поразительных результатов:

- 1) энтузиазм;
- 2) самоорганизация;
- 3) умение смотреть на ситуацию с позиции своих партнеров;
- 4) умение задавать вопросы;
- 5) использование ключевых слов и вопросов;
- 6) научиться молчать и слушать;
- 7) быть всегда искренним и заслужить доверие;
- 8) досконально знать свое дело;
- 9) быть признательным, хвалить людей, не критиковать и не обсуждать их;
- 10) всегда улыбаться;
- 11) запоминать имена и лица;
- 12) быть готовым оказать любые услуги людям;
- 13) больше действовать, чем говорить.

А в книге Майкла Армстронга «Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем» для руководителя выделены следующие качества:

- желание много работать;
- настойчивость и решительность;
- умение рисковать;
- способность вызывать энтузиазм;
- выносливость.

Наряду с прямым, следует остановиться на ситуации косвенного воздействия, которая объясняет феномен, отмеченный детскими психологами, и получила следующее название – «Дети любят истории о том, как дедушку покусали пчелы». Интерпретация этого феномена такова: «Воспоминания о неудачах старших родственников, трактуют психологи, прибавляют детям уверенность в своих силах: раз у других не все получалось сразу, значит, не следует слишком уж огорчаться своими промахами». Этот феномен может нам объяснить любовь прессы стран СНГ рассказывать о неудачах в экономике в других странах СНГ, что позволяет чувствовать себя увереннее.

Кроме этого, по своей природе руководитель должен корректировать поведение подчиненных путем применения критики, которая имеет свои правила:

1. Обеспечение правильного отношения в соответствии с личностью сотрудника и характером его проступка; здесь главная задача - исправление человека, а не сведение с ним счетов, поэтому это невозможно использовать во взволнованном или раздраженном состоянии. Здесь следует помнить:

- наказывая, можно не наказывать, не наказывая - наказывать;
- то, что для одного - наказание, для другого - награда;
- за одно и то же следует критиковать только один раз;
- наказан лишь тот, кто почувствовал себя наказанным, а не тот, кого наказали.

2. Следует правильно выбирать место и время для критики (сразу же за нарушением).

3. Необходимо «приготовить» эмоциональный фон для восприятия критики, т.е. четко и спокойно излагать содержание проступка, подтверждать его фактами, выяснять истинные причины, которые побудили поступить так, а не иначе.

4. Критиковать следует только выполненные работы, проступок, а не человека, их свершившего.

5. Осваивать искусство счета «ИТОГО» - суммарный счет «плюсов» и «минусов», какие недостатки терпеть за какие достоинства.

Когда руководитель совершает коррекцию в работе подчиненных, уместно вспомнить:

- великого Леонардо да Винчи, который писал: «Сырой разбитый глиняный горшок удается исправить, обожженный - нет»;
- древнюю истину: «Не ошибается тот, кто ничего не делает»;
- значимое замечание: «Из трех зол - ошибка, перестраховка, бездеятельность - наименьшее - первое».

И еще: подчиненные, работающие под началом квалифицированного руководителя, всегда будут стараться улучшить свои показатели, независимо от того, он рядом или отсутствует по каким-либо причинам.

А профессия менеджера обязательно должна совпадать с призванием, ибо тайна всех великих людей в том и состоит, что они любили свою работу, быть может, даже больше, чем самих себя.

Приемлемый стиль руководителя всегда должен сочетаться с его личными качествами и личностной позицией, связанными с понятием лидерства, так как и руководитель, и лидер организуют, побуждают людей к решению стоящих перед ними задач, определяют выбор способов и средств их решения.

### 6.3. ТЕОРИИ И ТИПЫ ЛИДЕРСТВА

Лидерство - способность человека вести за собой людей для достижения конкретных целей. Лидер - это уровень размышлений, т.е. он мотивирован на успех, хорошо представляет и чувствует настоящее и желаемое состояние дел, чтобы создавать поле возможностей для всех

участников, и пропагандировать своими действиями лозунг, основанный на принципе - «Обгонять, не догоняя!». Но это возможно лишь при условии признания за ним права на руководство со стороны членов группы/общества.

Лидер может быть *формальным* (положение в общественной иерархии, место в ролевых структурах, обладание ресурсами влияния, организатор социальных процессов) и *неформальным* (наличие авторитета, приобретенного за счет обладания определенными личными качествами).

Сильный лидер может дистанцироваться от некоторых проблем, не упоминая о них. Например, М. Тэтчер могла обрывать темы в интервью с нашими тележурналистами, как бы заставляя их следовать ее логике. Она навязывала тематику и ритм беседы своим интервьюерам, а не шла на поводу у них. В качестве дистанцирования мы можем рассматривать прием, впервые заявленный в сказке. Вспомним, как Иван-царевич отвечал царю по наущению жены:

- А кто это?
- Это моя лягушонка в коробчонке...

А затем, после сознательного занижения, появлялась лягушка уже в облике красавицы жены, т.е. это более сложная операция первоначального создания нормы, а на его фоне уже происходит проявление нужного качества.

Рассмотрим основные наиболее известные теории лидерства:

- личностных качеств лидера;
- поведенческие;
- теории лидерства, основанные на ситуационном подходе;
- теории харизматических качеств лидера.

Личностный подход основывается на анализе лидерских качеств, который построен на обладании лидером уникального набора достаточно устойчивых и не изменяющихся со временем качеств. К ним относятся: цельность, потребность считаться с другими, интеллектуальная энергия и любознательность, смелость и проницательность, широта мышления, комфортное существование в условиях неопределенности, самообладание, уверенность и последовательность.

Поведенческий подход основан на манере поведения лидера по отношению к подчиненным. Сталкиваясь повседневно с предметными и социальными трудностями, реакциями сотрудников на то или иное решение, с действиями и другими личностными проявлениями, лидер должен находить такие решения, которые позволят подчиненным верить в него и в благородство его намерений. Таким образом создаются здоровый морально-психологический климат и позитивная мотивация подчинения через влияние.

Ситуационный подход подчеркивает, что лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях, что он следит за ситуацией и принимает решения мгновенно, используя свое влияние. Определяющими

являются условия, в которых лидер действует и в которых проявляется лидерское поведение.

Теория харизматических качеств лидера отражается в его основных характеристиках:

- 1) позитивный обмен энергией;
- 2) привлекательная внешность, хорошая осанка;
- 3) независимость характера в своем стремлении к благополучию и уважению;
- 4) умение говорить и иметь выраженное желание к межличностному общению, т.е. хорошо развитые риторические способности;
- 5) отсутствие надменности и себялюбия;
- 6) достойная, уверенная, собранная манера держаться, что позволяет владеть любой ситуацией.

Для того чтобы сегодня сравнивать руководителя/менеджера и руководителя-лидера следует показать смещение акцентов в их поведении, установленное экспертами, что в целом идет:

1. От разработки стратегий к «визионерству» (к перспективному видению своих организаций, так как стратегии дают ответ на вопрос «Что?», минуя вопрос «Почему?», который сейчас стал более важным, и без него у подчиненных нет формирования эмоциональной приверженности стратегиям).

2. От роли командира к роли рассказчика (сказительство составляет «фундаментальную часть призвания лидера», где форма так же важна, как и содержание и рассчитана на завоевывание внимания, поддержку слушателей в конкретном деле, что является как бы «социальным клеем», который поддерживает целостность и эффективность организации).

3. От роли «архитектора» систем к роли проводника изменений и служителя другим людям (людям нужны лидеры, которые их призывают делать то, что они уже и так делают, но при этом в их действиях требуется обеспечивать стабильность, последовательность и предсказуемость действий, чтобы они ощущали личную значимость, полезность и направленность своего труда на основе конкуренции. Лидеру сегодня необходимо иметь последователей («фокус-группы»), большую организационную гибкость, интернет-культуру проб и ошибок, а для этого необходимо работать в соответствии с требованиями интернет-эпохи, т.е. быть грамотным, обучать и развивать таланты работающих там, где он работает).

В табл. 10, для наглядности, покажем отличия управляющих и руководителей-лидеров.

Отличия управляющих и руководителей-лидеров	
Управляющие	Руководители-лидеры
Заинтересованы в производительности	Заинтересованы в эффективности
Администрируют	Внедряют инновации
Поддерживают обычный порядок	Развивают организацию
Сосредотачивают внимание на системах	Сосредотачивают внимание на людях и структуре
Полтаются на контроль	Полтаются на доверие
Акцентируют важность тактики, структуры, систем	Акцентируют важность философий, фундаментальных ценностей, общих целей
Видят краткосрочную перспективу	Видят долгосрочную перспективу
Принимают статус-кво	Бросают вызов статус-кво
Сосредоточены на настоящем	Сосредоточены на будущем
Подводят итоги	Смотрят вперед, за горизонт
Подробно разрабатывают порядок, поэтапность действий и сроки	Разрабатывают концепции и стратегии их выполнения
Стремятся к предсказуемости и порядку	Стремятся к переменам
Избегают рисков	Идут на риск
Побуждают персонал к соблюдению принятых стандартов	Вдохновляют людей на свершение перемен
Требуют от других подчинения	Побуждают других следовать за собой
Действуют в рамках принятых в организации правил, регламентов, стратегий, процедур	Действуют и за пределами принятых в организации стратегий, процедур
Имеют определенную должность	Берут на себя руководство

Приведенные данные можно дополнить мнением экспертов в сфере лидерства, которые утверждают, что хорошее видение лидером перспективы развития организации:

- придает смысл изменениям, которые предлагают подчиненные;
- внушает гордость и придает энергию;
- запоминается;
- дает образ такого будущего, которое явно лучше настоящего, так как он верит в то, что говорит и что делает;
- вносит ясность в представления о цели и направлении;
- внушает энтузиазм и поощряет преданность;
- направляет повседневную деятельность для возможности отражения уникальности организации;
- придает импульс для преодоления у людей развитого стереотипа: «от сих до сих», что и есть самое полезное действие.

Итак, лидер стремится к групповой ориентации, где и формируется своеобразная «трудовая философия», суть которой состоит в том, что каждый человек уникален, люди должны оцениваться по достоинству, работать не только за заработную плату, но и за идею, которую

поддерживают лозунги: «Успехи группы – это твои успехи!», «Выигрывает коллектив – выигрываешь ты!», «Только в единстве – сила!», «Интерес к работе – гордость за результат!».

Жизнь каждого человека изначально должна ориентироваться на развитие, адаптацию в любом возрасте к соответствующей социальной среде, которые невозможны без правильного отношения к своему здоровью, расходу природного энергетического ресурса, собственно образу и организации его жизни во времени. Возможность попробовать проанализировать свои отношения к этим позициям позволяет знание ортобиотики и тайм-менеджмента.

## 7. ОРТОБИОТИКА И ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

### 7.1. ОРТОБИОТИКА

Понятие *ортобиотика* происходит от учения об ортобиозе (разумном образе жизни). Благодарить за эту работу необходимо лауреата Нобелевской премии в области физиологии и медицины И.И. Мечникова. В своих работах «Этюды о природе человека», «Этюды оптимизма» автор сформулировал цель – развитие жизни человека; оно должно ориентироваться на достижение высшей степени способностей человеческой души, чтобы по достижении долгой, деятельной и бодрой старости человек ощутил насыщение жизнью, т.е. получил определенный результат своего участия в общественно-полезном труде, согласно физическим возможностям и желаниям, и как заключение – обрел чувство смиренного желания смерти.

