

В.Ф. Володько

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

В 2 томах

Том 2

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

*Допущено Учебно-методическим управлением
высших учебных заведений Республики Беларусь по образованию
в области экономики и организации производства*

Минск
БНТУ
2012

УДК 005.32 (075.8)

ББК 88.5я7

В 68

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *А.В. Данильченко*;

доктор психологических наук, профессор *И.А. Фурманов*;

кафедра менеджмента БНТУ

Володько, В.Ф.

В 68 Психология управления: учебно-методическое пособие: в 2 т. / В.Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2012. – Т. 2: Психология делового общения. – 414 с.

ISBN 978-985-525-790-6 (Т. 2).

В пособии изложены основные явления психологии социального общения. Подробно рассматриваются проблемы делового и управленческого общения, анализируется психология переговорного процесса. Значительное место уделено основам конфликтологии и психологии стресса. Также рассмотрены вопросы психологии имиджа и PR-менеджмента.

Издание предназначено для студентов, магистрантов, преподавателей и практических менеджеров.

УДК 005.32 (075.8)

ББК 88.5я7

ISBN 978-985-525-790-6 (Т. 2)

ISBN 978-985-525-791-3

© Володько В.Ф., 2012

© БНТУ, 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	6
Глава 1. СОЦИАЛЬНОЕ И ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ.....	7
1.1. Социальная сущность общения.....	8
1.2. Структура социального общения.....	17
1.3. Этика и барьеры общения.....	25
1.4. Нейро-лингвистическое программирование.....	31
1.5. Психология манипулирования.....	40
1.6. Сущность и виды делового общения.....	50
1.7. Психология деловой беседы.....	57
1.8. Психология публичного выступления.....	64
1.9. Психология делового совещания.....	74
Глава 2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ.....	83
2.1. Сущность управленческого общения.....	84
2.2. Принципы и правила управленческого общения.....	90
2.3. Управленческое общение как фактор стимулирования.....	95
2.4. Заседания коллегиальных органов управления.....	100
Глава 3. ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА.....	107
3.1. Социально-психологическая сущность переговоров.....	108
3.2. Виды и модели переговорного процесса.....	113
3.3. Подготовка к переговорам.....	119
3.4. Психология ведения переговоров.....	125
3.5. Невербальная информация на переговорах.....	134
3.6. Этика переговоров.....	146
3.7. Трудности на переговорах.....	156
3.8. Искусство полемики.....	159
Глава 4. ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ.....	167
4.1. Сущность конфликта и его социальная роль.....	168
4.2. Типология и виды конфликтов.....	177
4.3. Причины и последствия конфликтов.....	182
4.4. Поведение людей в конфликте.....	189
4.5. Управление конфликтными ситуациями.....	196
4.6. Психологическая профилактика конфликтов в коллективе.....	203
4.7. Психология разрешения конфликтов.....	209

Глава 5. ПСИХОЛОГИЯ СТРЕССА	219
5.1. Психологическая сущность стрессовых ситуаций	220
5.2. Социально-психологические составляющие стрессовых ситуаций	231
5.3. Стрессоустойчивость личности	239
5.4. Управление стрессовыми ситуациями	246
5.5. Интервенции стресс-менеджмента	254
Глава 6. ПСИХОЛОГИЯ ИМИДЖА	263
6.1. Сущность и структура имиджа	264
6.2. Психология воздействия имиджа	272
6.3. Процесс формирования имиджа	277
6.4. Имидж руководителя	283
Глава 7. ПСИХОЛОГИЯ PR-МЕНЕДЖМЕНТА	291
7.1. Общественное мнение и связи с общественностью	292
7.2. Управление процессом связей с общественностью	301
7.3. Психология PR-деятельности	306
7.4. Современные PR-технологии	314
7.5. Формирование репутации	320
7.6. «Серый» и «черный» PR	326
ГЛОССАРИЙ	343
ОГЛАВЛЕНИЕ ТОМА 1 «ПСИХОЛОГИЯ ОБЪЕКТА И СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ»	353
ПРИЛОЖЕНИЯ	356
Приложение 1. Тест «Коммуникабельны ли вы?»	357
Приложение 2. Тест «Приятно ли с вами общаться?»	360
Приложение 3. Тест «Каков ваш уровень невербального общения»	362
Приложение 4. Опросник «Ваши коммуникативные и организаторские склонности»	363
Приложение 5. Тест «Ваш стиль делового общения»	367
Приложение 6. Тест «Умеете ли вы вести диалог?»	373
Приложение 7. Тест «Умеете ли вы вести деловое обсуждение?»	375
Приложение 8. Тест «Умеете ли вы излагать свои мысли?»	379
Приложение 9. Правила проведения пресс-конференций	380
Приложение 10. Тест «Предрасположены ли вы к конфликтам?»	381
Приложение 11. Тест «Насколько вы конфликтны?»	384

Приложение 12. Опросник Томаса–Килменна «Ваш стиль поведения в конфликте».....	387
Приложение 13. Тест «Куда вы идете: к стрессу или от него?»	391
Приложение 14. Тест «Справляетесь ли вы со стрессом?»	393
Приложение 15. Методы выхода из стресса	394
Приложение 16. Опросник для определения уровня самооценки....	401
Приложение 17. Тест «Организованный ли вы человек?»	404
Приложение 18. Тест «Какой вы психолог?»	409
Приложение 19. Требования к творческому руководителю.....	412

ПРЕДИСЛОВИЕ

Человеческое общение – уникальное явление в известном цивилизации живом мире. В нем заключается источник людских радостей и огорчений, надежд и устремлений. Общение лежит в основе высших успехов и глубоких разочарований.

Человек практически никогда не бывает один. Даже контакт с машиной можно назвать опосредованным общением с ее создателями. Любая профессия предусматривает общение. Даже в ситуациях, когда человек остается наедине, в своих мыслях он оперирует знаниями и сведениями, полученными от других людей.

Жизнь и деятельность делового человека самым непосредственным образом связана с общением. По данным американского исследователя Фрэнка Снелла, за рабочий день представитель делового мира произносит около 30 тысяч слов. И, естественно, делает он это в ходе общения не для себя, а для других.

Деловые контакты невозможны без речи. Любые виды общения – беседы, выступления, совещания, переговоры – предусматривают обмен информацией. Для того, чтобы он был успешным, деловому человеку надо знать теорию и владеть практикой общения.

Успешное общение возможно на основании знания психологии его участников, психологических законов социального контакта. Чтобы общение с партнером было конструктивным, созидательным, надо знать и учитывать не только свои, но и его интересы. В случаях несовпадения важно увидеть то, что объединяет. При расхождении интересов надо уметь найти точки соприкосновения и баланса интересов (консенсус).

В ходе общения важно уметь понять партнера. Надо уметь увидеть не только его позицию, но, что гораздо важнее, ее мотивы и первопричины. Освоить такие умения позволяет психология делового общения.

Глава 1

СОЦИАЛЬНОЕ И ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

- 1.1. Социальная сущность общения
- 1.2. Структура социального общения
- 1.3. Этика и барьеры общения
- 1.4. Нейро-лингвистическое программирование
- 1.5. Психология манипулирования
- 1.6. Сущность и виды делового общения
- 1.7. Психология деловой беседы
- 1.8. Психология публичного выступления
- 1.9. Психология делового совещания

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Аргумент	Аудиальный тип
Аттракция	Барьеры общения
Интеракция	Визуальное общение
Кинестетика	Дерево текста
Метафоризация	Знаковые системы
Отзеркаливание	Коммуникативное желание
Паралингвистика	Контактная функция
Перцепция	Латеральный метод
Проксемика	Мета-программирование
Риторика	Обратная связь
Стереотипы	Пирамида текста
Суггестия	Присоединительная конструкция
Субмодальность	Репрезентативный тип
Физиогномика	Трансовая индукция
Экстралингвистика	Эмоциональное расхождение
Эмпатия	«Якорение» опыта

1.1. Социальная сущность общения

В человеческом обществе существуют два вида социальных контактов: деятельность и общение. *Деятельность* можно определить как специфический вид активности человека, направленный на познание и творческое преобразование окружающей действительности, включая себя самого и условия своей жизнедеятельности. О деятельности шел подробный разговор в первом томе, в разделе 3.9.

Общение связано с межличностными контактами. Общение и деятельность, как два вида человеческой активности, сопровождают друг друга. Однако эти социальные контакты имеют весьма существенные различия.

В рамках изучения социальной сущности общения будут рассмотрены следующие четыре *вопроса*:

1. Понятие и цель общения;
2. Функции и содержание общения;
3. Средства общения;
4. Виды общения.

Общение – это социальный контакт с целью обмена информацией и взаимного влияния людей друг на друга.

Общение и деятельность являются взаимосвязанными сторонами развивающей человека социальной активности. *Смысл* категории общения очень широк. Это обмен информацией, социальным опытом, чувствами, настроениями. Это также условие и результат социальной активности.

Общение, как взаимный контакт, свойственно всем высшим живым существам. Однако на уровне человека общение становится *осознанным*. Оно опосредуется человеческой речью. В жизни человека нет даже самого непродолжительного периода, чтобы он находился вне общения, вне взаимодействия с другими людьми. Человек, лишенный общения на длительное время, теряет свою социальную сущность.

Так, в сказке Р. Киплинга «Маугли» речь идет о мальчике, который с раннего возраста был лишен человеческого общения. В силу сложившихся обстоятельств, он вырос в стае волков. В результате, Маугли усвоил не человеческое поведение, а волчьи повадки.

Социальное общение позволило людям формировать организации, выпускать продукцию, производить товары и услуги. Общение дало людям возможность создавать социальные группы и семьи, рожать и воспитывать детей, сформировать общество, фактически создать цивилизацию.