*Медицина* (область деятельности - лечение болезней), *валеология* (от лат. *valeo* — «быть здоровым» — термин, введенный в обиход советским ученым – д-ром мед. наук, профессором, академиком Академии технологических наук России Израилем Брехманом; наука о здоровье, и её отличие от других наук, изучающих здоровье человека, в том, что в сфере интересов *валеологии* находятся здоровье и здоровый человек, в то время как у *медицины* — болезнь и больной, а у *гигиены* — «среда обитания и условия жизнедеятельности человека»), *геронтология* (область изучения и наблюдений, связанная с процессами увядания организма) явились основой появления *ортобиотики* (технологии самосбережения человеком здоровья – физической, психической и нравственной составляющих) для наполнения жизненным оптимизмом человека и становления теоретико-прикладных сторон человековедения. Еще древнегреческий врач, философ, естествоиспытатель Гиппократ утверждал, что здоровый человек – это тот, кто легко приспосабливается к условиям внешней среды.

Все это отражается и в имидже человека, который от «природы» уже имеет: телосложение, силу, ловкость, выносливость, ум, а впоследствии его развитие очень зависит от: движения, закаливания, питания, психогигиены, находчивости и настроения на оптимизм.

За ортобиотикой – будущее человека, так как знание технологии очередного возрастного этапа его жизни, каждый из которых должен носить превентивный (упреждающий) характер, позволит индивидууму стать значимой «единицей» социума, где и находится свобода выбора для самореализации.

Поскольку все происходит в жизни человека в связи с определенным интервалом, на протяжении которого он распределяет свои потенциал и возможности, то следует рассматривать как ресурс жизни и время, правда, его нельзя накопить, передать или взять в кредит. Здесь стоит привести высказывание П. Друкера: «Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им правильно распорядиться, не сможешь распорядиться и ничем другим». Поэтому просто гражданину, менеджеру, руководителю очень важно научиться правильно и выгодно его использовать, так как меткое замечание – «время-деньги», в котором время и материально-экономические величины составляют успех любого дела, определенно делает и время человека общественным достоянием.

### 7.2. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

*Пробуждаясь утром, спроси себя: «Что я должен сделать?»  
Вечером, прежде чем заснуть: «Что я сделал?»*

*Пифагор*

Отношения человека ко времени в сфере делового общения определили понятие *тайм-менеджмент*. Это и есть управление временем, связанное с исполнением людьми социальных ролей, их принятием решений, ответственностью и соответствующими затратами времени, где необходимо уметь эффективно расставлять приоритеты.

Если рассматривать управленческий труд, то следует остановиться на проблемах, возникающих в условиях складывающихся рыночных отношений:

- руководители прежнего поколения, где закреплялось отсутствие делегирования полномочий, консервативность по отношению к переменам;
- руководители новой формации, которые работают без «прочтения» прежнего опыта;
- отсутствие эффективного распределения работы;
- неумение вести деловые записи, отражающие процесс, оценку и сферу деловых связей;
- отсутствие соблюдения регламента, отведенного на процесс работы, включая собрания, совещания, переговоры и т.п.;
- решение нескольких задач одновременно, отсутствие их правильного дифференцирования и ситуационного анализа,

- помехи, которые следует сводить к минимуму.

Наряду с обозначенными проблемами необходимо налаживать деловые контакты, которые служат не только эффективным и прекрасным способом поддержания информированности, но и средством создания поля возможностей. Поэтому менеджеру не плохо проводить время от времени «переключку» своих мыслей и инвентаризацию людских ресурсов, прикидывая, где, когда и для каких целей их можно использовать. Контакты нужно еще и уметь поддерживать, а для этого, порой, достаточно оказывать пусть даже мелкие, но сердечные знаки внимания.

Человек, несомненно, сотворен для того, чтобы ДУМАТЬ – это главное дело его жизни и главное его величие. Ведя хаотичный и рассеянный образ жизни, руководитель может утратить дар внутренней концентрации, поэтому для установления причинно-следственных связей не следует пренебрегать даже мелочами, так как из мелочей формируются большие дела. Причем, «вкладывая» время, следует задавать себе вопросы:

- Надо ли вообще делать эту работу? Что случится, если ее не сделать?
- Можно ли это сделать проще и лучше?
- Не могу ли я поручить эту работу или ее часть помощнику, секретарю, кому-то из сотрудников?
- Реальны ли сроки выполнения, которые я перед собой поставил?
- Какими могут быть потенциальные результаты?

Время – верный помощник, если им правильно распорядиться, а распорядок дня, как и всякая система, сокращает путь к успеху.

Приведем некоторые советы для формирования тайм-менеджмента руководителя:

1. Формируйте «портфель» ценных идей.
2. Остерегайтесь ошибок «иллюзорных корреляций» в оценке происходящих событий при вашем стремлении апеллировать к причинам, которые «лежат» под рукой, т.е. легче припоминаются, быстрее воображаются.
3. Приобретайте привычку к записной книжке и озарившие вас мысли, которые часто мелькают в сознании, записывайте. Это благотворно влияет и на ваше здоровье, снимает напряжение и состояние депрессии.
4. Анализируйте догадки, наблюдения, уточненные абстрактные идеи, рожденные даже в простых разговорах или пришедшие во сне.
5. Придерживайтесь принципа Вильфредо Парето «Эффект концентрированного напряжения» - 20:80 (концентрация 20 % времени на жизненно важных проблемах может привести к достижению 80 % результатов, остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % общего итога).

6. Имейте в голове четкий план работы на день, причем если он подкреплен письменно, то это разгружает память и дает психологический эффект самомотивации к работе.

7. Перед началом работы всегда проверяйте, все ли позиции предыдущего дня выполнены.

8. В начале каждой недели уточняйте, какие дополнительные работы вам предстоит сделать.

9. Выделяйте и группируйте отдельно так называемые мелкие работы.

10. Планируйте 60 % своего рабочего времени, 20 % - на непредвиденные обстоятельства, 20 % - на творчество или спонтанную активность.

11. Если у вас есть секретарь, то начинайте свой рабочий день с беседы с ним.

12. Старайтесь начинать работу с выполнения самых трудных и важных дел и не поддавайтесь соблазну: сначала убрать с дороги «мелочи» - это способствует разрушению большого отрезка сплошного времени и появлению цейтнота.

13. Если есть возможность, то в первой половине дня работайте «за закрытыми дверями».

14. Не забывайте про обед, физкульт-паузу и смену характера работы.

15. Составьте план работы на следующий день, это придаст вам уверенности в себе и в своих силах на завтра.

16. Начинайте и заканчивайте работу с хорошим настроением.

Относясь с уважением к своему и чужому времени, всем необходимо и полезно помнить крылатые выражения:

«Неопаздывающий не опаздывает!» *Девиз.*

«Потерянное золото можно найти, потерянное время – никогда»

*Пословица.*

*Высказывание:* «Лучше поздно, чем никогда» - на работе должно измениться на: «Лучше никогда, чем поздно» или «Точность – вежливость королей», ведь, вероятнее всего, приятно побыть «королем», если даже таковым и не являешься.

«Откладывай безделье, да не откладывай дела» *Пословица.*

«Время погубило – жизнь сжалась» *Оноре де Бальзак.*

В древности движение времени изображали в образе бегущего человека с волосами спереди и лысиной на затылке: когда он приближался, его можно было схватить за волосы, но когда пробежал, как было возможно ухватиться за лысину?

Чтобы преуспеть в бизнесе, в менеджменте чрезвычайно важно как можно раньше понять, что такое время, и рационально им пользоваться. Таким образом, если ведется дневник времени, рассматриваются слабые и сильные стороны процесса работы с учетом краткосрочных и перспективных задач, то задачи будут решаться, а решения превратятся в эффективный процесс реализации конечной цели.

## 8. КЛАССИФИКАЦИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ ГРУПП. ПОНЯТИЕ КОМАНДЫ

### 8.1. ГРУППА

Группа – это союз двух и более людей, объединившихся вместе для достижения конкретной цели.

Группы могут быть формальными (предусмотренные в организационной структуре организации для выполнения конкретных задач на относительно постоянной основе) и неформальными (для удовлетворения социальных потребностей и общения людей).

Потребности людей в создании групп могут быть направлены для:

- достижения целей;
- усиления власти;
- обеспечения безопасности;
- самоуважения;
- общения;
- получения определенного статуса.

Группы, составляющие элементы организаций разной социальной направленности, существуют в зависимости от условий влияния, которые делаются на:

- *внешние* (характеристика организации, группа здесь выступает как подсистема более общей системы и определяется на основании: стратегии развития, организационной структуры, формально установленных в организации норм и правил, имеющихся ресурсов, принятой системы подбора персонала, выработанной в организации системы оценки работников и их поощрения);

- *возможности членов групп* (способности проявить качества лидера, т.е. более активно быть вовлеченным в работу, наличие интеллектуального потенциала и личностных качеств – коммуникабельности в сочетании с независимостью и самостоятельностью в работе).

В зависимости от состава группы следует учитывать ее структурные составляющие:

- формальное лидерство (типичные: начальник, руководитель проекта, председатель комитета, президент и т.п.);
- роли (модели поведения участников группы);
- нормы (качество выполнения работы, форма одежды, распределение ресурсов внутри группы);
- статус (положение или ранг участников группы);
- размер (5-7 человек – малая группа; наиболее продуктивная – 12 человек и более);
- состав (пол, возраст, стаж работы, знания, умения, навыки, личностные качества).

Групповой процесс взаимодействия членов группы должен быть построен как «таблица умножения» межличностных отношений, который отражает:

- вежливое, справедливое, выдержанное поведение, не унижающее чужого достоинства;
- проявление помощи коллегам, оказавшимся в затруднительном положении;
- своевременный обмен информацией;
- стремление к групповому принятию решений;
- освоение управления конфликтом, т.е. устранение неэффективных коммуникаций и сглаживание противоречий.

Поэтому можно сформулировать *задачи*, стоящие перед группой:

- тщательное налаживание творческой атмосферы;
- поддержание и стимулирование тех, кто заряжен инновационным (нововведенческим) потенциалом, умением перемещаться челноком по линии времени и нестандартно мыслить – «извлекать квадратный корень мысли»;
- стремление к рабочему состоянию, чтобы «ловить» идеи;
- укрепление коммуникаций между людьми, живущими в разных скоростях мышления и времени, имеющими разные взгляды и интересы.

*Особенности* сосуществования сотрудников в группе, которые являются также важными параметрами успешной совместной деятельности:

- время, проведенное вместе;
- трудность вступления в группу;
- размер группы;
- ее состав;
- внешние условия;
- прежние успехи и неудачи.

Следует отметить, что явление социального остракизма (насмешки, прозвища) со стороны группы является существенной санкцией для оздоровления психологического климата в коллективе и гораздо сильнее по значимости, чем материальное поощрение со стороны менеджмента.

Еще в древности замечали, что у каждого человека, как личности для других, проявляется характер – «печать человека». Современные психологи используют условную классификацию, разделяющую всех людей, в зависимости от их поведения, на определенные категории (психотипы) характеров:

1. *Гипертимный, или гиперактивный*, который отличается повышенной доброжелательностью, энергичностью, общительностью, с одной стороны, и импульсивностью, легкомысленностью, раздражительностью – с другой; люди с проявлением такого характера не могут быть ограничены в контактах, не могут выполнять кропотливую, однообразную работу, их нельзя лишать инициативы.

2. *Аутический* (замкнутый) характер свойственен людям, предпочитающим не раскрывать свой внутренний мир и свои переживания. Они легко ранимы, сдержанны, серьезны, малообщительны и с трудом входят в новый коллектив, однако они тактичны, ненавязчивы в общении, имеют самостоятельную линию поведения при соблюдении правил формально-деловых отношений.

3. *Лабильный*, проявляющийся в быстро и сильно меняющемся настроении, что отражает отношение к ним – малейшая грубость приводит в уныние, простейшая похвала – «окрыляет».

4. *Демонстративный*, отражает способность человека вытеснять рациональный, критический взгляд на себя, что проявляется в демонстративном, немного «актерском» поведении. Стремление таких людей заключается в желании хорошо выглядеть в глазах окружающих, умения играть разные роли, что производит впечатление, что он «все может», но им свойственна неискренность, импульсивность, склонность «уходить от сложных ситуаций».

5. *Психастенический* характер свойственен людям, которые воздерживаются от действий из-за постоянных сомнений, хотя им присущи: рационализм, склонность к аналитической работе, осмысление фактов путем выделения отдельных признаков. Им следует советовать, подсказывать решения, помогать преодолевать психологический барьер при переходе от решений к действию.

6. *Застывающий*, проявляется у человека в инертности, подозрительности, самонадеянности, малоподвижности, злопамятности, что объясняется стойкостью и малоподвижностью переживаний, а не умыслом. Обустраивать рабочие места или офиса в целом это та работа, которая им очень подходит.

7. *Конформный*, у людей, которые хотят «быть как все», «не забегать вперед и не отставать», не имеют своего мнения, несамостоятельны, хотя и могут иметь высокую квалификацию. Они могут быть хорошими помощниками или заместителями.

8. *Неустойчивый* характер связан с отсутствием твердых внутренних принципов, его обладатели хотят только потреблять и часто блага получают за счет других. Людям с таким характером целесообразно поручать яркую и броскую часть работы.

9. *Циклоидный*, обладатели имеют периодические изменения активности, расхлябаны в работе, поэтому лучше определять для них индивидуальную или жестко планируемую часть работы.

Правда, идеальных оценок и психологических диагнозов устанавливать все же не стоит, но знание этих особенностей необходимо для лучшего понимания окружающих и формирования психологического климата, причем, независимо от того, где это происходит – дома, с друзьями, знакомыми или в служебной сфере общения.

Кроме этого, зарубежные психологи придерживаются мнения, что характер человека связан с его группой крови:

- I группа крови (45 % населения) - самая распространенная; такие обладатели энергичны, коммуникабельны, наделены силой воли, физически крепки, психологически устойчивы, но суетливы, ревнивы и болезненно амбициозны. В питании для них полезны говядина и мясо курицы, и просто необходим физический труд; необходима профилактика по предупреждению язвы двенадцатиперстной кишки и желудка;
- II группа крови у человека ассоциируется с гармонией, спокойствием, порядком в межличностных отношениях; ее обладатели - интеллигенты; верны, доброжелательны в отношениях; добросовестны, старательны и умеют плодотворно работать в «команде», но болезненны, упрямы и не умеют расслабляться. В питании лучшее для усвоения – свинина; необходима профилактика по предупреждению инфарктов, атеросклероза, диабета, мочекаменной болезни, опухолей;
- III группа (13 % населения) - тонкие и одаренные натуры, максималисты, которых спасает гибкость, самостоятельны и непостоянны. В питании полезна баранина, здоровье достаточно надежное;
- IV группа (7 % населения) - уравновешенные, спокойные, справедливые люди, но консервативны, резки в своих суждениях, трудно принимают быстрые решения. Это описание дает предположение, что это «буря страстей», но спрятанная от чужих глаз, с ними «тепло», ибо они всегда хорошие партнеры.

Нельзя не остановиться отдельно и на темпераменте людей. Разделению его на категории мы обязаны реформатору античной медицины Гипократу. По степени эмоциональности они располагаются в таком порядке: холерик (огонь), сангвиник (воздух), меланхолик (земля) и флегматик (вода):

- холерик отличается быстротой действий и сменой настроения, горячностью, неуравновешенностью, повышенной раздражительностью, неумением сдерживать себя в отношениях с окружающими, но он умеет трудиться и преодолевать трудности (например, А.С. Пушкин, А.В. Суворов, Петр I);

- сангвиник – уравновешенный человек, в котором доминирует энергия, быстро ориентирующийся в новой обстановке, легко переносит неудачу, по мелочам не обижается, но имеет быструю смену настроения и неподвластные ему эмоции. Легко дает обещания, но только чтобы не обидеть, поверхностен и не любит однообразную работу (например, М.Ю. Лермонтов, Наполеон Бонапарт, Ю.А. Гагарин);

- меланхолик – темперамент человека с замедленной реакцией, замкнутый, мнительный, осторожный, сильно переживает неудачи и трудно сходится с людьми. Он хорошо исполняет работу, имеющую четкие временные интервалы (например, Н.В. Гоголь, Ф.М. Достоевский);

- флегматик - уравновешенный человек, в котором доминирует торможение; спокоен, усидчив, с пониженной эмоциональной реакцией, медленно переключающийся с одной работы на другую. Требуется индивидуальный темп в работе, придерживается основательно выработанного порядка, настойчив и невозмутим, даже в сложных ситуациях (например, И.А. Крылов, М.И. Кутузов).

Руководить людьми сегодня – это знать их особенности, чувствовать их, создавать условия каждому для реализации его личного потенциала, предоставляя тем самым возможности развития человека как личности. «Новый вектор» работы и мышления – команду как заботу о благосостоянии человека, рассмотрим в следующем разделе.

## 8.2. КОМАНДА

*«ПОРЯДОК БЬЕТ КЛАСС»*  
*Шагворка*

Команды – «меняющаяся» геометрия, зависящая от смены задач; выявление инновационных способностей за счет создания «поля идей» и атмосферы творческого поиска для создания коллективного продукта труда. Миссия команды – найти элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед по пути к успеху, который придает всем конкретным целям смысл и энергию; прототипы известны, например, спортивная команда, оркестр.

Команда – комбинация взаимодополняющих навыков ее составляющих профессионалов. Она может быть: технической или функциональной экспертизой; результирующей, показывающей навыки по решению проблем и принятию решений; определяющей межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.п.).

Команды классифицируются по выделению в качестве индикатора рода деятельности по:

- подготовке рекомендаций (проектные группы, группы по аудиту, качеству и безопасности), что подразумевает быстрое и конструктивное начало, итоговую формулировку для возможности внедрения;

- непосредственному изготовлению (не имеет временных ограничений, идет концентрация на ее производительности);

- управлению процессом, правильному идентифицированию поставленных конкретных целей, которые отличаются от целей организации в целом.

*Общие черты команды:*

- более постоянный состав;
- более жесткое распределение ролей;
- более ясная и формальная цель;
- члены команды сыгранны;
- участие в команде ее членов воспринимается как вознаграждение;
- гордость за общие результаты, так как удовлетворяются потребности каждого в причастности, уважении и успехе;
- руководитель команды – соучастник, а не начальник;
- власть, регулирующая собственный темп работы.

*Отличия команды от группы:*

- сложность задач или проблем (в отличие от обычных подходов);
- консенсусное решение (в отличие от кооперации);
- множественность вариантов решения (в отличие от положения, когда свобода мнений ограничена);
- высокая самоотдача (в отличие от состояния, когда задача решается срочно);
- широкий диапазон компетентности (в отличие от узконаправленности диапазона компетентности);
- возможность реализации целей членов команды (в отличие от имеющегося неустраняемого конфликта интересов участников);
- организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии (в отличие от работы с частными лицами);
- разнообразие подходов к решению (в отличие от необходимости новаторского результата).

Команды создаются вокруг целых модулей работы, при условии автономности и высокой ответственности за результат, гибкого графика работы, делегирования полномочий (включая руководство командой), ротации разных видов работ, возможности обучения профессиональным навыкам новичков прямо на рабочем месте, возможности дифференцированно учитывать отработанное каждым рабочее время. В результате работы команды внешний контроль выражается ответственностью за качество работы, что выражается оценкой работы и определением оплаты труда друг другом.

Таким образом, команда – это рабочая группа, «команда мечты», в которой должен быть высокий уровень сплоченности, сочетаются преимущества формальных и неформальных групп, реализуется групповой потенциал, продуктивность работы, носящая постоянный характер, срывы представляют случайность, а форма создания действует как новая система.

Деловые отношения основываются на совместной деятельности по решению социально-значимых задач, на соблюдении установленных в том или ином объединении организационных зависимостей, правил и порядков, поэтому люди, в основном, работают не в одиночку, а в коллективе. Коллектив (от лат. *collectivus* – собирательный) указывает на объединение людей, на существование между ними связующих отношений.

## 9. КОЛЛЕКТИВ - ХАРАКТЕРИСТИКА, ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ

### 9.1. ХАРАКТЕРИСТИКА КОЛЛЕКТИВА

Оценить свою роль в обществе, взглянуть на себя со стороны, проявить творческую активность и полезность человек может именно в коллективе, где элементы совершенствования, соревнования, межличностного общения воздействуют на поведение и изменения человека.

Известная технология совместной деятельности и взаимоотношений руководителя и подчиненных под названием «сетка ГРИД» (ГРИД - пер. с англ. - решетка), авторами которой являются Р.Блейк и Д.Моутон, отражает популярный сегодня стиль менеджмента, где происходит проверка соответствия внимания руководителя к сотрудникам и к производственным задачам. Принцип оценки построен на присвоении баллов руководителю за отношения к людям и к работе и их равновесность, что уже позволило сформулировать 5 основных встречающихся типов таких взаимоотношений:

- невмешательство (минимальное внимание и к людям, и к работе);
- настрой на выполнение задачи (минимальное внимание к людям, но максимальное - к работе, строгий контроль работы, не допуская самостоятельности);
- «дом отдыха» (максимальное внимание к людям и минимальное - к задачам; отношения дружеские, задушевные, но сплоченность коллектива проявляется чаще всего во вне рабочее время);
- команда (максимальное внимание и к людям, и к задачам, сообща решается многое и допускается большая самостоятельность);
- «золотая середина» (равномерное внимание и к людям, и к задачам с пониманием того, что кого-то надо контролировать, а кому-то предоставлена самостоятельность).

По характеру внутренних связей работающих коллективы бывают формальные и неформальные.

Исходя из сроков существования коллективы бывают временные и постоянные (в зависимости от решения поставленных задач).

По размерам коллективы бывают малые /более гибкие отношения/ и большие (более экономичные).

Наиболее близкие и равноправные отношения складываются в диадах и триадах, где количество участников двое и трое.

### 9.2. ФОРМИРОВАНИЕ КОЛЛЕКТИВА

При формировании коллектива, которое производится на основе штатного расписания, работа строится поэтапно. На первом этапе осуществляется разграничение функций работников, которое содержит: *общую часть* (должностное положение, его подчиненность, уровень квалификационных требований); *обязанности* (выполнение работы по данной должности); *права* (наделение ими при выполнении возлагаемых обязанностей); *ответственность* (которую обязаны нести работники за выполнение своих обязанностей). На втором этапе обозначается вертикальное разделение труда в управлении, назначение которого состоит в обеспечении координирования работы исполнителей, выполняющих ее отдельные виды; образуются уровни управления, которые показывают последовательность подчинения звеньев управления снизу доверху. Здесь же рассматривается и горизонтальное разделение труда в управлении, которое отражает деление всей работы на составляющие компоненты (службы), т.е. службы управления производством, маркетингом, кадрами, финансами и т.д.