Координация действий и осуществление совместного труда позволило преобразовывать окружающую среду и создать мир таким, каким мы видим его сегодня.

Один из отцов экономики англичанин Адам Смит еще в 1776 г. в книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» писал о значимости совместного труда. Он открыл и описал механизм общественной координации, который действовал самостоятельно, независимо даже от поддержки правительства.

Цель общения заключается в удовлетворении определенных потребностей посредством конкретного вида активности.

По целям общение делится на: биологическое (в том числе физиологическое) и социальное.

Биологическое общение связано с поддержанием, сохранением и развитием организма. Оно свойственно всем живым существам.

В басне И.А. Крылова Волк так биологически общается с Ягненком: Сказал, и в темный лес Ягненка поволок.
«– Ты виноват уж в том, что хочется мне кушать!»

Физиологическое общение связано с удовлетворением жизненных потребностей людей – еда, сон, одежда, жилище, безопасность.

Социальное общение направлено на расширение и укрепление межличностных контактов, установление и развитие интерперсональных отношений, личностного роста индивида. По каждому виду потребности существует своя разновидность общения.

Функции общения – это различные элементы социального контакта и взаимодействия, выполняющие определенные задачи, или имеющие свои характеристики.

Различают по четыре основных и вспомогательных функций общения. К **основным функциям** относятся: трансляционная, интегративная, идентификации, самовыражения. К **вспомогательным функциям** причисляют следующие: эмпатии, социализации, социального контроля, инструментальную.

Трансляционная функция общения – это способ передачи информации, оценок, знаний, ознакомление с видами деятельности и т.д. Общение выступает как социальный механизм передачи определенных сведений. Способами передачи являются устная речь, письменные тексты, невербальные (несловесные) знаки.

Интегративная функция общения – это средство объединения людей, организации их совместной деятельности, осуществления контактов и взаимодействия. В рамках этой функции осуществляется планирование, организация и координация деятельности как отдельных лиц, так и социальных групп.

Так, в романе Ильфа и Петрова «Двенадцать стульев» в ходе общения-знакомства Киса Воробьянинов не устоял под натиском Остапа Бендера к объединению усилий по поиску клада, подумав: «В конце концов без помощника трудно – а жулик он, кажется, большой. Такой может быть полезен».

Функция идентификации в общении – это восприятие и познание одним человеком другого в ходе контакта. В процессе общения человек относит своего партнера к определенной категории людей. Он устанавливает (дополняет) и оценивает его личные и профессиональные качества, способности и умения, ценности и устремления. Благодаря функции идентификации человек соотносит партнера с собой, и оценивает возможные перспективы взаимодействия.

Функция самовыражения в общении – это предъявление участникам социального контакта своего внутреннего мира, характера, направленности, профессиональной квалификации. В ходе общения человек раскрывает себя, показывает свою позицию по конкретному вопросу.

Функция эмпатии заключается в эмоциональном контакте, отклике на чувства партнера. Она связана со взаимопониманием, осмыслением и принятием переживаний и эмоциональных состояний партнерами в ходе общения.

Функция социализации характеризует общение как усвоение навыков жизнедеятельности, в соответствии с принятыми в обществе нормами.

Функция социального контроля определяет общение как регламентацию поведения и взаимодействия, установление и соблюдение определенных норм и правил.

Инструментальная функция характеризует общение как социальный механизм управления и передачи тех сведений, которые необходимы для выполнения определенных совместных действий. Инструментальное общение может быть связано с какой-либо потребностью, но не прямо, а опосредованно. Иными словами, такое общение способствует созданию инструментов, которые затем можно использовать для совместной деятельности или удовлетворения определенной потребности. Кстати, инструментальное общение возможно не только как социальное, но и как физиологическое.

Например, женщина общается с соседкой по поводу рецепта сложного и необычного блюда. Результат этого общения будет использован для удовлетворения потребности в изысканной еде.

Содержание общения заключается в информации, которая передается в межличностных контактах.

Содержанием общения могут быть: сведения и внутреннем мотивационном или эмоциональном состоянии; информация о положении внешней среды; знания того или иного явления. Люди обмениваются друг с другом жизненным опытом, знаниями о мире, эмоциональными состояниями, оценками событий и явлений.

Человеческое общение многопредметно и разнообразно. *По содержанию* общение может быть: материальное, деятельностное, когнитивное, кондиционное, мотивационное.

Материальное общение связано с обменом продуктами и предметами деятельности, которые, в свою очередь, служат средством удовлетворения различных потребностей людей.

Когнитивное общение заключается в обмене знаниями. Такое общение часто с полным основанием называют педагогическим. Процесс обучения обязательно содержит и когнитивное общение.

Деятельностное общение заключается в обмене действиями, операциями, профессиональными умениями и навыками, а также в совместном выполнении определенной работы.

Так, примером когнитивного и деятельного общения является система высшего и профессионального образования, которая включает в себя обучение студентов и учащихся умениям и навыкам в избранной профессии.

Кондиционное общение связано с обменом психологическими или физиологическими состояниями (кондициями). При этом люди оказывают следующие виды влияния друг на друга: приведение в определенное физическое или психическое состояние; поднятие настроения; снижение эмоционального напряжения; улучшение самочувствия.

В «Застольных беседах» А.С. Пушкина есть такая: «Старик Милонов пришел однажды к Гнедичу пьяный, по своему обыкновению, оборванный и растрепанный. Гнедич принялся увещевать его. Растроганный Милонов заплакал и, указывая на небо, сказал:

– Там, там найду я награду за все мои страдания...»

– Братец, – возразил ему Гнедич, – посмотри на себя в зеркало: пустят ли тебя туда?»

Мотивационное общение направлено на обмен побуждениями, целями, интересами, потребностями. Оно имеет своим содержанием передачу друг другу определенных стремлений, установок к действиям.

Так, в басне И.А. Крылова «Демьянова уха» используется навязчивое мотивационное общение:

«– Соседушка, мой свет! Пожалуйста, покушай.

– Соседушка, я сыт по горло.

– Нужды нет, еще тарелочку, послушай:

Ущица, ей-же-ей, на славу сварена!»

Средства общения – это способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки принимаемой информации. *Кодирование* информации заключается в придании ей некой формы, удобной для передачи. Человек обладает природными и изобретенными им самим способами кодирования.

Природные средства общения связаны с органами чувств: зрением, слухом, обонянием, осязанием. С их помощью информация может передаваться на расстоянии: наблюдение одного человека за действиями другого; восприятие звуковых сигналов; улавливание запахов; ощущение тепла и др.

Так, в повести Л.Н. Толстого «Два гусара» описано общение на балу: «Граф позвал вдовушку танцевать вальс, который заиграли в это время музыканты, и уже окончательно своим искусством танцевать победил общее предубеждение.

– А мастер танцевать! – сказала толстая помещица...

– Так и строчит, так и строчит, – сказала другая».

Изобретенные средства общения придуманы и усовершенствованы самим человеком. Основные из них следующие: *язык* и другие знаковые системы; *письменность* в ее разнообразных видах и формах (тексты, схемы, чертежи, рисунки); *технические средства* записи и передачи информации (радио, видео, лазерные и цифровые записи); Интернет.

Интернет, как средство общения, завоевывает все большую популярность. В некоторых странах (например, Китае) это явление уже воспринимается как болезнь подростков – «интернет-зависимость».

Виды общения – это специфические формы взаимодействия между людьми. Основными *видами* общения являются: бытовое, личностное, светское и деловое. В свою очередь, внутри основных видов общения существуют свои разновидности (подвиды).

Бытовое общение – это контакты с близкими людьми в ходе повседневной жизнедеятельности человека. Оно направлено на согласование бытового взаимодействия, обмен информацией, эмоциями, настроениями. *Разновидностями* бытового общения являются: семейное, соседское, родственное.

Семейное общение связано с ежедневной жизнью людей в кругу семьи.

Пример семейного общения находим у поэта-барда Владимира Высоцкого в разговоре мужа-пьяницы с женой:

«– Ты, Зин, не трогай шурина,
Какой ни есть, а он родня,
Сама намазана, прокурена,
Гляди, дожدهшься у меня!»

Соседское общение заключается во взаимодействии с соседями по дому.

Родственное общение связано с контактами с родственниками.

Личностное общение – это взаимодействие с друзьями, с участниками неформальной группы. Оно сосредоточено, в основном, вокруг психологических проблем, и затрагивает внутренний мир человека. Личностное общение касается тех интересов и потребностей, которые глубоко и интимно затрагивают индивидуальность человека. Оно может быть связано с поиском смысла жизни, определением своего отношения к значимому событию или человеку, разрешением внутреннего противоречия или конфликта.

Исторический пример. Среди приближенных французского императора Наполеона Бонапарта был генерал Александр Дюма, отец и дед будущих знаменитых писателей. Во время египетского похода бесхитрый Дюма открыто сказал императору, что этот поход, погубивший тысячи французов, нужен не для славы Франции, а только для прославления самого Наполеона. Это навсегда испортило их отношения.

В рамках личностного общения важную роль играют не только слова, но и невербальные средства коммуникации.

Разновидностью личностного является *духовное общение*. Это контакты с близкими по внутреннему миру людьми, придерживающимися общих нравственных ценностей. Доверительное общение по сложным темам – идеалов, морали, веры, философии – может осуществляться между духовно близкими людьми.

Светское общение – это речевое взаимодействие с широким кругом знакомых и незнакомых людей на различных общественных мероприятиях. Светское общение отличается определенной условностью. Люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Разговор часто является беспредметным, потому что точки зрения собеседников на тот или иной вопрос не имеют никакого значения, и не определяют характера коммуникаций.