Дивизиональные структуры управления – предусматривают деление организации на элементы и блоки и построение управления по видам товаров, продукции и услуг, группам покупателей или по регионам. Исходные элементы: *продуктовая* (выпуск и сбыт основных видов продукции); *ориентированная на потребителя* (подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей); региональная (строится по территориальному принципу); конкурентная: концерн – основан на самостоятельности в правовом отношении, холдинговые компании – на основе акций, финансово-промышленные группы – объединение коммерческих и некоммерческих организаций (совокупность юридически самостоятельных предприятий для реализации инновационных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности, расширение рынков сбыта и повышение эффективности производства).

Матричная система управления – характеризуется наличием в ней двойных связей подчинения: *вертикальных* (подчиненность исполнителя линейному или функциональному руководителю) и *горизонтальных* (подчиненность исполнителя руководящему работнику, на которого возложена координация осуществления какой-либо конкретной целевой программы или проекта).

Система управления рассматривается с позиций системного подхода как большая технико-экономическая и социальная система, включающая в себя техническую, экономическую, информационную и социальную составляющие. *По составу*: простые (имеют точное описание) и сложные (описание затруднено). *С точки зрения точности*: детерминированная (где возможно определить поведение составляющих элементов системы); вероятностная (ибо невозможно предсказать будущее состояние системы). *По отношению к внешней среде*: открытая (обмен информацией) и

закрывающаяся (не имеет взаимодействия с окружающей средой). Системы подчинены законам: необходимого разнообразия, внутреннего соответствия, резервов, оптимальных величин, а общая система сохраняет свое состояние благодаря информации.

Классификация и потоки информации – это сведения, сигналы о состоянии системы и окружающей ее среды. Они поступают из отдельных подсистем в управляющую подсистему, где на основе обработки вырабатываются те или иные команды для отдельных элементов системы. Информация всегда отражает вещественные, энергетические и другие процессы, происходящие в системе. *Источники поступления информации:* внешний (законодательные акты, директивные указания, данные о конкурентах и о спросе на продукцию), внутренний (информация о ходе выполнения заданий, о сбыте продукции, об экономическом и финансовом состоянии предприятия, о трудовой дисциплине).

По *содержанию* информация может быть: научно-техническая (научные исследования, изобретения, технические внутренние разработки); экономическая (данные технико-экономического планирования); оперативно-производственная (оперативные учет и контроль, данные оперативно-производственного планирования); административная или деловая (информация по кадрам); маркетинговая – рыночная (реклама, цены, спрос, конкуренция). По *времени* – условно-постоянная (нормы, цены, тарифные ставки, должностные оклады, плановые показатели), меняется сравнительно редко, составляет 60-70 % всей информации, необходимой для управления, требует фиксации и хранения в компьютере; переменная (отражает динамику процессов в производстве). По *характеру* – первичная (возникает в ходе производства) и вторичная (производная, обработанная и поступает к руководителю). По *степени обработки* – систематизированная (регламентирована по составу показателей, периодичности, срокам, адресам) и несистематизированная (эпизодическая). *Недостатки информационного обеспечения:* параллельность; запаздывание, недостаточная надежность, излишние объемы, искажение информации. *Современные требования к информации:* своевременность, достоверность, релевантность (относящаяся к конкретному делу), полезность, полнота, понятность и регулярность в поступлении.

Следует рассмотреть использование моделей в обосновании управленческого решения на основе информации – *предназначение:* упрощение реальной ситуации, к которой модель применяется. *Модель* – объект или система в некоторой условной форме, процесс разработки которой называется имитацией. Существуют *типы моделей:* физическая (увеличенная или уменьшенная копия или описание объекта), аналоговая (сетевые графики, схемы управления, системы управления объектом в целом) и математическая (основана на использовании символов для описания свойств или характеристик управляемого объекта).

Применение положений кибернетики. *Законы:* необходимости разнообразия (набор структурных подразделений, управляющих воздействий и стратегий); внутреннего соответствия (соответствие структуры управления структуре производства, функций управления – целям и задачам коллектива); резервов (использование рациональной величины – не максимум и не минимум); оптимальных величин (предельная величина чревата срывами). *Принципы:* обратной связи (уменьшение или устранение имеющихся отклонений); «черного ящика» (духовная жизнь коллектива, работа с компьютером).

Функции управления осуществляются специальным персоналом, который называется аппаратом управления, где выделены: руководители (ставят задачи, осуществляют подбор и расстановку кадров, координируют работу исполнителей, контролируют и регулируют ход производства, выполняют административно-распорядительные функции). Они делятся на *линейных* руководителей (директор, генеральный директор, начальники производства, цехов, участков, мастера) и *функциональных* – специализированная часть деятельности.

В классификации членов трудового коллектива следует выделять: *директор* (несет полную ответственность за состояние и деятельность предприятия; распоряжается средствами и имуществом, заключает договора, открывает расчетный и другие счета, издает приказы, утверждает штаты, представляет интересы внутри и за рубежом и т.д.); *главный инженер* (первый заместитель директора, технический директор, определяет техническую политику, перспективы развития, повышение технического уровня); *главный экономист* (заместитель директора, у него в подчинении начальники планового, финансового отделов и отдела труда и заработной платы; организация и совершенствование экономической деятельности предприятия, методическое руководство и координация работы по прогнозированию и составлению планов экономического и социального развития); *заместитель директора по коммерческим вопросам* (надлежащее хранение и сохранность сырьевых и материальных ресурсов, работа маркетингового характера – реклама, сбыт и продвижение товаров, связи с зарубежьем и т.д.); *главный бухгалтер* (учет, контроль и отчетность, подчиняется напрямую директору); *юридическая служба* (договора, контракты, приказы, документы служебного характера, иски и правовые вопросы); *диспетчерская служба* (оперативная работа по руководству, учету и контролю производства); *главный механик* (правильная эксплуатация машин, оборудования, зданий, сооружений и других основных фондов предприятия); *главный энергетик* (энергетическое и тепловое хозяйство, мероприятия по экономии всех видов энергии, подчиняется главному инженеру); *главный технолог*, *главный метролог*, *отделы технического контроля, охраны труда, цехи и участки* (начальники, мастера, бригадиры) и вспомогательный персонал.

При формировании коллективов в общей системе управления полезно опереться на классификацию управленческих функций. Признаками структуризации могут быть обслуживаемый продукт, функциональное назначение, обслуживаемая группа потребителей, обслуживаемый регион, интервал рабочего времени, количество подчиненных, обслуживаемый процесс.

По признаку управляемого объекта

- Предприятие в целом
- Отдел
- Группа
- Цех
- Участок
- Бригада
- Агрегат

По признаку области деятельности

- Технологическая
- Экономическая
- Организационная
- Социальная

По признаку содержания труда

- Научные исследования
- Подготовка производства
- Оперативное управление
- Снабжение
- Сбыт
- Бухгалтерский учет
- Управление персоналом
- Управление финансами

Планирование производства

По характеру решаемых задач

- Планирование
- Организация
- Регулирование
- Контроль
- Учет и анализ
- Стимулирование

По периодичности решения

- Годовые
- Квартальные
- Месячные
- Декадные
- Суточные
- текущие

В формировании коллективов играют также важную роль и воспитательные методы в управлении, которые призваны воздействовать на идейные и морально-этические качества работников. Эту группу методов составляют: *вовлечение коллектива* в управление предприятием; *воспитание* у всех работников ответственности за результаты своей деятельности, за бережное отношение к собственности своего предприятия;

*приобщение* коллектива к соблюдению норм корпоративной (фирменной) культуры и развитие «фирменного» патриотизма; *развитие* в коллективе принципиальной, открытой критики и самокритики; *проведение* производственно-экономической учебы коллектива и *вовлечение* коллектива в различные формы соревнований. Широкое участие коллектива в управлении является конкретным проявлением демократизма, а организационные формы такого участия, например: общее собрание, совет трудового коллектива, совет мастеров, совет бригадиров и т.п.

Следует отметить, что по характеристике составы коллективов делятся на следующие типы подчиненных (в зависимости от их поведения):

- коллективисты (общительные, дружелюбные, охотнее работают вместе, чем в одиночку, поддерживают начинания руководителя в коллективе);

- индивидуалисты (самостоятельные, ответственные, любят работать в одиночку, предпочитают независимость);

- претензионисты (честолюбивые, стараются быть в центре внимания, но работа их мало интересует);

- подражатели (примыкают к большинству, избегают всяческих осложнений);

- пассивные (нерешительные, безынициативные; ни к работе, ни к коллективу не проявляют интереса, предпочитают держаться в «тени»);

- изолированные (могут быть хорошими работниками, но независимы, имеют трудный характер, склонны к конфликтам в коллективе).

Отсюда, создаваемая культура труда в управлении должна базироваться на соблюдении норм и принципов современной морали, этики и эстетики, права, научной организации труда и управления с должным уровнем профессионализма и специальной подготовки.

В заключение уместно привести перечень проблем, которые связаны с созданием, формированием и трудовым процессом коллективов:

- Неоправданно много мелких подразделений*
- Отсутствуют взаимоувязанные положения в подразделениях*
- Слабо централизована технологическая служба*
- Отсутствует автоматизация управления*
- Завышена численность персонала управления*
- Не выполняются в полной мере функции подразделений*
- Дублируются функции подразделений*
- Отсутствует внутренний хозяйсчет*
- Слабая материальная заинтересованность в результатах труда*
- Многозначность при доведении заданий до рабочих мест*
- Большое запаздывание при реагировании на производственные изменения*
- Устарели штатные расписания*
- Отсутствуют критерии эффективности управленческих решений*
- Недостаточно информации в управленческих службах*
- Не соблюдаются нормы управляемости*
- Недостаточна структуризация задач*
- Перегруженность подразделений мелкими функциями*
- Оторванность аналитических подразделений.*

### 9.3. УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ

Сущность и основные элементы технологии управления состоят в том, что предметом управленческого труда является информация, т.е. совокупность сведений, сообщений, а конечным продуктом его – решение. Здесь предполагается использование совокупности последовательных способов обработки информации, принятия решения и его реализации. Персонал служб и отделов занимается обработкой информации, ее систематизацией и подготовкой проекта решения. Руководители на этой основе завершают процесс работы и принимают окончательное решение.

Традиционное взаимодействие руководителя и подчиненных в коллективе построено на следующих приемах:

- приказ (на начальных стадиях работы организации - особенно);
- внушение (готовность выполнять задания, но сотрудники еще не способны выполнять сложные задачи);
- участие (все отлажено, но у подчиненного нет готовности брать ответственность на себя, поэтому нужна эмоциональная поддержка);
- передача полномочий (ответственность с достаточной поддержкой руководителя и одобрения коллектива).

Эффективный руководитель знает, кому из сотрудников лучше приказать, кого достаточно попросить, кто поймет по взгляду. И как показывает практика, с подчиненными лучше обращаться не так, как они того заслуживают, а так, как будто они лучше, чем есть на самом деле, тем самым заставляя их становиться лучше.

В этом руководителю может оказать действенную помощь знание Карты Соционики, в которой имеет место взаимное психологическое дополнение «экстраверт-интроверт», «сенсорик-интуитик», «этик-логик». Помнить при этом, что в принципе нет плохих или хороших людей, есть типы отношений между ними, в том числе изумительно хорошие, просто хорошие, так себе, ни то ни се, прохладные, плохие и отравительные.

Силой внушения можно укрепить взаимоотношения, так как любые мысли, чувства и эмоции материальны, поэтому если у руководства хорошо сфокусированы положительные мысли и думы, то они в корне могут изменить ситуацию, хотя подчиненные не будут осознавать эти послания. Внушение, не только руководителю, но и каждому человеку позволяет налаживать нужные контакты, сглаживать неприязнь людей друг к другу, дифференцированно менять отношение к делу, фрагментарно избегать конфликтов и т.п.