Светское общение имеет свой *кодекс*, состоящий из 3-х элементов:

вежливость – умение слушать не перебивая, избегание навязывания своих тем разговора;

тактичность – внешнее согласие с собеседником, выдержка, избегание противоречий и споров;

приветливость – доброжелательность, внимание, эмоциональный контакт, культура.

Светское общение имеет следующие *разновидности*: формальное, прагматичное, ролевое.

Формальное общение – обмен стандартными фразами при встречах: «как дела?», «что нового?», приветствие и т.п. Это обычная дань вежливости, принятая в обществе. Никаких серьезных заинтересованностей за таким общением обычно не стоит.

Формальное общение иногда образно называют «контакт масок». Маска может выражать вежливость, участие, безразличие, строгость, скромность. При неожиданных встречах, «маски» играют положительную роль в том, чтобы не задерживать друг друга без особой надобности. «Маска» позволяет отгородиться от нежелательного собеседника.

Прагматичное общение – основано на оценке человека как нужный или мешающий объект. Если этот человек может быть в чем-то нужен, с ним вступают в контакт. И чем больше он нужен, тем сильнее стремятся понравиться. Получив от человека желаемое, быстро теряют к нему интерес. Если же человек в чем-то мешает, от него стараются побыстрее отделаться. Для этого порой используются агрессивные, грубые реплики.

Ролевое общение – это регламентированный контакт, причем как по форме, так и по содержанию. В таком общении характер контакта предопределен той ролью, которую исполняет каждый участник общения. Значение и понимание личности собеседника при этом не обязательны, достаточно учитывать его социальную роль.

Например, на празднование юбилея организации приехал вышестоящий начальник. Он выступал с официальным поздравлением, вручил грамоты коллективу и лучшим сотрудникам – то есть сыграл свою социальную роль, соответствующую случаю.

Деловое общение – это контакты и взаимодействие в рамках профессиональной деятельности. Оно направлено на согласование совместной работы, повышение ее качества и эффективности. Деловое общение касается не внутреннего мира человека, а внешних обстоятельств его продуктивной деятельности.

Деловое общение имеет свой *кодекс*, или свод принципов:

принцип кооперативности – вклад собеседника должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора; следует учитывать индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела;

принцип информативности – говори не больше и не меньше, чем требуют интересы дела; умей слушать и понять собеседника; не пользуйся недостоверной информацией;

принцип целесообразности – не отклоняйся от темы; умей находить правильное решение; не занимайся демагогией.

Видами делового общения являются: коммуникационное, управленческое, манипулятивное.

Коммуникационное общение. в рамках делового взаимодействия, заключается в обмене профессиональной информацией.

Управленческое общение является взаимодействием между начальником и подчиненными. Подробно такое общение будет рассмотрено в главе 2.

Манипулятивное общение заключается во влиянии одного сотрудника на другого в рамках профессиональной деятельности, с целью извлечения определенной выгоды для манипулятора. Манипулятивное общение может осуществляться не только в рамках деловых, но и иных контактов.

Для успешного общения важно, чтобы участники придерживались сходных принципов. Иначе они не смогут добиться взаимопонимания и доверия.

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе определенного вида профессиональной деятельности. При этом стороны делового общения выступают в официальных статусах, которые определяют их нормы поведения. Предметом делового общения всегда является дело.

Так, Дж. Рокфеллер очень высоко ценил значение общения для деловой деятельности: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Итак, общение рассматривается как социальный контакт с целью обмена информацией и взаимного влияния людей друг на друга. Цель общения заключается в удовлетворении физиологических и социальных потребностей.

Содержание общения заключается в передаваемой при контактах информации: предметной (материальной), когнитивной (знаний), деятельностной (умений), кондиционной (состояний), мотивационной (потребностей).

Функции общения выполняют различные задачи: трансляционную, интегративную, самовыражения, инструментальную и др.

Средства общения заключаются в способах кодирования информации, к которым относятся: органы чувств, язык, письмо, технические средства, мировая сеть, Интернет.

Видами общения являются специфические формы взаимодействия между людьми. Основные из них: бытовое, личностное, светское, деловое.

1.2. Структура социального общения

Социальное общение направлено на создание и поддержание межличностных отношений. При общении происходит обмен информацией, мнениями, эмоциями, настроениями между людьми.

При изучении структуры социального общения рассматриваются следующие четыре *вопроса*:

1. Элементы структуры общения;
2. Структура общения как процесс;
3. Уровни социального общения;
4. Механизмы эмоционального воздействия при общении.

Структура общения состоит из трех составляющих (сторон): коммуникативной, интерактивной и перцептивной (рисунок 1.1). Однако такое деление условно. В реальности процесс общения является единым целым.

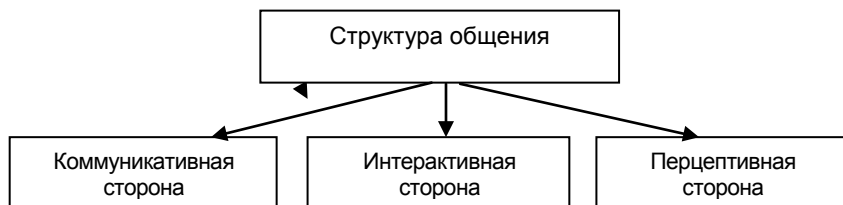


Рисунок 1.1 – Структурные стороны общения

Коммуникативная сторона общения состоит во взаимном обмене информацией между участниками. Этот обмен (коммуникация) включает передачу-прием знаний, идей, мнений, чувств.

Универсальным средством коммуникации является речь. С ее помощью не только передается информация, но и осуществляется внутреннее воздействие участников общения друг на друга.

Информацию делят на 2 типа: побудительную и констатирующую. *Побудительная* призывает к действию, направляет мысль. *Констатирующая* информация передает знания, факты, освещает события.

Интерактивная сторона общения состоит в обмене действиями, то есть организации межличностного взаимодействия. *Интеракция* означает взаимодействие. Оно позволяет партнерам по общению реализовать определенную общую деятельность.

Так, в басне И. Крылова «Квартет» представлена неудачная совместная музыкальная деятельность:

«Проказница мартышка, Осел, Козел, да косолапый Мишка
Затеяли сыграть квартет.

Достали нот, баса, альты, две скрипки, и сели на лужок под липки
Пленять своим искусством свет».

Перцептивная сторона общения заключается в познании, понимании и воздействии людей друг на друга с последующим установлением на этой основе межличностных отношений. *Перцепция* рассматривается как восприятие «социальных объектов».

В процессе общения люди могут познавать друг друга с целью совместных действий. Часто бывает и встречное движение: включившись в совместную деятельность, люди познают друг друга.

Структура процесса общения может быть представлена в следующих *действиях*: передаче информации; коммуникативном влиянии; обратной связи; барьерах общения.

Передача информации в процессе общения идет в двух направлениях: от одного партнера к другому и обратно. Происходит своего рода обмен, осуществляется взаимодействие.

В процессе социального общения лицо, передающее информацию, называется «коммуникатором». Человек, получающий информацию, называется «реципиентом».

Коммуникативное влияние заключается в том, что принятая информация воздействует на внутренний мир реципиента. Новые сведения корректируют его позиции по затронутому кругу вопросов. А если новое знание существенно расходится с имеющимся, позиция реципиента может поменяться.

Обратная связь является информацией, содержащей реакцию реципиента на поведение коммуникатора и сообщаемые им сведения. Цель обратной связи заключается в помощи партнеру в понимании: как воспринимаются его действия и сообщения, какие чувства они вызывают у участников общения.

Барьеры общения – это помехи успешной коммуникации. Они резко отрицательно влияют на эффективность социального общения. Изучение барьеров общения и их преодоление составляет серьезную коммуникационную проблему. Барьеры общения будут рассмотрены отдельно, в разделе 1.5.

Уровни коммуникации связаны со способами передачи информации. В структуре общения, кроме трех сторон, выделяют еще два уровня коммуникации: вербальный и невербальный.

Вербальный уровень общения использует человеческую речь в качестве средства передачи-получения информации. Это основной (главный) уровень общения.

Речь выступает как проявление позиции, сознания и воли говорящего. Она является условием и способом предъявления себя (презентации) другим. Процесс «выговаривания» своих мыслей и переживаний переводит их из сферы личного в сферу социальную. Кроме коммуникационных задач, речь выступает фактором развития личности.

Так, древнегреческому философу Сократу (V век до н.э.) представили одного человека.

– Скажи что-нибудь, незнакомец, чтобы я мог увидеть тебя, – попросил мудрец.

Вербальная (словесная) коммуникация использует речь в качестве знаковой системы. Звуковой язык, как система фонетических знаков, включает два принципа: лексический (звучание) и синтаксический (написание).

Речь является универсальным средством коммуникации. При передаче информации при помощи речи сохраняется смысл сообщения. Правда, для этого необходима общность понимания знаковой системы и ситуации всеми участниками общения.

При помощи речи осуществляется кодирование и декодирование информации. Коммуникатор в процессе говорения переводит смысл сообщения в слова (кодирует). Реципиент в процессе слушания переводит слова в образы (декодирует).

Психологией выявлены характеристики коммуникатора, определяющие эффективность воздействия передаваемой им информации. У коммуникатора установлены три типа *позиций*: открытая, отстраненная и закрытая.

При *открытой* позиции коммуникатор прямо объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения. Коммуникатор с *отстраненной* позицией держится подчеркнуто нейтрально, сопоставляет разные точки зрения, не отдавая предпочтение. При *закрытой* позиции коммуникатор умалчивает о своей точке зрения, даже может использовать специальные меры для ее сокрытия.

Невербальный уровень общения включает в себя внешний вид и выразительные движения человека – жесты, взгляды, мимику, позы, походку.

Выразительные движения являются своеобразным знаком, отражающим эмоции и мысли человека. Партнеры как бы «считывают» эту неречевую информацию. Через нее они пытаются понять внутреннее отношение друг друга к предмету разговора.

Роль невербальных знаков в общении очень велика. Значительная часть социального общения разворачивается в подводной части «коммуникативного айсберга» – на невербальном уровне общения.

В частности, при обратной связи именно этот уровень может стать сопоставимым с основным – речевым. Через невербальные знаки хорошо транслируется эмоциональная реакция на важные нюансы в содержании общения.

При сомнении в искренности речевой информации партнера люди подсознательно прибегают к анализу невербальных знаков. Через жесты, мимику, контакт глаз и другие движения человек пытается опровергнуть или подтвердить свои сомнения.

Невербальный уровень общения является важным дополнением речевой коммуникации. Его роль заключается в двух аспектах. Во-первых, невербальные знаки могут усилить или ослабить речевое влияние коммуникатора. Во-вторых, неречевые средства помогают партнерам яснее выразить свои намерения, делая общение более открытым.

Невербальная коммуникация имеет свои *знаковые системы* для передачи информации. Среди невербальных знаковых систем можно выделить пять: кинесика, паралингвистику, экстралингвистику, проксемику, визуальное общение.

Кинесика включает в себя движения – жесты, взгляды, мимику, пантомиму (позы). Кинесика использует воспринимаемое свойство общей моторики различных частей тела человека. Роль и значимость кинесики в общении очень сильно зависит от национальной культуры.

Так, американский психолог М. Аргайл исследовал частоту и силу жестикуляции в разных культурах. В течение одного часа финны жестикулировали 1 раз, итальянцы – 80, французы – 120, мексиканцы – 180.

Особую роль в кинесике играет *мимика* – движение лицевых мышц. Вместе с чертами лица, мимика составляет особую науку – *физиогномику*.

Использование открытых физиогномикой законов позволяет многое узнать о человеке по чертам и выражению его лица.

Так, большой вклад в физиогномику внес американский психолог П. Экман. Им предложена классификация выражений лица (их более 20 тысяч), названная FAST. Методика FAST заключается в делении лица горизонтальными линиями на три зоны: лоб и глаза; нос и область носа; рот и подбородок. Затем выделяется шесть эмоций, наиболее активно выражаемых мимикой: радость, гнев, удивление, отвращение, страх, грусть. Для каждой зоны устанавливаются мимические движения, связанные с конкретной эмоцией. Фиксация движения «по зоне» позволяет регистрировать соответствующую эмоцию.

Кроме серьезной теории, физиогномика имеет богатую житейскую практику. Большинство людей в социальном общении активно пользуются оценками физиологических параметров окружающих. Чаще всего это происходит на подсознательном уровне. Такие оценки абсолютно субъективны, поэтому они часто бывают спорными.

Например, известный российский психолог А.А. Бодалев исследовал 72 человека по поводу восприятия ими внешних черт других людей.

Результаты показали большой разброс мнений:

17 человек отметили, что большой лоб – признак ума;

16 – полнота соответствует добродушию;

9 – квадратный подбородок – признак сильной воли;

5 – малый рост – свидетельство властности;

5 других – красота – отсутствие ума;

3 – жесткие волосы говорят о непокорном характере;

2 – толстые губы – символ сексуальности;

1 – близко посаженные глаза означают вспыльчивость.

Как-то обосновать свои оценки большинство опрошенных не смогли.

Паралингвистика состоит в вокализации речи – качество голоса, его диапазон, тотальность, тембр, смысловые акценты, фазовые и логические ударения.

Экстралингвистика связана с темпом речи и включением в нее элементов – пауз, покашливаний, смеха, всхлипываний.

Экстралингвистика и паралингвистика выполняют функцию *фасцинации* – увеличивают семантически значимую информацию. Однако делается это не посредством дополнительных речевых приемов, а «око-речевыми» включениями.

Проксемика рассматривает расположение участников социального общения в пространстве и времени. По тому, как размещаются партнеры в начале и во время коммуникации, как меняют свою позицию в процессе общения, можно судить об их отношениях друг к другу, намерениях, эмоциональном состоянии, культуре, воспитанности.

Например, размещение партнеров лицом к лицу способствует установлению контакта, символизирует внимание к говорящему. Легкий поворот к собеседнику означает желание закончить разговор. Окрик в спину говорит о низкой культуре и плохом отношении.

Расположение и динамика тел собеседников во время общения несут с собой два типа информации. Во-первых, сведения, связанные с предметом разговора. Во-вторых, информацию об общей культуре и воспитанности собеседника.

Так, основатель проксемики Э. Холл назвал ее пространственной психологией. Он установил нормы приближения к собеседнику, свойственные американской культуре: интимное расстояние (0–45 см); персональное расстояние (45–120); социальное расстояние (120–400); публичное расстояние (400–750).

Визуальное общение заключается в «контакте глаз» – продолжительность взгляда, движение глаз и век, отвод взгляда, прикрытие век, избегание прямого взгляда. Смена статики и динамики взгляда несет информацию о внутреннем состоянии партнера, его отношении к предмету разговора и к собеседнику.

Например, в обществе принято следующее прочтение контакта глаз:
открытый взгляд вызывает доверие;
отвод глаз – сомнение;
«бегающий» взгляд – недоверие.

Для всех пяти систем знаковых невербальных коммуникаций характерна высокая сложность в понимании и прочтении. Если в речевой коммуникации приняты общие методы кодирования, то в неречевой этого нет. Система знаковых движений отдельного человека зависит от его индивидуальности, образованности, воспитанности, принадлежности к конкретной национальной культуре и определенному социальному слою.

В этом заключается главная проблема в правильном прочтении и понимании невербальных знаков общения отдельного человека.

Механизм эмоционального воздействия при общении – это элементы и движущие силы влияния одного собеседника на эмоции другого. В социальном общении различают четыре основных механизма: аттракцию; эмпатию; нейро-лингвистическое программирование; манипулирование.

Аттракция – это возникновение привлекательности одного человека для другого.

Аттракция как внутреннее свойство личности означает искусство нравиться людям, умение производить о себе приятное впечатление, причем с первой встречи.

Механизм аттракции очень разнообразен и субъективен, поэтому он сложен для понимания. Тем не менее, существует и ряд объективных элементов, которые активно влияют на аттракцию. Это интеллигентность, скромность, воспитанность, умение слушать, внимание к собеседнику, культура и образность речи и др.

Известный американский психолог Дейл Карнеги в книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» приводит следующий пример аттракции. Собеседник в первый вечер знакомства сумел понравиться капризной в этой части даме. На удивленные расспросы друзей на следующий день, он ответил:

– Я ничего специального не делал. Я ее весь вечер внимательно слушал, и сопереживал. Вот и все.

Аттракция является механизмом прямого влияния на эмоциональный мир собеседника. Механизмом косвенного, хотя и не менее эффективного влияния на партнера по общению, является эмпатией.

Эмпатия – это постижение внутреннего эмоционального состояния и сопереживание одного человека другому. Возникающий при этом эмоциональный резонанс является мощным фактором воздействия на внутренний мир собеседника.

Например, еще древнеримский поэт Публий Сир (I век до н.э.) по поводу сопереживания отмечал: «Мы интересуемся другими людьми тогда, когда они интересуется нами».

Механизм эмпатии заключается в создании психологического инструмента влияния, который затем используется для воздействия на собеседника.

Для достижения эмпатии необходима способность чувствовать то же, что и собеседник, понимать его не умом, а «сердцем». Необходимо умение проникнуть, «вчувствоваться» в переживания другого человека.

Состояние соприкосновения двух эмоциональных сфер становится инструментом воздействия одного человека на другого. Люди при этом входят в своеобразный психологический резонанс. Мнение эмпатичного человека пользуется особым доверием и убедительностью у собеседника.

Вот как описывает взаимную симпатию как основу дружбы Л.Н. Толстой в романе «Война и мир»: «Пьер считал князя Андрея образцом всех совершенств именно оттого, что князь Андрей в высшей степени соединял все те качества, которых не было у Пьера и которые ближе всего можно выразить понятием – сила воли. Пьер всегда удивлялся способности князя Андрея спокойного обращения со всякого рода людьми, его необыкновенной памяти, начитанности (он все читал, все знал, обо всем имел понятие) и больше всего его способности работать и учиться».

Нейро-лингвистическое программирование и *манипулирование* являются комплексными эффективными механизмами (технологиями) воздействия на психологию личности. Они приобрели в современном социальном общении огромное значение. Данные технологии требуют отдельного рассмотрения, что и будет сделано в последующих разделах 1.3 и 1.4 данной главы.

Итак, структура общения складывается из ряда составных элементов. Основными составляющими социального общения являются: коммуникативная, интерактивная и перцептивная стороны общения.

Структура общения как процесс состоит из следующих элементов-действий: обмен информацией; коммуникативное влияние; обратная связь; барьеры общения.

Общение имеет два уровня коммуникации: вербальный (речевой) и невербальный (выразительные движения). Вербалика использует словесную знаковую систему. Невербалика имеет пять основных знаковых систем: кинесику, паралингвистику, экстралингвистику, проксемику, визуальное общение.

Общение имеет четыре механизма эффективного эмоционального воздействия на собеседника: аттракцию (привлекательность); эмпатию (сопереживание); нейро-лингвистическое программирование (убеждение словом); манипулирование (внушение ложных взглядов).