Сегодня руководитель, работающий в условиях все возрастающей рыночной конкуренции, просто обязан действовать в зависимости от обстановки, призван быть новатором и стратегом, видеть и создавать тенденции обновления, постоянно поддерживать связь с наукой, т.е. «головой», поскольку главным импульсом новаций являются новые знания, открытия, изобретения. А.П. Челов еще в конце XIX в. писал, что наука –

самое важное, самое прекрасное и нужное в жизни человека, что она всегда была и будет высшим проявлением любви, и только ею одною человек победит природу и себя.

Жизнь показывает, что пессимистом быть гораздо легче, пессимизм слишком доступен, однако, оптимизм обладает огромной силой. Поэтому руководителю надо учиться ценить то, что имеется, и видеть хорошее в любой ситуации; жить с оптимистической гипотезой, что в окружении людей больше хороших, нежели плохих; работать серьезно, быть естественным и доброжелательным.

Любой процесс деятельности людей состоит в сравнении того, что есть, с тем, что должно быть, поэтому для руководителя важно осуществлять функцию контроля. Это обусловлено тем, что дела могут идти и часто идут не так, как хотелось бы. Правильно организованной контроль, как правило, ведется по экономическим показателям деятельности организации, по оперативным и административным направлениям. Он помогает понять, каким направлениям отдается приоритет, что поощряется, ценится и что, наоборот, отвергается. Широко используемые формы контроля должны:

- вырабатывать стандарты и критерии работы;
- измерять фактически полученные результаты и сравнивать их с запланированными показателями;
- предлагать корректировку результатов для улучшения общих показателей работы, стимулирования производительности и прогресса сотрудников;
- стать возможным «инструментом» мотивации;
- вызывать положительные эмоции, а не вызывать страх.

Бесконтрольность воспитывает у работников такие качества, как безответственность, недисциплинированность, неаккуратность и неточность, поэтому контроль со стороны руководства, чтобы нейтрализовать или нивелировать подобные заблуждения подчиненных, необходимо осуществлять своевременно и грамотно.

Управление коллективом весомо отражается и в организационной культуре (ОК), что представляет собой сложную композицию предположений, принимаемых и разделяемых сотрудниками. Прежде всего – это психологические ценности и ориентации всех членов коллектива, которые внешне выражаются в соответствующей символике рабочего процесса.

Ценность ОК усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников на основе набора правил и предписаний, следование которым поощряется со стороны руководства вознаграждениями и продвижением по службе.

Сформированную ОК важно поддерживать, для этого следует выделять три особых фактора:

1. Отбор персонала (идентификация и найм людей, обладающих знаниями, навыками и способностями для успешного выполнения работы; традиционный подход – многоступенчатая система интервью).

2. Деятельность высшего руководящего звена (на всех уровнях руководства проведение единых правил и норм поведения работающих).

3. В создании образа организации должны принимать участие работающие в ней люди, и от их квалификации, ответственности, умения работать с партнерами и клиентами зависит ее успех и процветание. Качество работы, уровень общей культуры, высокие принципы культуры предпринимательства и менеджмента, надежность и эффективность деятельности являются решающими условиями в создании профессионального имиджа. Честность, вежливость и умение быстро сориентироваться, в случае неправоты – признать свою ошибку всегда показывают клиенту, что с тобой можно иметь дело, а деловой мир тесен, и этот способ зарабатывания репутации возможен и он проще, нежели бессмысленное вкладывание огромных денег в службу сбыта и пышную рекламную кампанию.

Кроме затронутых тем, в сфере управления коллективом имеет место целый предмет, требующий освещения - это психология женского труда. Различия между мужчинами и женщинами скрыты в каждой клетке их организма. У женщин иная душевная структура и иное чувство жизни, чем у мужчин, ведь помимо того, что она работник, она является еще и матерью, женой, подругой жизни, создателем и хранительницей семьи.

Вездесущая статистика свидетельствует, что в современной России, в среднем, продолжительность жизни женщин на 12 лет больше, чем у мужчин, хотя женщины обладают худшим здоровьем, в большей степени подвержены острым и хроническим заболеваниям, частым недомоганиям, но с биологической точки зрения все же более жизнеспособны.

Установлено также, что женщина-руководитель больше склонна к коллегиальности в принятии решений, охотнее делегирует свои полномочия, больше внимания уделяет созданию хорошего психологического климата в коллективе и пониманию душевного состояния подчиненных. Мышление женщины более гибко, более совершенно, более художественно. Обычно у женщины есть врожденная интуиция и более развита способность «понимать» язык телодвижений и жестов. Женщины быстрее устают, но отличаются способностью выполнять несколько дел одновременно и умением включаться в работу быстрее, чем мужчины. Но понимания на работе со стороны руководителей и оценки по достоинству в кругу семьи они зачастую просто не получают. Для женщины важны формы изыскания и поощрения, и они должны быть несколько иными, чем для мужчин.

Для более полного понимания сотрудница-женщин следует знать, что:

- для них главное – любовь;
- им необходимы восхищенные, заинтересованные взгляды мужчин;
- они одарены природной хитростью, отсюда - инстинктивное лукавство и непреодолимая склонность ко лжи;
- между женщинами существует природная враждебность;
- женщина более консервативная, чем мужчина, который склонен к экспериментам;
- «умные» женщины встречаются чаще, чем «умные» мужчины;
- большинство женщин слишком пассивны и позволяют событиям идти своим чередом;
- женщина всегда знает, чего хочет, но никогда не знает, чего ей хочется;
- если у женщины ничего не болит, то у нее болит голова;
- женщине всегда нужен праздник чуда, совершаемого только для нее;
- когда женщина под властью мужчины, она борется за свою свободу, но когда она господствует – ей хочется подчиниться;
- женская красота и приятная наружность – это сила;
- умные женщины повелевают, прислушивая!

Отдельным вопросом в управлении коллективом стоит проблема «трудного» поведения и разрешение конфликтов. Чтобы в «идеале» быть готовым к преодолению этих моментов, следует знать и разделять типы и особенности трудных людей, это:

- *агрессивисты*, которые задирают других, говорят оскорбления, раздражаются, если их не слушают (их обычно именуют: «паровые катки», «скрытые агрессоры», «взрывники»);
- *молчуны*, эти люди могут замкнуться, всегда молчат и чего-то ждут (их часто именуют «тихони»);
- *обещалкины*, которые постоянно говорят вам «да», но не выполняют своих обещаний и возложенных на них надежд;
- *жалобщицы* постоянно сетуют, жалуются на все и вся;
- *всезнайки*, которые все знают и переполнены своей осведомленностью и сознанием собственной важности (их обычно именуют: «бульдозеры», «пузыри»);
- *вечные пессимисты*, эти люди всегда пророчат неудачи, всегда стараются сказать «нет» и испытывают беспокойство, если сказали «да»;
- *«максималисты»*, желающие чего-либо прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости;
- *нерешительные люди*, те, которые боятся принимать решения и не желают наживать себе врагов (их обычно именуют: «аналитики», «Добряки»);
- *«невинные лгуны»*, которые замечают следы лжи или серией обманов, что мешает понять, во что верить, а во что – нет;

- «мученики», обычно берут на себя роль «козлов отпущения», думая, что облегчают жизнь другим, и люди будут за это им благодарны;

- «скрытные» люди держат все в себе, не выражая недовольства, что потом неожиданно оборачивается конфликтом, когда думается, что все идет прекрасно;

- «ложные альтруисты», которые якобы делают «добро», но в глубине души сожалеют об этом.

В общении с такими людьми должны действовать принципы:

- осознания таковых;

- гибкости поведения с ними;

- противодействия тому, чтобы попасть под их влияние;

- выявления и удовлетворения интересов у таких людей и рассмотрение возможностей оказания им помощи.

Чтобы перейти к следующему разделу, следует отметить, что конфликты – это не обязательно неблагоприятное явление, они могут выступать источником импульсов для улучшения работы, тем самым являясь движущей силой общества и избежать их нельзя. Правда, у человека должна быть потребность выражать свои мысли так, чтобы победителем в каждой конкретной ситуации чувствовал себя не только он, но и его собеседник.

## 10. КОНФЛИКТЫ. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ И СПОСОБЫ ИХ УСТРАНЕНИЯ

### 10.1. КОНФЛИКТЫ

Конфликт не всегда дисфункционален по отношению к системе, в которой он возникает; часто конфликт необходим для ее сохранения. Если нет способов выразить враждебность или недовольство по отношению друг к другу, члены группы могут пережить глубокую фрустрацию и прийти к полному разрыву отношений. Обеспечивая свободный выход сдерживаемым враждебным эмоциям, конфликт служит сохранению групповых отношений.

В группах, которые затрагивают лишь периферические интересы их членов, т.е. функционально специфичны и аффективно (эмоционально) нейтральны, (например, Торговая палата), конфликты будут менее жесткими, чем в группах, где отношения диффузны и аффективны и предполагают полную личностную вовлеченность (например, религиозные секты, радикальные партии). Организации последнего типа стремятся захватить человека целиком, поэтому связь между членами сильнее, чем в группах с сегментарным типом отношений.

К сожалению, в последних руководитель чаще озабочен снятием «напряженности» и устранением «стрессов» и «тренней», чем изучением тех аспектов конфликтного поведения, которые могли бы указывать на

необходимость изменения основ институционального порядка. Кроме того, руководители склонны заострять внимание на дисфункциональном значении конфликтов для структуры в целом, нежели входить в рассмотрение положительных функций конфликта для конкретных групп или слоев внутри структуры.

Вот и аудитория для современных социологов теперь изменилась, переориентировалась на социальных работников, психологов и психиатров, религиозных лидеров, работников образования, а также менеджеров государственных и частных структур – людей, заинтересованных в укреплении общих ценностей и минимизации групповых конфликтов.

Поэтому основой для дальнейшего подхода к явлению конфликта будем рассматривать работы немецкого ученого Георга Зиммеля, идеи которого не выводятся из общей теоретической конструкции, как идеи Э.Фрейда и К.Маркса. Работа Г.Зиммеля строится вокруг главного тезиса «конфликт – это форма социализации», а «позитивный» и «негативный» факторы создают групповые связи. «Конфликт», так же как и сотрудничество, обладает социальными функциями существенной составляющей процесса становления групп, его устойчивого существования.

### 10.2. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ И СПОСОБЫ ИХ УСТРАНЕНИЯ

Конфликт – фактор полного отделения личности от окружающего мира. Он отмечает два взаимосвязанных, но, тем не менее, существенных явления: во-первых, конфликт задает границы между группами внутри социальной системы, благодаря усилению самосознания групп и их представителей о собственной отдельности и специфичности; во-вторых, взаимное отталкивание помогает сохранить целостность социосистемы, устанавливая равновесие между ее различными группами.

Остановимся на утверждении французского философа Жоржа Сореля, который защиту «насилия» понимает исключительно в контексте осознания им тесной взаимосвязи между конфликтом и групповой сплоченностью.

По К.Марксу: «Отдельные индивиды образуют класс лишь постольку, поскольку им приходится вести общую борьбу против какого-нибудь другого класса; в остальных отношениях они сами враждебно противостоят друг к другу в качестве конкурентов».

И здесь следует заметить, что все социологи едины в том, что различие между «нами», «нашей» группой, внутренней группой и другими, чужими, внешней группой возникает в конфликте и через конфликт. В национальных, этнических и политических конфликтах, в конфликтах разных слоев бюрократических структур – повсюду проявляется та же закономерность.