1.3. Этика и барьеры общения

В процессе социального общения выделяются два аспекта, один из которых помогает, другой препятствует взаимопониманию. Помощь в установлении приятного и доверительного контакта оказывают этические нормы общения. Возникающие на пути конструктивного социального взаимодействия препятствия называются «барьерами».

В ходе изучения этики и барьеров общения будут рассмотрены следующие четыре *вопроса*:

1. Сущность этики и этических норм;
2. Виды этических норм общения и их психологический смысл;
3. Психологические «барьеры» общения;
4. Способы преодоления «барьеров» общения.

Этика рассматривается психологией как учение о нравственности и нормах отношений людей друг к другу.

Русский философ Н.Ф. Федоров особо отмечал этику во взаимодействии личного и общественного во внутреннем мире человека. Он показал важную закономерность: только ставя общественное выше личного, можно достичь личного счастья.

Этика помогает ответить на вопросы: «что такое «хорошо»?» и «что такое «плохо»?», «что можно?» и «что нельзя?», «что нравственно?» и «что аморально?» и другие. Нравственность составляет правила, определяющие поведение, духовные и душевные качества, необходимые человеку в обществе. Нравственность выступает ценностным выражением действий, поступков и отношений людей друг к другу.

Русский теоретик П.А. Кропоткин в труде «Этика» приходит к выводу, что, только оказывая помощь друг другу, человечество может выжить, и выйти на новый уровень нравственного развития.

Предоставляя каждому человеку определенный социально-экономический статус, этика устанавливает положение и меру свободы его по отношению к обществу. Моральные требования со стороны общества основываются на нормах нравственности. Со стороны индивида, в свою очередь, устанавливается тип отношения к обществу, имеющий нравственную основу.

Этика проявляется в том, что цели деятельности обосновываются идеями о смысле жизни, о назначении человека, о добре и зле. Этика затрагивает стороны социально-ответственного и индивидуально-осознанного поведения индивида. Она базируется на правовых нормах, межличностных связях, экономических отношениях.

Этические нормы – это система ценностей и правил этики, соблюдение которых требуется от участников общения.

Нормы морали (нравственности) выражаются в общих представлениях о том, как должно поступить в той или иной ситуации. Они же показывают, какое поведение недостойно и аморально.

Серьезной проблемой современного общества является наличие «двойной морали». Значительная часть людей готова строго спрашивать и осуждать других за недостойное поведение. В то же время уровень требований к себе отличается большим либерализмом.

Виды этических норм общения выработались в процессе социальных контактов. Основными из них являются пять: внимательность к собеседнику; уважение к его личности; убеждение без принуждения; право на свое мнение; право на жизненный выбор.

Внимательность к собеседнику, к его позиции составляет основу конструктивного общения. Без этого люди не только не смогут понять друг друга, а сам факт общения теряет смысл. Невнимательность, рассеянность партнера при общении воспринимается резко негативно в психологическом смысле.

Уважение к личности собеседника составляет психологическую основу общения. Откликаясь на уважительное отношение, люди соприкасаются своим внутренним миром, что позволяет понимать друг друга, сопереживать и поддерживать. Без уважительного отношения психологический контакт невозможен.

Н.В. Гоголь в повести «Вечера на хуторе близ Диканьки» описывает, как Хавронья Никифоровна уважительно приглашает к себе поповича:

«– Сюда, Афанасий Иванович. Вот тут плетень пониже, поднимайте ногу, да не бойтесь: дурень мой отправился на всю ночь с кумом под возы, чтоб москали на случай не подцепили чего».

Следует учитывать, что чувство собственного достоинства является важнейшим качеством развитой личности. Участники общения постоянно должны об этом помнить.

Убеждение без принуждения дает человеку право не только отстаивать свою точку зрения, но и стремление убедить партнеров по общению, склонить их на свою сторону. Однако делать это надо на сугубо добровольной основе, действуя исключительно силой аргументов, не прибегая к принуждению или обману.

Любые формы «давления» недопустимы. Они могут вызвать лишь размежевание, либо лицемерное согласие. И в том, и в другом случае психологический контакт будет потерян. Поэтому в сложных ситуациях человеку надо давать возможность выбора.

Например, Памела Трэверс в сказочной повести «Мэри Поппинс» приводит выбор, который мистер Бэнкс предложил своей жене:

«– Выбирай, дорогая, одно из двух: или чистенький, хорошенький, новенький домик, или четверо детей. Обеспечить тебе и то, и другое я не могу. Не в состоянии».

Право на свое мнение является неотъемлемым правом свободного человека в демократическом обществе. В ходе общения это право надо уважать, в том числе и в том случае, если мнение партнера кажется ошибочным. Остаться после общения каждый при своем мнении – это нормальная ситуация. Настаивать в этом случае на заблуждении партнера – значит лишать его права на свое мнение.

Право на жизненный выбор, если он не противоречит социальным нормам, принятым в обществе, также важнейшее право гражданина в свободном мире.

Так, американцы очень гордятся тремя постулатами своей жизни:

«Америка – свободная страна»;

«Америка – страна равных возможностей»;

«Каждый имеет право выбора».

В ходе общения жизненный выбор партнера проявляется в его позиции, целях, идеалах, оценках. Даже в случае несогласия с выбором партнера, неэтично ни критиковать его, ни тем более навязывать свое мнение.

Выше, в ходе изучения коммуникаций, в первом томе в разделе 2.6, подробно рассмотрено понятие *коммуникационных барьеров*. Они определены как помехи в передаче-получении информации. Основными коммуникационными барьерами определены: «рассеивание» и «замещение» информации, различия в людях-контактерах, семантическая многозначность, неправильный выбор каналов.

«Барьеры общения» понятие близкое, но не тождественное «коммуникационным барьерам». Барьеры общения связаны с психологическими аспектами во взаимодействии партнеров.

Барьеры общения – это психологические причины, мешающие конструктивному взаимодействию партнеров при личном контакте.

Знание барьеров общения необходимо для их успешного преодоления. Основными *психологическими барьерами общения* являются: психологическая несовместимость; личное недоверие; неумение слушать; неумение говорить; эмоциональное расхождение.

Психологическая несовместимость (неприязнь) связана с внутренним неприятием людьми друг друга. Часто это происходит неосознанно, на уровне подсознания человека. Причем проявиться неприязнь может как при первой встрече, так и возникнуть со временем. Чаще всего это связано с неосознаваемой разницей во внутренних установках, жизненных ценностях, моральных принципах.

Личностное недоверие (предубеждение) также относится к сфере подсознания. Человек реагирует не на содержание сообщения, а на личность партнера по общению. Сомнения в его искренности переносятся и на сообщаемую им информацию.

Например, Ханс Андерсен в сказке «Дикие лебеди» так пишет о личностном недоверии: «Епископ продолжал нашептывать королю злые речи, но они не доходили до сердца короля».

Неумение слушать (невнимательность) приводит к невосприимчивости части сведений, а затем и к непониманию партнера. Невнимательность при общении разрушает внутренний контакт, вызывает отрицательные эмоции, нервнрует собеседника.

Например, Антуан де Сент-Экзюпери в сказке «Маленький принц» рассказывает о попытке главного героя поговорить с честолюбцем: «Но честолюбец не слышал. Тщеславные люди глухи ко всему, кроме похвал».

Неумение говорить (косноязычные) связано с неспособностью четко и ясно излагать свои мысли, использовать образность и яркость языка. Партнер при всем своем желании не может в полной мере понять такого собеседника, связать его слова с его же мыслями.

Вот как высмеивают косноязычие Ильф и Петров в романе «Двенадцать стульев»: «Словарь Вильяма Шекспира по подсчету исследователей составляет двенадцать тысяч слов. Словарь негра из людоедского племени «Мумбо-Юмбо» составляет триста слов.

Эллочка Щукина легко и свободно обходилась тридцатью...

Эллочка с уважением посмотрела на Фиму Собак. Мадмуазель Собак слыла культурной девушкой: в ее словаре было около ста восьмидесяти слов. При этом ей было известно одно такое слово, которое Эллочке даже не могло присниться. Это было богатое слово: гомосексуализм. Фима Собак, несомненно, была культурной девушкой».

Эмоциональное расхождение (анти-эмпатия) связано со значительной разницей в чувственных восприятиях и оценках. То, что у одного вызывает восторг, другому кажется обычным. И он не только не понимает восторгов партнера, но и ставит под сомнение его психическую адекватность и умственные способности. Партнер же, в свою очередь, начинает думать о собеседнике, как о «бесчувственном чурбане». В такой ситуации установление внутреннего контакта в общении невозможно.

В тех же «Двенадцати стульях» Ильф и Петров пишут: «Ипполит Матвеевич был амнистирован, хотя время от времени Остап допрашивал его:

– И какого черта я с вами связался? Зачем вы мне, собственно говорите? Поехали бы себе домой, в загс. Там вас покойники ждут, новорожденные. Не мучьте младенцев. Поезжайте!»

Преодоление барьеров общения заключается в психологической самокоррекции причин, мешающих конструктивному взаимодействию.

Преодоление психологической несовместимости может быть достигнуто путем самовнушения о необходимости и важности контакта. Следует убедить себя, что можно не дружить, и даже лично не контактировать с данным партнером, но общение в официальных рамках необходимо.

Преодоление недоверия возможно путем волевого абстрагирования от личности партнера, а также сосредоточения мысли на содержании переданной им информации. Если сомнение остается, информацию надо перепроверить. При подтверждении справедливости информации, следует заставить себя по-новому взглянуть на ее автора, и хотя бы занять к нему нейтральную позицию.