По Г.Зиммелю: «...Противоборство членов групп друг с другом – фактор, который нельзя однозначно оценивать как негативный, хотя бы потому, что иногда это – единственное средство сделать жизнь с действительно невыносимыми людьми, по крайней мере, терпимой. Если бы мы вовсе

были лишены силы и права восстать против тирании, произвола, самодурства и бестактности, мы вообще не смогли бы общаться с людьми, от дурного характера которых мы страдаем. Мы могли бы пойти на какой-нибудь отчаянный шаг, что положило бы конец отношениям, но возможно не стало бы «конфликтом». Не только потому, что «притеснение» обычно возрастает, если его спокойно и без протестов терпят, но также и потому, что противоборство дает нам внутреннее удовлетворение, отвлечение, облегчение... Противоборство дает почувствовать, что мы не просто жертвы обстоятельств. Конфликт «очищает воздух», т.е. удаляет скопления подавленных враждебных эмоций, давая им свободный выход в действиях». Георг Зиммель как бы вторит шекспировскому королю Джону: «Это глупое небо не очищается без бури». Правда, он не учитывал возможности того, что в случаях, когда конфликтное поведение по отношению к самому объекту враждебности заблокировано, то:

- чувства враждебности могут переходить на замещающие объекты;
- замещающее удовлетворение может достигаться просто путем снятия напряжения.

Различия между чувствами враждебности и поведенческими проявлениями могут выражаться в трех формах:

1. Прямое выражение враждебности по отношению к человеку или группе, являющимся источником фрустрации.
2. Перенос враждебного поведения на замещающие объекты.
3. Работа по снятию напряжения, обеспечивающая удовлетворение сама по себе, не требуя для этого ни подлинного, ни замещающего объекта.

Таким образом, концепция конфликта может выступать как «защитный клапан». Немецкий этнолог Генрих Шурц изобрел термин «вентильные обычаи», которым обозначил обычаи и ритуалы примитивных обществ, представляющие собой институционализированные клапаны для освобождения чувств и влечений, обычно подавляемых в группах. Например, оргиастические празднества, при которых могут открыто нарушаться обычные запреты и нормы сексуального поведения. Подобные институты, как отмечает немецкий социолог Альфред Фиркандт, служат руслом для отведения подавленных влечений и являются средством катарсического освобождения, оберегая тем самым жизнь социума от их разрушительного воздействия.

Спасибо и антропологам, которые в качестве защитного клапана, обеспечивающего санкционированный выход для враждебных эмоций по отношению к непосредственному объекту, напоминают об институте дуэли, существующем до сих пор, как в Европе, так и в обществах, не обладающих письменностью. Дуэль ставит потенциально разрушительную агрессию под социальный контроль и дает прямой выход враждебности, существующей между членами общества. Если один из них убит, предполагается, что ни

родственники, ни друзья не будут мстить удачливому сопернику, в социальном плане дело «закрыто» и, таким образом, отношения восстановлены. В одном из австралийских племен, если мужчина оскорбил другого мужчину, последнему разрешается...бросить в обидчика определенное количество копий или бумерангов, в особых случаях, ранить его копьём в бедро. После того, как удовлетворение получено, он не может таить злобу на обидчика.

Рассмотрим и косвенный способ разрешения конфликта, непреднамеренный – по словам австрийского ученого З.Фрейда: «Остроумие позволяет нам сделать нашего врага смешным, выставив на вид то, что нельзя высказать откровенно и прямо ввиду наличия разных препятствий. Остроумие является предпочтительным орудием критики или нападения на вышестоящих – тех, кто претендует на власть. В этом случае оно есть сопротивление власти и выход из-под ее давления. Такой способ дает возможность более слабым партнерам выразить чувства, не изменяя условий отношений, а противостояние переходит в простое замещающее удовлетворение, функционально эквивалентное снятию напряжения».

Этим объясняется обилие политических анекдотов, даже в нацистской Германии, поскольку они давали безвредный выход опасным чувствам.

Театр и другие формы развлечений могут служить замещающими средствами выражения враждебности.

Огромная популярность боксерских матчей и телевизионных поединков (рестлеров) отчасти объясняется воображаемым соучастием зрителей, отождествляющих себя с любимым героем, когда он «бьет морду этому парню». Современная массовая культура служит средством освобождения от фрустраций, открывая возможности замещающего выражения строго табуированных импульсов враждебности. Австрийский социолог Герта Херцог отмечает: «Некоторые слушатели наслаждаются сериалами, воспринимая их исключительно как средства эмоциональной разрядки. Им нравится, что сериалы дают возможность «поплакать»... Возможность выразить агрессивность также является источником удовлетворения». Расистские и религиозные предрассудки, направляя враждебность на объекты, лишённые возможности сопротивления, вносят огромный вклад в поддержание стабильности существующих социальных структур, выполняя функцию «защитных клапанов», рассмотренных выше.

Психологи экспериментально доказали, что открытая агрессия приносит больше удовлетворения, чем скрытая, и является менее разрушительной для социальной системы, нежели отвод агрессивности через институционализированные «защитные клапаны».

Далее приведем некоторые распространенные стратегии разрешения конфликта:

- конфронтация (когда одна из сторон желает удовлетворить свои интересы, не считаясь с тем, как это влияет на интересы другой стороны);

- сотрудничество (разрешение конфликта для обеих сторон через активные попытки всех участников);

- стремление избежать конфликта (игнорирование, нежелание вступить в конфликт и признать его существование, стремление избегать встречи с участниками конфликта);

- приспособленчество (в случае, когда чужие интересы ставят выше своих и уступают).

#### *Тактики:*

- избегание или откладывание действий (дает выигрыш времени и подготовку союзников);

- пренебрежение противоречиями (используется, когда нет времени для всесторонней дискуссии, когда нужно утвердить свою позицию);

- доминирование (применяется, когда руководитель убежден в своей точке зрения и считает ее единственно правильной);

- апелляция (наглядность демонстрации приверженности к узаконенным ритуалам);

- компромисс (наступает тогда, когда стороны считают, что принятие иной линии поведения приведет к пагубным последствиям);

- взаимные уступки (широко используется, когда отказ от уступок обеим сторонам обойдется дороже);

- уступка оппоненту (уместно использование, когда одна из сторон некоторые взгляды считает несущественными, а другая – важными);

- воодушевление, призыв индивидов к разрешению проблемы (целесообразна, когда одна из сторон способна, но не уверена в разрешении проблемы);

- сотрудничество (тактика эффективна при разрешении сложных проблем или, когда участники конфликта желают мирного исхода).

Состояние человека, вызванное конфликтом, всегда связано с тревогой, смятением, изменением физического состояния, т.е. импульсом, стрессом, в ответ на которые организм человека отвечает готовностью противостоять и адаптироваться. Поэтому стресс, его виды и воздействие его на человека превратился сегодня в проблему, не менее важную, чем любая другая.

## 11. ПСИХИЧЕСКОЕ УТОМЛЕНИЕ И СТРЕСС

### 11.1. СТРЕСС

Стресс - обычное и часто встречающееся явление, при котором люди испытывают ощущение «пустоты», повышенную раздражительность, бессонницу, потерю аппетита, депрессию, пониженный интерес к межличностным, сексуальным отношениям и т.п. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, но они имеют тенденцию накапливаться.

Чрезмерный стресс – признак психического утомления, создает проблемы не только для индивидуумов, но и в группах или организациях, что в целом дорого обходится. Именно поэтому, анализируя стресс, необходимо принимать во внимание всю совокупность причин и обстоятельств, предшествовавших его возникновению и обусловивших те или иные его последствия. Важно помнить, что вызывающие стресс жизненные ситуации являются началом развития различных недугов, психосоматических заболеваний и расстройств, что это явление часто связано у человека с повседневной жизнью.

Поскольку большая часть повышенных стрессовых ситуаций у человека связана с профессиональной деятельностью, то рассмотрим наиболее часто встречающиеся факторы, вызывающие это явление:

- *перезруз или слишком малая нагрузка* в течение длительного периода времени, которые могут вызывать чувства безнадежности и материальных потерь, беспокойства относительно своей ценности и положения в социальной структуре;
- *конфликт ролей*, при котором в служебных взаимоотношениях могут предъявляться противоречивые требования, нарушаться принципы единоначалия, совершаться нарушения стандартов технологии и качества и т.п.;
- *неопределенность ролей*, где требования к подчиненным могут быть уклончивы и неопределенны, что порождает неправильное представление об ожиданиях руководства, о том, что и как подчиненные должны выполнять, и каким образом их после этого будут оценивать;
- *неинтересная работа*, которая может вызывать у подчиненных беспокойства и болезни, что должно своевременно корректироваться и рассматриваться с точки зрения правильной мотивации работника на занимаемую должность;
- другие возможные факторы, связанные с:
  - организацией рабочих мест;
  - неправильным соотношением между полномочиями и ответственностью;
  - наличием слабых каналов обмена информацией и, как следствие,
  - возникновением необоснованных требований друг к другу.

Сознательная оценка внутреннего напряжения человека должна переносить сигналы стресса из сферы эмоциональной (чувств) в сферу рациональную (разум), для чего необходимо знать признаки стрессового напряжения:

- ⊗ невозможность сосредоточиться на чем-то;
- ⊗ частые ошибки в работе;
- ⊗ ухудшение памяти;
- ⊗ непонятное чувство усталости;
- ⊗ изменение речевой скорости и пунктуации;
- ⊗ отсутствие концентрации мыслей;
- ⊗ возникновение боли в спине, областях головы и желудка;
- ⊗ появление чувства «паники», возбудимости и отсутствия интереса к работе;
- ⊗ резкое возрастание тяги к курению и алкогольным напиткам;
- ⊗ постоянное ощущение голода или потеря аппетита;
- ⊗ потеря вкусовых, либо обонятельных, либо осязательных ощущений;
- ⊗ невозможность выполнения работы в срок, в установленные рамки часов и периодов.

Осознание и наличие признаков стресса должно дать толчок для управления стрессом, которое должно осуществляться как на уровне организации/общества, так и на уровне индивида, что может стать профилактикой или помощью в подобных ситуациях.

### 11.2. ПОМОЩЬ В СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИИ

Не только общество/организация должны заботиться об уменьшении потенциальных источников, которые особенно стрессогенны, в этой заботе многое зависит и от самого работника. К числу распространенных рекомендаций по предупреждению стресса для каждого работающего человека, относятся:

- введение в рабочее «временное пространство» системы приоритетов, чтобы оценивать выполненную работу лично. Например, «обязательно сделать сегодня», «сделать позднее, на этой неделе»; «сделать, когда будет время» и т.п.;

- моменты достижения личного «предела», тогда начальнику следует говорить «нет», но с учетом должной аргументации и правил служебного этикета;

- эффективное налаживание надежных отношений с начальником, которое заключается во взаимном стремлении понимания его и ваших проблем, в обоснованности поручений и рабочей нагрузки, которые вам предлагают выполнить;

- противоречия, вызванные «конфликтом ролей», которые требуют коллегиального разрешения проблемы кругом заинтересованных лиц, что позволяет обходиться без обвинительно-агрессивной позиции;

- сомнения, вызванные «неопределенностью ролей» в связи с выполняемой работой; это всегда требует уточнения и дополнительных разъяснений, а не немого соглашательства;

- неумение прерываться во время трудового процесса, возвращаться к приятным мыслям и образам, чтобы сменить обстановку и ход мыслей.

В результате идет автоматическая реакция тревоги, состоящая из импульса, стресса и адаптации.

Для помощи в стрессовой ситуации необходимо понять и приять, что перемены неизбежны, в том числе и негативные, что они неотъемлемая часть жизни.