Преодоление невнимательности достигается путем контроля за собственным вниманием. Следует предпринять специальные усилия не только для заинтересованного выслушивания. Можно поставить перед собой задачу проникновения во внутренний мир собеседника, понять причины его позиции, выяснить мотивы поведения. Такое упражнение позволит сконцентрировать собственное внимание.

Преодоление косноязычия достигается исключительно практикой. Следует чаще использовать возможности поговорить, в том числе не только беседы, но и публичные выступления. Однако разговорная практика будет полезна в том случае, если ко всем выступлениям тщательно готовиться. Об этом будет рассказано ниже, в разделе 1.8.

Преодоление анти-эмпатии осуществляется путем волевого включения индивида в стремление к вхождению в чувственный мир партнера. Для начала достаточно поставить задачу не принятия, а лишь понимания. Возможно, этого окажется достаточно для преодоления барьера анти-эмпатии. А впоследствии, возможно, возникнет желание пойти еще дальше – разделить эмоции и переживания партнера.

Итак, этическими нормами называется система ценностей и правил этики, соблюдения которых социум ожидает от участников общения. Основными современными этическими нормами общения являются: внимательность; уважение к личности собеседника; убеждение без принуждения; право на свое мнение; право на жизненный выбор.

Барьерами общения называются психологические причины, мешающие взаимопониманию и конструктивному взаимодействию партнеров. Основными барьерами являются: психологическая несовместимость; личностное недоверие; неумение слушать, неумение говорить; эмоциональное расхождение.

Для преодоления каждого барьера общения имеются свои психологические способы. Основными из них являются: самовнушение; волевое абстрагирование от личности партнера; контроль за собственным вниманием; практика публичных выступлений; стремление понять собеседника.

1.4. Нейро-лингвистическое программирование

В ходе развития психологии социального общения появились современные технологии активного, в том числе группового и массового, влияния на людей. Среди наиболее эффективных способов влияния оказалось нейро-лингвистическое программирование (НЛП).

При изучении НЛП будут рассмотрены следующие *вопросы*:

1. Социально-психологическая сущность НЛП;
2. Подходы НЛП;
3. Методы НЛП;
4. Суггестивные психотехнологии;
5. Приемы НЛП.

Нейролингвистическое программирование – это формирование у человека определенных убеждений посредством речевой коммуникации с использованием законов мыследеятельности.

Из названия и определения НЛП вытекают его три *составные части*: нейро, лингвистика и программирование.

Нейро связано со знанием и использованием законов о работе мозга человека. Это знание того, как обрабатывается (опосредуется) во внутреннем мире человека информация, поступающая из внешнего мира. В каком виде и почему эта информация принимается или отвергается.

Лингвистика означает вербальное (речевое) общение. Она включает знание, как умело построить языковое воздействие, подать информацию в речи в таком виде, чтобы убедить партнера в тех или иных идеях и оценках.

Русский язык обладает настолько богатыми выразительными средствами всех уровней, что позволяет одно и то же явление описывать по-разному. А это создает возможности рисовать образные картины действительности, которые целиком подчинены авторской позиции. Картины ориентированы на подсознательное психологическое воздействие на участника общения. Они моделируют в его сознании внешнюю точку зрения на обсуждаемый объект.

Например, одного и того же человека, который «любит рассказывать небылицы», можно назвать совершенно по-разному. Можно назвать его «фантазером и мечтателем», а можно – «лжецом и обманщиком».

Программирование заключается в убеждении человека в том, что ему необходима определенная направленность и алгоритм поведения. Программирование включает закрепление конкретного опыта поведения личности для достижения желаемого результата.

Можно сказать, что НЛП относится и к жизни, и к субъективному опыту людей, как и системным процессам. Кроме того, НЛП можно рассматривать и как научную область знаний, и как искусство эффективного общения. НЛП может быть представлено на уровне технологий – практических приемов и инструментов воздействия.

НЛП родилось на основе междисциплинарного взаимодействия психологов, психотерапевтов, лингвистов. Содержанием его стали механизмы воздействия словом на психику людей, законы опосредования информации во внутреннем мире индивида.

НЛП возникло в 1970-е годы в США. Его основателями считаются лингвист Джон Гриндер и психолог и математик Ричард Бендлер. Они сумели обосновать механизм эффективного воздействия слова (речи) на позицию и поведение личности.

Основной идеей НЛП является речевое воздействие на человека через его внутренний мир и эмоциональную сферу. Если мысль понята и эмоционально принята человеком (опосредована), тогда она может стать его убеждением.

Так, психология маркетинга учит, что настоящий мастер не продает свой товар. Он продает те чувства и эмоции, которые покупатель получит, покупая и владея товаром.

НЛП активно использует теории работы мозга и психоанализа в целях воздействия на внутренний мир личности. Упор делается на такой психический процесс, как принятие решений, при котором осуществляется выбор из имеющихся альтернатив.

Особенность воздействия на внутренний мир личности состоит в том, что новая информация сопоставляется с имеющейся ранее. В этом процессе участвует лишь то, что представлено, а не то, что находится вне обсуждения. Человеку (объекту воздействия) предлагают осмыслить аргументы и факты, выгодные субъекту воздействия.

Итак, НЛП использует ряд положений о работе мозга (нейро) и его связи с поведением человека (программированием). Основные *положения нейролингвистики* состоят в следующем: связь мыс-

лей и эмоций; опосредование жизненного опыта; реакции на коммуникации; мотивации поведения.

Связь мыслей и эмоций. То, о чем и как человек думает, влияет на то, что он чувствует. Положительно эмоционально окрашенная мысль принимается (опосредуется). Отрицательно эмоционально воспринятая мысль отвергается.

Опосредование жизненного опыта. Весь опыт человека закодирован в его нервной системе. Субъективный опыт можно разделить на образы, звуки, ощущения, вкусы, запахи. Все это может быть закодировано в слова.

Реакции на коммуникации. Смысл любой коммуникации заключается в реакции, которую она вызывает. Реакция может быть мыслительной и деятельной, положительной и отрицательной, конструктивной и разрушительной. Реакция может быть рассмотрена как обратная связь в ходе общения.

Мотивации поведения. В основе любого поступка человека лежит определенное намерение. Оно связано с ближайшим окружением, его групповым мнением. Любое поведение является выбором субъективно лучшего варианта, из имеющихся возможных, на данный момент.

Подходы НЛП – это главные (концептуальные) идеи, на которых строится процесс воздействия на психику человека.

Первым и самым важным открытием НЛП является то, что во внутреннем мире человека основным носителем знаний об окружающей действительности являются зрительные образы («картинки»), звуки и ощущения. У каждого человека есть свой собственный способ создания внутренне опосредованной реальности: в картинах, звуках, чувствах и ощущениях.

НЛП использует три основных **подхода**: репрезентативные типы; двойное воздействие слов; мета-программирование.

Репрезентативные типы – это различия людей по источникам восприятия и способам получения информации из окружающего мира. Различают три репрезентативных типа: визуальный, аудиальный и кинестетический.

Визуальный (зрительный) тип означает, что эти люди получают информацию, в подавляющем большинстве, из зрительных образов.

На их основе они воспринимают мир и организуют свой опыт и мышление.

Визуалы учатся, запоминают, приобретают опыт, создавая картины в своем внутреннем мире. Создавая новые картины, они могут использовать их и сопровождающие эмоции для замены старых картин и эмоций. С заменой картин, они меняют и свои внутренние состояния. О людях-визуалах можно сказать: «что видят, тем и становятся». Они составляют 60% популяции.

В своей речи визуалы будут чаще использовать слова: видеть, «ярко», «под углом зрения», «рассматривать», «видно» и т.п. Жестикулируют они в основном высоко поднятыми руками – выше уровня груди. Говорят громко, отчетливо, быстро. В момент вспоминания смотрят либо прямо перед собой, либо вверх-вправо, либо вверх-влево.

Рекомендации. Для эффективного общения и воздействия на визуалов обязательно следует использовать зрительную информацию: фото, картины, схемы, графики, диаграммы. Им надо предоставлять при общении определенное пространство, поэтому к ним не надо располагаться близко. При общении они хотят иметь визуальную поддержку. На лекции без наглядных пособий им будет скучно.

Аудиальный (слуховой) тип связан с тем, что такие люди получают информацию через речь и иные звуки. Они организуют свой опыт и мышление в слуховых образах.

Описывая свои переживания, аудиалы концентрируются на звучании речи (сила, тембр, скорость). Они любят длинные объяснения, из-за многословности могут доминировать в разговоре. Аудиалы гордятся тем, что могут ясно и внятно излагать свои мысли, и ожидают того же от других. Они могут утомить собеседника своей разговорчивостью. Кстати, они склонны поговорить и сами с собой. Тем, не менее, аудиалы умеют и слушать. Они любят, когда другие рассказывают им об интересных событиях. Люди с аудио-репрезентативной системой составляют около 20 % популяции.

Дыхание у аудиалов регулярное и ритмичное, и особенно заметно на уровне середины грудной клетки. Они часто выдыхают, в общении склонны перемещать глаза из стороны в сторону. При жестикуляции их руки часто указывают на уши.

Рекомендации. При общении с аудиалами желательно пользоваться образным языком, с большим разнообразием слов. Сама речь

должна быть яркой и красочной. Следует использовать различные модуляции и тембр голоса.

Кинестетический (чувственно-ощущаемый) тип означает, что такие люди воспринимают и оценивают мир с помощью ощущений и чувств. Они организуют свой опыт и мышление в чувственно-ощущаемых образах.