Поэтому сначала рассмотрим реакции организма на стресс, которые порождаются ситуациями, провоцирующими тенденцию к уменьшению сроков старения организма:

- релаксация;
- концентрация;
- ауторегуляция дыхания.

*Релаксация* – метод, с помощью которого можно частично или полностью избавляться от физического и психического напряжения. Выполнять упражнения по релаксации желательно в отдельном помещении, без посторонних глаз. Цель – расслабление мышц, исходное положение: лежа на спине, ноги развести в стороны, ступни развернуть носками наружу, руки свободно расположить вдоль тела /ладонями вверх/, голову слегка закинуть назад; все тело расслаблено, глаза закрыты, дыхание идет через нос.

Порядок выполнения упражнений:

1. Лежите спокойно 2 минуты с закрытыми глазами, попытайтесь представить помещение, в котором находитесь, мысленно обойдите комнату вдоль стен, а затем проделайте путь по периметру тела – от головы до пяток и обратно.

2. Сосредоточьтесь на своем дыхании в течение 1-2 мин., постарайтесь не думать ни о чем другом, мысленно отметьте, что вдыхаемый воздух несколько холоднее выдыхаемого.

3. Сделайте неглубокий вдох и задержите на мгновение дыхание, одновременно напрягите все мышцы тела на несколько секунд, при выдохе – расслабьтесь; повторите это 3 раза.

4. Напрягите все мышцы ног – от пяток до бедер на несколько секунд, и фиксируйте напряженное состояние, а затем расслабьтесь; повторите это 3 раза.

После проделанных движений спокойно полежите, вы почувствуете тяжесть своих расслабленных ног. Регистрируйте звуки и мысли, но не пытайтесь их побороть, а просто не воспринимайте.

Затем проделайте все четыре позиции с мышцами тела: в ягодичной области, брюшного пресса, грудной клетки, рук, лица, чтобы «пробежаться» по всем мышцам, поскольку расслабление должно быть полным.

Завершив эти упражнения, продолжаете лежать на спине, делаете глубокий вдох, задерживаете дыхание, напрягаете на секунды все мышцы

вновь и расслабляетесь, не вставая, дыхание ровное, без задержек, возникает ощущение внутреннего спокойствия. Через 15 мин. – не раньше – плавно поднимаетесь, с закрытыми глазами, и чувствуете себя отдохнувшим, полным сил и энергии. Потянитесь после приятного пробуждения, похлопайте несколько раз глазами.

**Концентрация** – необходимый метод для тех, кто в жизни вынужден принимать несколько импульсов, т.е. делать несколько дел, что мешает и приводит, зачастую, к психическому истощению.

Порядок выполнения упражнений /лучше утром – перед уходом из дома или вечером – перед сном, и в одиночестве/:

1. Сядьте на табурет /сидение без опоры для спины и не мягкое/ так удобно, чтобы вы могли находиться неподвижно в течение времени, затрачиваемого на упражнение.

2. Руки свободно положите на колени, глаза закройте /во время упражнения не должно быть визуальной информации/.

3. Дышите через нос, спокойно, не напряженно мысленно отметьте, что вдыхаемый воздух несколько холоднее выдыхаемого.

4. Медленно считайте от 1 до 10, сосредоточьтесь на счете и повторяйте счет в течение нескольких минут ИЛИ выберите словесное двойное сочетание, первое слово произносите на вдохе, второе – на выдохе, концентрируйтесь на «слогане концентрации». Закончив упражнение, проведите руками по векам, медленно откройте глаза, потянитесь, ещё несколько минут посидите на том же месте и плавно вставайте; Вы должны почувствовать концентрацию. Это упражнение помогает вспомнить то, что вы забыли и пытаетесь вспомнить.

**Ауторегуляция дыхания** – противострессовые дыхательные упражнения, которые необходимо выполнять при условии, когда позвоночник находится либо строго в вертикальном положении, либо строго – в горизонтальном. Обязательное условие: очень свободно, без напряжения, полностью растягивая мышцы грудной клетки и живота, т.е. дышим – естественно. Методов дыхательной профилактики много, с ними можно ознакомиться в литературных источниках. Они нужны:

- для предупреждения перепадов настроения;
- как способы и ритмы дыхания, которые можно сознательно менять, наблюдая за своим смехом, пением, разговором и т.п.;
- так как увеличение продолжительности выдоха способствует успокоению;
- так как по ритму дыхания можно определять психическое состояние человека;

- поскольку ритмичное дыхание успокаивает психику и нервы;

- ибо дыхание – безусловный рефлекс, его можно регулировать, а значит продолжительность жизни и здоровье в «руках» самого человека.

Таким образом, напрашивается вывод, что образ жизни – это мы сами, наша помощь самим себе, наши наблюдения и записи, когда нам

некомфортно, грустно, плохо, и свой анализ этих состояний. В дополнение к изложенному приведем табл. 11, в которой отображены данные стрессового и нестрессового стилей жизни, составленные по данным социальных опросов.

Таблица 11

Сравнение стилей жизни человека, как противострессовая «переделка» дня

<i>Стрессовый стиль жизни</i>	<i>Нестрессовый стиль жизни</i>
Ощущение хронического неослабевающего стресса	Допускается наличие «творческого» стресса в определенных периоды напряженной деятельности
Состояние попадания в одну или несколько стрессовых ситуаций	Находятся «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться
Тяжело преодолеваются свои стрессовые межличностные отношения /например, осложнения отношений в семье, с начальником, коллегами/	Отстаивание собственных прав и потребностей; установка на низкострессовые отношения взаимного уважения; тщательный выбор друзей и завязывание взаимоотношений, которые становятся ободряющими и спокойными
Участие в процессе, связанном с неинтересной, скучной, неприятной, неблагоприятной, раздражающей работой	Участие в процессе, связанном с интересной, стоящей, благодарной работой, которая обеспечивает подлинное вознаграждение
Переживание постоянной нехватки времени, слишком много надо сделать за ограниченный промежуток времени	Сохранение стимулирующей рабочей нагрузки, где периоды перегруза и кризисов уравниваются периодами «передышки»
Беспокойство по поводам потенциально неприятных наступающих событий	Уравновешивание «опасных» событий полезными целями и положительными событиями, в которых следует стремиться
Обладание пагубными для здоровья привычками, что нарушает физическую форму и эмоциональное состояние	Сохранение физической формы с основами хорошего питания и редкого пагубного воздействия
Погружение лишь в одно из состояний занятости в жизненной деятельности	Вкладывание энергии в различные направления жизненной деятельности, что в целом приносит желаемое чувство удовлетворения
Неумение хорошо провести время, расслабиться или иметь кратковременную занятость	Нахождение удовольствия в простых элементах деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение
Восприятие отношений между «полами» как неприятные или общественно «запрограммированные», примсыя пути интриг, «заманивания» и т.п.	Наслаждение полной и калучей сексуальной жизнью, правильное понимание необходимости этой физиологической потребности
Восприятие жизни как трудной ситуации при отсутствии чувства юмора	Восприятие жизни как наслаждения жизнью в целом, с умением посмеяться над собой или над непростой ситуацией
Соглашение с выполняемым угнетающих социальных ролей	Поиск и обретение социальной роли, которая развивает жизнь позитивно
Препровождение жизни в состоянии, свободном от социальных ролей; проявление потребностей, желаний и чувств без оправдания	Правильное и рациональное распределение времени во избежание стрессовых ситуаций

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Основная литература

- Алеев Г.А. Общий менеджмент. Искусство управлять собой и людьми: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – Йошкар-Ола: МарГТУ, 2001. – 308 с.
- Большаков А.С. Менеджмент: Золотые алгоритмы. – СПб.: Издательский Дом «Литера», 2001. – 176 с.
- Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 295 с.
- Глухов В.В. Менеджмент: учебник. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 700 с.
- Горанчук В.В. Психология делового общения и управленческих воздействий. – СПб.: Издательский Дом «Нева»; М.: «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2003. – 288 с.
- Замедлина Е.А. Этика и психология делового общения. – 2-е изд. – М.: РИОР, 2007. – 112 с.
- Каппони В., Новак Т. Сам себе психолог/пер. с чешского А.В. Агаркова. – СПб.: Питер, 1994. – 220 с.
- Клорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: НОРМА, 2001. – 528 с.
- Козер Л. Функции социального конфликта/пер. с англ. О.А. Назаровой. – М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000. – 208 с.
- Копеева И.П., Каяке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения. – М.: ИНФРА-М, Форум, 2008. – 403 с.
- Кукушкин В.С. Деловой этикет: учебное пособие для вузов. – М.: МарТ, 2008. – 304 с.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2009. – 672 с.
- Савельев И.В. Биоэнергетика делового человека. – М.: Агентство «ФАИР», 1997. – 320 с. – (Серия «Жемчужина»).
- Халагеров Г.Г., Корнилова Е.Е. Риторика для делового человека: учебное пособие. – М.: Флинта, Московский психосоциальный институт, 2001. – 136 с.
- Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. – Мянск: Амадея, 1997. – 384 с.

### Дополнительная литература

- Дэна Д. Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома/пер. с англ. М.И. Смольниковой. – СПб.: АОЗТ «Институт личности», 1994. – 138 с.
- Ковалев С.В. Психология семейных отношений. – М.: Педагогика, 1987. – 160 с.
- Курбатов В.И. Логика: учебное пособие для студентов вузов. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 1996. – 320 с.
- Ромашов О.В., Ромашова Л.О. Социология и психология управления: учебное пособие для вузов. – М.: Изд-во «Экзамен», 2002. – 512 с.
- Успенский П.Д. Психология возможной эволюции человека. Космология возможной эволюции человека/пер. с англ. – СПб.: Издательский Дом «ВЕСЬ», 2002. – 192 с.

## ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

- АЛЬТЕРНАТИВА** – пер. с франц. – один из двух взаимоисключающих вариантов экономического поведения; управленческое решение, противопоставляемое другому решению, исключавшему данное;
- АМОРАЛИЗМ** – (от греч. а – отрицательная частица и от лат. moralis – нравственный) – моральный принцип, обосновывающий нигилистическое отношение к общественным нормам морали и провозглашающий безразличность законным способом поведения личности;
- АНОМАЛИЯ** – (от греч. anomalía – неровность) – неправильность, отклонение от нормы, от общей закономерности;
- ДИСКРИМИНАЦИЯ** – лишение или ограничение прав определенных групп граждан по национальному, поло-возрастному, религиозному, расовому признакам, по политическим убеждениям;
- ДИССОЦИАЦИЯ** – (от лат. dissociatio – разъединение, разделение) – нарушение связи психических процессов;
- ДИСФУНКЦИЯ** – положение, при котором некоторые последствия социальной деятельности препятствуют другой деятельности; нарушение, расстройство функций, преимущественно качественного характера, например, нарушение чувства обоняния;
- ДОГМАТИЗМ** – тип мышления, базирующийся на индивидуальной или групповой приверженности людей к истинным целям, ценностям или средствам освоения мира; главный признак – отрыв сознания (теории) от практики;
- ДОМИНИРУЮЩАЯ ИДЕОЛОГИЧЕСКАЯ УНИФИКАЦИЯ** – (от лат. unio – единство + facere – делать) – приведение чего-либо к единой норме, к единой форме, к единообразию; в идеологии (например, коммунистическая идеология – специфические виды убеждений, определяемые экономическим устройством);
- ИМИДЖ** – пер. с англ. – репутация, престиж фирмы, качество товара, точность выполнения принятых обязательств и формы общения с клиентами;
- ИМИДЖМЕЙКЕР** – специалист в области политической рекламы и технологий создания положительного образа кандидата и его политической платформы в глазах общественного мнения;
- ИНСТИТУЦИОНИЗАЦИЯ** – (от лат. institutum – установление) – привнесение социального поведения и деятельности масс в социально-регулируемую и организованную форму (например, институт семьи и брака, институт наследования, институт собственности); развитие специализированных институтов, предназначенных для урегулирования конфликтов;
- ИНТЕЛЛЕКТ** – способность находить решения в новых ситуациях;
- ИНТЕРАКЦИЯ** – взаимодействие;
- ИНТРАВЕРТ** – обращенный внутрь; психологическая характеристика человека, отражающая направленность на внутренний мир; переживающий самоуглубленно; понятие введено швейцарским психологом Карлом Юнгом;

**КОММУНИКАЦИЯ** – (от лат. *communis* – делая общим, связывая, общаюсь) – смысловой аспект социального взаимодействия. Действия, сознательно ориентированные на смысловое их восприятие другими людьми, иногда называют коммуникативными действиями. Основные функции коммуникационного процесса состоят в достижении социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента;

**КОМПРОМИСС** – соглашение на основе взаимных уступок;

**КОНСЕНСУС** – согласие, общее мнение; принятие решения или текста договора;

**КОНСОЛИДАЦИЯ** – укрепление, сращивание; 1. Использование прибылей, полученных от торговли ненадежными акциями, путем вложения капитала в более надежные акции; 2. Замена национальной валюты на новые международные денежные активы; 3. Метод бухгалтерского учета; 4. Слияние 2 или нескольких фирм или компаний;

**КОНФЛИКТ** – (от лат. *conflictus* – столкновение) – серьезное разногласие, спор. Развитие взаимодействия оппонентов по поводу различия их интересов и позиций;

**КОНЦЕПЦИЯ** – замысел, определяющий стратегию действий при осуществлении реформаторских проектов, планов, программ; система взглядов на процессы в явления в природе и обществе;

**КООПЕРАТИВНОСТЬ** – координация сил участников;

**КОРРЕЛЯЦИЯ** – соотношение между различными измерениями, общее измерение;

**КРЕАТИВНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ** – (от лат. *creatio* – создание), творческое принятие решений, которое, будучи реализовано, создает качественно новые материальные и духовные ценности;

**КУЛЬТУРА** – иерархически организованная система устойчивых во времени потребностей, видов деятельности, любой ценностно-окрашенной информации, передающихся из рук в руки и сохраняющих внутреннюю смысл для каждого последующего поколения;

**ЛАТЕНТНОСТЬ** – свойство находиться в скрытой форме; разновидность теневых процессов;

**ЛЕГИТИМНОСТЬ** – важнейшая промежуточная переменная, без учета которой невозможно предсказать, выйдут ли в реальный конфликт чувства враждебности, порожденные несправедливым распределением прав и привилегий; оправдание власти, признание ее права управлять и согласие подчиняться;

**ЛИБЕРАЛИЗМ** – политическая идеология, базирующаяся на требованиях обеспечения свободы личности, гражданских и политических прав индивида и ограничения сферы деятельности государства;

**ЛОББИЗМ** – целенаправленная работа с целью добиться принятия решения, отвечающего конкретным интересам;

**ЛОКАУТ** – закрытие работодателем предприятия в целях оказания давления на рабочих и достижения соглашения на условиях работодателя;

**МАРГИНАЛИЗАЦИЯ** – нахождение на краю; движение к...;

**МЕДИАЦИЯ** – (от лат. *mediatio* – посредничество) – посредничество в международном споре третьей, не участвующей в споре стороной;

**МЕЛИОРИЗМ** – развитие социальных отклонений;

**МЕНТАЛИТЕТ** – глубинный уровень коллективного и индивидуального сознания или совокупность готовности, установок и предрасположений индивида/социальной группы действовать, мыслить, чувствовать и воспринимать мир определенным образом. М. формируется в зависимости от традиций, культуры, социальной структуры и среды обитания, и сам, в свою очередь, их формирует, выступая как трудно определяемый виток культурно-исторической динамики;

**МОНИТОРИНГ** – постоянное, непрерывное отслеживание и оценка политическая ситуация, какого-либо процесса с целью выявления его динамики и соответствия желаемому результату;

**ОРГАНИЗАЦИЯ** – объединение людей, совместно реализующих определенные цели и действующих на основе принятых правил и норм;

**ОРТОДОКСИЯ** – (от греч. *orthodoxos* – правоверный) – неуклонное следование определенным убеждениям, направлениям, учениям; согласие с учениями, проповедуемыми церковью. – ей противопоставляется инаверие и ересь;

**ПАЦИФИЗМ** – (от лат. *pacifiscus* – умиротворяющий) – мировоззренческое направление и соответствующее ему движение, отвергающее любую войну как средство разрешения спорных вопросов;

**ПЕРЦЕПЦИЯ** – восприятие;

**ПОСТУЛАТ** – (от лат. *postulatum* – требуемое) – предпосылка, допущение; положение не отличающееся самоочевидностью, но все же принимаемое в данной науке за исходное без доказательств;

**ПРЕНИЯ** – публичное обсуждение вопросов, имеющих общественную значимость;

**РЕЛЕВАНТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ** – информация, относящаяся к конкретному делу;

**РЕНОМЕ** – пер. с франц. – репутация, установившееся мнение о человеке, фирме;

**РЕПУТАЦИЯ** – создавшееся мнение о качествах, достоинствах или недостатках человека, фирмы, товара;

**РОЛЬ** – способ поведения людей, соответствующий принятым нормам и зависящий от их статуса или позиции в группе;

**СИНЕКТИКА** – техника решения спорных вопросов, стимулирующая мыслительные процессы, направленность которых – неожиданность и случайность;

**СОЦИАЛЬНЫЕ НОРМЫ** – правила или модели поведения, санкционированные социальными группами и ожидаемые в реальном поведении от входящих в эти группы лиц; стандарт действия, регулирующий поведение людей в определенной соц. сфере и характеризующий принадлежность человека к конкретной социальной группе;

**СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС** – соотносительная позиция личности или группы, определяемая социальными признаками, а также престижем и местом в структуре власти;

**СОЦИОКУЛЬТУРНАЯ СРЕДА** – конкретно-исторический общественный организм, характеризующийся определенным типом культуры;

**ЦЕННОСТИ** – любые вещи, идеи, политические и экономические программы, которые могут стать объектами веры или обладают сильной эмоциональной привлекательностью;

- ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ** – оценки субъектом окружающей действительности, являющиеся предпосылками направленности деятельности и поведения человека и придающие ей планомерный рациональный характер;
- ЭКСПЕКТАЦИЯ** – ожидание других людей по отношению к исполнителю конкретной роли;
- ЭКСТРАВЕРТ** – свойство личности, выраженное в направленности на окружающий мир; не склонен анализировать свой внутренний мир, ориентирован во вне; общителен, легко вступает в контакт;
- ЭТИКА** – наука о морали, которая предусматривает совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе общения. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение;
- ЭТИКЕТ** – установленный порядок поведения людей, связанный со значимостью выполнения ими социальной роли.

ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>1. ОБЩЕНИЕ: МЕТОДОЛОГИЯ, ТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ</b> .....	3
1.1. ПОНЯТИЕ И ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ .....	6
1.2. ФУНКЦИИ ОБЩЕНИЯ .....	7
1.3. ВИДЫ ОБЩЕНИЯ .....	7
1.4. СТРУКТУРА ОБЩЕНИЯ .....	11
1.5. ДЕТЕРМИНАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ .....	18
1.6. СИМТОНИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОБЩЕНИЯ .....	20
<b>2. ТЕХНИКА СЛУШАНИЯ</b> .....	21
2.1. РЕГЛАМЕНТ ТЕХНИКИ СЛУШАНИЯ .....	21
2.2. КЛАССИФИКАЦИЯ СОБЕСЕДНИКОВ .....	22
2.3. КОНСТРУИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОБЩЕНИЯ ПОСРЕДСТВОМ ТЕХНИК ПРИКЛАДНОГО ПСИХОАНАЛИЗА И ПСИХОСЕНСОРНОГО СИНТЕЗА .....	25
2.4. НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ .....	28
<b>3. ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНЫХ ПРОЦЕССОВ</b> .....	32
3.1. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА .....	32
3.2. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ .....	35
3.3. СОВЕЩАНИЯ И СОБРАНИЯ, ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСОБЕННОСТИ .....	38
<b>4. СРЕДСТВА ВЫРАЗИТЕЛЬНОСТИ И ИЗОБРАЗИТЕЛЬНОСТИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ</b> .....	42
4.1. ПУБЛИЧНАЯ РЕЧЬ .....	43
4.2. ОСНОВЫ ИСКУССТВА РЕЧИ .....	44
4.2.1. РИТОРИКА КАК НАУКА УБЕЖДЕНИЯ .....	44
4.2.2. КОММУНИКАТИВНЫЕ КАЧЕСТВА РЕЧИ .....	47
4.2.3. РЕЧЕВЫЕ АКТЫ .....	51
4.3. ПОДГОТОВКА РЕЧИ .....	54
4.4. ПРОБА РЕЧИ .....	57
4.5. ОБЛИК ОРАТОРА. ТЕХНОЛОГИЯ ЛИЧНОГО ОБАЯНИЯ, ИМИДЖ .....	59
<b>5. ЭТИКА И ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ</b> .....	61
5.1. ЭТИКА ОБЩЕНИЯ .....	61
5.2. ЭТИКЕТ ПОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА .....	62
5.3. РЕЗЮМЕ. ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ .....	68
5.4. ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ ОБЩЕНИЯ ПО ТЕЛЕФОНУ .....	70
<b>6. ВЛАСТЬ, АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ. ТЕОРИИ И ТИПЫ ЛИДЕРСТВА</b> .....	72
6.1. ВЛАСТЬ .....	72
6.2. АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ .....	74
6.3. ТЕОРИИ И ТИПЫ ЛИДЕРСТВА .....	80

<b>7. ОРТОБИОТИКА И ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ</b> .....	84
+ 7.1. ОРТОБИОТИКА.....	84
+ 7.2. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ.....	85
<b>8. КЛАССИФИКАЦИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ ГРУПП. ПОНЯТИЕ КОМАНДЫ</b> .....	88
8.1. ГРУППА.....	88
8.2. КОМАНДА.....	92
<b>9. КОЛЛЕКТИВ - ХАРАКТЕРИСТИКА, ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ</b> .....	94
9.1. ХАРАКТЕРИСТИКА КОЛЛЕКТИВА.....	94
9.2. ФОРМИРОВАНИЕ КОЛЛЕКТИВА.....	95
9.3. УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ.....	100
<b>10. КОНФЛИКТЫ. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ И СПОСОБЫ ИХ УСТРАНЕНИЯ</b> .....	104
10.1. КОНФЛИКТЫ.....	104
+ 10.2. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ И СПОСОБЫ ИХ УСТРАНЕНИЯ.....	105
<b>11. ПСИХИЧЕСКОЕ УТОМЛЕНИЕ И СТРЕСС</b> .....	108
11.1. СТРЕСС.....	108
+ 11.2. ПОМОЩЬ В СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИИ.....	110
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	114
<b>ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ</b> .....	115

Редактор и корректор Н.П. Новикова

Техн. редактор Л.Я. Титова

Темплан 2010, поз.119

Подл. к печати 30.11.10. Формат 60x84/16. Бумага тип. № 1.

Печать офсетная. Объем 7,5 печ.л.; 7,5 уч.-изд.л.

Тираж 110 экз. Изд. № 119. Цена «С». Заказ 2313

Ризограф ГОУ ВПО Санкт-Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров, 198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.