Кинестетики являются людьми с тонкой организацией. Их настроение очень динамично, оно легко меняется от внешних обстоятельств, даже малозначимых. Люди такого типа составляют также около 20 % популяции.

Рекомендации. При общении с кинестетиками надо быть внимательным, следить за их и собственным настроением и эмоциями. Если есть проблемы, надо их обсудить, иначе кинестетик будет искать причины в себе.

В процессе НЛП стремятся использовать одновременно все три репрезентативные системы. Это дает максимальный эффект воздействия.

Например, реклама шоколадных изделий фирмы *Hersheys* (США) выполнена в виде визуального ряда со звуковым сопровождением: «Вафли, шоколад – и вы почувствуете дух Америки. Арахис, карамель – и вы увидите, как выглядит Америка. Кокосы, миндаль – и вы услышите звуки Америки».

Двойное воздействие слов, как подход НЛП, заключается в учете того, что человеческий мозг воспринимает слова *двояким* способом: рационально-логическим и эмоционально-образным. Варьируя словами, у человека можно сформировать позитивное или негативное отношение к явлению.

Рационально-логическое восприятие означает, что слова воспринимаются в их основном значении. Так они осмысливаются и опосредуются.

Эмоционально-образное восприятие несет в себе скрытый смысл. Для него обычна альтернатива: «хорошо» или «плохо». При этом они вызывают ассоциативные образы: зрительные, слуховые, чувственно-ощущаемые.

Мета-программирование строится на стратегиях мышления людей.

Стратегии (*стереотипы мышления*) выступают как своеобразные *внутренние цензоры*. Эти цензоры «просеивают» все, что видят, слы-

шат, ощущают и чувствуют люди в окружающем мире. Они мгновенно выносят свое заключение «можно» или «нельзя» по каждому воспринимаемому элементу.

Например, одной из основных «мета-программ» людей является стремление «К» чему-то и «От» чего-то. Стремление «К» мотивирует достижение успеха, социального статуса, личного удовлетворения. Стремление «От» мотивирует избегание неудач, социальных осуждений, личных проблем.

Основные подходы НЛП представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Подходы нейро-лингвистического программирования

Подходы	Элементы (типы)
Репрезентативные типы	Визуальный (зрительный) Аудиальный (слуховой) Кинестетический (чувственно-ощущаемый)
Двойное воздействие слов	Рационально-логическое Эмоционально-образное
Мета-программирование	Стереотипы мышления Внутренние цензоры

Методы НЛП – это способы воздействия на позицию и мотивы личности. *Методы* НЛП бывают: подсознательные, латеральные и гипнотические.

Подсознательные методы заключаются в использовании неосознаваемых (бессознательных) влияний на личность. В этой связи используются *подпороговые эффекты* в воздействии на внутренний мир человека.

Однажды в США на киносеансе был использован следующий «подпороговый эффект». На экране вкраплениями появлялась реклама мороженого. Вкрапления были настолько короткими, что не фиксировались сознанием. Однако зрители после сеанса активно покупали мороженое.

Латеральные методы НЛП основаны на непрямом (косвенном) программировании психики. Слово *латеральный* означает – боковой, побочный, второстепенный, посторонний. Данные методы основаны на том, что сознание человека выстраивает программы деятельности через принятие извне конкретных идей, которые становятся внут-

ренными убеждениями. Особенно полно опосредуются явления, которые подаются как бесспорные, несомненные. Принятые как аксиомы, они сразу включаются в личные убеждения человека.

Латеральное программирование воздействует на поведение человека непосредственно, помимо его создания и воли. Главное в латеральной информации всегда остается как бы в стороне, и принимается человеком попутно, без акцентирования. В передаваемых сведениях существует как бы двойной план, который практически не осознается. Он минует сознание человека, не подвергаясь рефлексии. В то время как к основной теме разговора человек относится субъективно, аналитично, соглашаясь с собеседником, или нет.

Гипнотические методы связаны с такими состояниями человека как трансовая индукция и импульсивные поступки.

Трансовая индукция состоит в том, что при восприятии неожиданной и важной информации человек замирает, его мыследеятельность на секунды снижается. В этот момент и принимается решение: верить или не верить.

Импульсивные поступки человек склонен делать в ситуации неожиданного выбора. При этом у него нет времени на размышления. Поэтому решения принимаются интуитивно и стремительно.

Суггестивные психотехнологии – это способы внушения через эмоциональное воздействие на психику. *Суггестия* означает внушение. Суть суггестии состоит в воздействии на чувства человека, а через них – на его волю и разум. Эмоциональное воздействие сопровождается снижением сознательности и критичности. В такой момент человек не стремится ни к анализу, ни к оценке побуждений.

Суггестивные психотехнологии имеют 3 основных *направления*: эмоции, социальные установки, картина мира.

Эмоции являются основным направлением суггестии. Через воздействие на эмоциональный мир можно сформировать у человека новое убеждение, и осуществить программирование. Такие возможности вытекают из специфических *свойств эмоций*: чувственная реакция на явление переносится на его оценку; эмоциональная память очень устойчива; эмоции сильнее логики; эмоциональную реакцию смоделировать легче, чем логическую.

Существуют положительные и отрицательные эмоции. В суггестии применяются, в основном, *положительные эмоции*. В них выделяют два уровня: идеальный (восхищение, мечта) и физиологический (наслаждение, комфорт).

Социальные установки связаны с позицией общества по конкретному вопросу. Для человека очень важным является отношения «я – общество – я в обществе». Поэтому суггестия часто пользуется различными *социальными установками* человека: самооценка; самоутверждение; общественное мнение; нацеленность на успех; лидерство; стремление к известности.

Картина мира заключается в персональном представлении человека об окружающей действительности и социуме, а также их законах. Знания, навыки, опыт, эмоции и ощущения индивида складываются в единую картину.

Обычно эта картина в своей объективной основе совпадает с общепринятой. Однако она у каждого человека существенно отличается своими субъективными личностными оттенками и акцентами.

Разница в восприятии позволяет суггесторам создавать собственные *версии* «картины мира» (оценочные образы), и выдавать их за реальные.

В современной практике суггестивных психотехнологий сложились три *варианта* основных версий окружающей «картины мира»: образ действительности (в форме аксиомы); система ценностей (стремление к лучшей жизни); типичное поведение (повторяющиеся ситуации).

Приемы НЛП – это варианты эффективного воздействия на внутренний мир собеседника. Наиболее распространенными *приемами* являются пять: «отзеркаливание»; эмоциональное побуждение; наложение субмодальностей; «якорение» пикового опыта; метафоризация.

Отзеркаливание состоит в предъявлении зрительных, речевых и паралингвистических характеристик, свойственных самому партнеру. То есть, надо опереться на то, что есть у собеседника, что им принято. В ответ образуется позитивный фон общения, снимаются защитные «фильтры».

В арсенал приемов «отзеркаливания» входят: улыбка, комплимент, имя и звание партнера, личные увлечения.

Эмоциональное побуждение заключается в доведении собеседника до состояния содействия партнеру путем эмоционального воздействия на него. Собеседнику можно польстить, затронуть чувство собственного достоинства, описать проблему ярко и красочно, посочувствовать, попросить поддержки, пожаловаться и т.п. Иными словами, на собеседника надо подействовать так, чтобы он эмоционально захотел помочь.

Так, американские психологи Реймс, Томсон и Боуэр провели эксперимент по воздействию на эмоции человека через красочность информации. Были набраны две группы «условных присяжных», которые должны были судить «условного водителя» – виновника авто-аварии. Первой группе представили яркое и красочное обвинение прокурора, и сухую и официальную защиту адвоката. Второй группе «присяжных», наоборот, было представлено сухое обвинение и яркая защита. Фактологическая часть в обоих вариантах была идентичной. В результате, в обеих группах «присяжных» убедительно выиграла яркая позиция.

Наложение субмодальностей состоит во введении в свою речь чужих речевых информационных характеристик, которые создают благоприятный фон общения. Характеристики и оценки следует взять те, о которых заранее известно, что они поддерживаются собеседником.

«Якорение» пикового опыта заключается в фиксации (запоминании) моментов, во время которых собеседник находится на вершине своих эмоциональных переживаний. В состоянии чувственного подъема все другие события и мысли человека, не относящиеся к главному явлению и переживанию, теряют всякое свое значение. Опираясь на это состояние, можно успешно воздействовать на внутренний мир человека.

Л.Н. Толстой в романе «Война и мир» описывает, как Андрей Болконский, раненый в Аустерлицком сражении, переживает важнейшие минуты своей жизни: «Над ним не было ничего уже, кроме неба, – высокого неба, не ясного, но все-таки неизмеримо высокого, с тихо ползущими по нем серыми облаками. «Как тихо, спокойно и тожественно, совсем не так, как я бежал, – подумал князь Андрей, – не так, как мы бежали, кричали и дрались... – совсем не так ползут облака по этому высокому, бесконечному небу. Как же я не видал прежде этого высокого неба? И как я счастлив, что узнал его наконец. Да! Все пустое, все обман, кроме этого

бесконечного неба. Ничего, ничего нет, кроме его. Но и того даже нет, кроме тишины, успокоения. И слава Богу!..»

Метафоризация состоит в обещании собеседнику всяческих благ в случае занятия им требуемой позиции. По сути это называется: «создание мира», «обещание желаемого», или «*популизм*».

Исторический пример. В 1598 году Борис Годунов, не принадлежащий к царскому роду, долго притворно отказывался от избрания русским царем, но потом согласился. Венчаясь на царство, он потряс себя за ворот рубахи и торжественно воскликнул:

«– Да не будет в моем царстве ни нищих, ни бедных! И последнюю рубаху разделю с народом!»

Итак, психология НЛП заключается в воздействии на психику и поведение человека целенаправленными речевыми способами, используя законы деятельности мозга.

Нейролингвистика использует четыре основных положения: связь мыслей и эмоций; опосредование жизненного опыта; реакции на коммуникации; мотивации поведения.

Основными подходами НЛП являются: репрезентативные типы; двойное воздействие слов; мета-программирование.

Люди по восприятию внешней информации и организации своего мышления делятся на репрезентативные типы. Основными типами являются: визуальный, аудиальный, кинестетический.

Основными методами НЛП являются три: подсознательный, материальный и гипнотический.

НЛП использует следующие основные приемы: «отзеркаливание»; эмоциональное побуждение; наложение субмодальностей; «якорение» пикового опыта; метафоризация.

1.5. Психология манипулирования

Общаясь друг с другом, люди часто пытаются склонить собеседников к своей точке зрения: отношению к человеку; взгляде на проблему; оценке явления. Нередко стремление убедить переходит в неэтичную форму – «навязать». Это вызывает к жизни соответствующий прием воздействия, который определяется как «манипулирование».

В рамках изучения психологии манипулирования будут рассмотрены четыре **вопроса**:

1. Социально-психологическая сущность манипулирования;
2. Механизм манипуляции;
3. Приемы манипулирования;
4. Защита от манипулирования.

Манипулирование – это воздействие на психику, используя некорректные приемы.

Слово «манипуляция» произошло от *manipulare* – (лат) умело управлять, оказывать помощь. Изначально оно имело положительное значение. Отрицательный смысл появился значительно позднее.

В манипулятивном общении приняты следующие названия участников: «манипулятор» (субъект) и «манипулируемый» (объект).

При манипулировании партнер рассматривается не как личность, а как объект воздействия. При этом манипулятор ставит задачу добиться контроля над определенной частью мыслей и поведения объекта, направить его действия в нужном заказчику направлении.

Манипулятор не информирует объект об истинных целях общения, он либо скрывает их, либо подменяет другими. Как правило, истинные цели объекту манипуляции невыгодны, а часто даже направлены против него.

Суть манипулирования сводится к следующему: информация подается объекту таким образом, чтобы он на ее основе самостоятельно сделал определенные выводы. Так как объекту кажется, что он пришел к этим выводам сам, то он автоматически принимает новое умозаключение за свое собственное, следовательно, он относится к нему с полным доверием.

Иными словами, в ходе манипулирования создается не объективное описание явления, а вариант его целенаправленной субъективной интерпретации.

Можно сказать, что манипулирование является видом психологического воздействия с целью побудить другого к совершению выгодных манипулятору действий. Важным признаком наличия манипулирования является положение, когда один субъект рассматривает другого как средство или помеху в своей деятельности. Исходя из

этого, манипулятор превращает объект в послушное орудие, доводя его до уровня подчинения и контроля.

В современном мире манипулирование используется во многих **сферах**: социальной, политической, духовной, экономической, материальной.

В *социальной* сфере пропагандируются общественные идеи, например, свобода, равенство и братство.

Манипулирование общественными идеями осуществляется через выстраивание системы социальных мифов, например, Сталин – отец, Ленин – добрый дедушка. Кроме того, используются социально значимые ритуалы, например, воинское приветствие.

В *политической* сфере пропагандируются политические идеи и имидж политических лидеров. Для этого используются средства массовой информации, PR-технологии, рекламно-политические акции.

В *духовной* сфере распространяются духовные ценности через систему образования, приоритеты воспитания, искусство и литературу.

В *экономической* сфере основной точкой приложения манипуляций являются экономические события, конкуренция и реклама.

Особое распространение получила манипуляция в агрессивной и недобросовестной рекламе, которая нагло навязывает товар потребителю, используя средства психологического давления.

В *материальной* сфере пропагандируется приоритет материальных ценностей. Любовь к вещам как таковым облегчает работу манипуляторов.

Сферы манипулирования представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Сферы манипулирования

Сферы	Объекты пропаганды
Социальная	Общественные идеи (свобода, равенство и братство)
Политическая	Политические идеи Имидж политических лидеров
Духовная	Духовные ценности Нравственность
Экономическая	Экономические события и факты

	Конкурентная деятельность Реклама и PR
Материальная	Материальные ценности

Механизм манипулирования включает его элементы и движущие силы. Он связан с двумя уровнями общения: явным и скрытым.

Явный уровень очевиден, но он фактически выполняет функцию легенды, отвлекая и усыпляя объект воздействия. Явный уровень маскирует действия манипулятора.

Скрытый уровень содержит истинную цель манипулирования. Сам факт воздействия и его задачи тщательно скрываются от объекта манипуляции.

Так, американский психолог К. Шиллер указывает: «Для достижения успеха манипуляция должна оставаться незаметной. Успех манипуляции гарантирован, когда манипулируемый верит, что все происходящее естественно и неизбежно, и сам факт манипуляции не отражен в памяти объекта. Короче говоря, для манипуляции требуется фальшивая действительность».

Таким образом, механизм манипулирования будет работать в условиях мистификации – создания лже-событий и лже-фактов. Ложь является движущей силой механизма манипулирования.

К формам лживого поведения, с целью манипулирования, относятся следующие явления: хитрость, ханжество, лицемерие, лесть, компромат, клевета, шантаж, фальсификация, обман, вероломство, заведомая ложь.

Приемы манипулирования – это способы воздействия манипулятора на объект манипуляции.

Приемы манипулирования связаны с содержанием информации и формой ее подачи. Основными приемами, отражающими *содержание* информации, являются селекция, искажение и конструирование. Основными приемами, связанными с *формой* подачи информации, являются эмоционализация и артистизм.

Селекция – это избирательный подход к подбору информации. Та часть сведений, которая выгодна манипулятору, сообщается объекту. Другая часть информации, которая нежелательна, умалчивается. Последнее получило название *обман по умолчанию*.

Пример умолчания использован в повести Аркадия Гайдара «Чук и Гек». Там дети в пылу ссоры выбросили и не смогли найти важную телеграмму. Дальше они решают, что делать:

«– Знаешь, Гек, а что, если мы маме про телеграмму ничего не скажем? Подумаешь – телеграмма! Нам и без телеграммы весело.

– Врать нельзя, – вздохнул Гек. – Мама за вранье всегда еще хуже сердится.

– А мы не будем врать! – радостно воскликнул Чук. – Если она спросит, где телеграмма, – мы скажем. Если же не спросит, то зачем нам вперед выскакивать? Мы не выскочки.

– Ладно, согласился Гек. – Если врать не надо, то так и сделаем. Это ты хорошо, Чук, придумал».

До сознания объекта манипулирования доводится только *часть информации*, вполне верная, но не допускается другая ее часть, тоже верная, но нежелательная для манипулятора. В результате, в сознании объекта формируется искаженное, ложное представление о явлении или событии.

К селекции информации можно отнести и *цензуру* – изъятие из книг, журналов, газет, радио- и телепередач неугодных правящему режиму материалов и фактов.

Искажение – это изменение части информации с целью представить общую картину в ином виде. Искаженную информацию часто называют «полуправдой».

К различным видам искажений относится: качественное изменение, передергивание, переворачивание, субъективное изложение.

Качественное изменение означает преувеличение хорошего, преуменьшение плохого, приписки, неправильный (тенденциозный) подбор фактов.

Американский психолог Ф. Батлер предложил следующую модель качественного изменения восприятия действительности, при внешне объективной двусторонней аргументации. В пользу «своей» позиции приводить наиболее сильные и убедительные аргументы. В пользу же «другой» стороны представлять факты слабые и неубедительные.

Передергивание является способом подачи информации, когда какому-то одному свойству придается незаслуженно высокий вес. Банальные вещи подаются как величайшие откровения. А рядом с этим «протаскивается» обычное, и даже неверное.

К передергиванию относится и «эффект рамки» – создание неадекватного оформления, окружения, упаковки.

Перевооруживание является способом поменять явление местами: выдать «черное» за «белое», и наоборот.

Субъективное изложение означает навязывание объекту авторской оценки сообщаемых событий.

Конструирование – это создание (придумывание) несуществующей информации, сочинение небылиц, заведомая ложь, клевета. Клевета в уголовном праве квалифицируется как преступление против личности. Однако она достаточно распространена, и, к сожалению, весьма действенна.

Так, очень легковверен в отношении клеветы был последний русский император Николай II. Генерал А. Мосолов, бывший начальник канцелярии министерства Императорского двора в своей книге «При дворе императора» писал: «Он увольнял лиц, даже долго при нем служивших, с необычайной легкостью. Достаточно было, чтобы начали рассказывать про кого-нибудь сплетни, начали клеветать, даже не приводя никаких фактических данных, чтобы он согласился на отчисление такого лица. Царь никогда не старался сам установить, кто прав, кто виноват, где истина, а где навет... Менее всего склонен был царь защищать кого-нибудь из своих приближенных или устанавливать, вследствие каких мотивов клевета была доведена до его, царя, сведения. Как все слабые натуры, он был недоверчив».

К конструированию относится и такой прием манипулирования людьми, как *провокация*. Смысл этого приема заключается в том, что объекту предоставляется ложная информация, с целью подтолкнуть его к ошибочным действиям, которые затем будут преданы гласности.

Эмоционализация – это сопровождение передаваемой информации неадекватно высокими эмоциями. Целью специально вызванных эмоций является повышение или понижение значимости того, что содержится в самом сообщении.

Артистизм – это сопровождение информации невербальными средствами (мимикой, телодвижениями) с целью усиления смысла и содержания сообщения.

Например, Л.М. Замятин в своих «Записках посла» пишет об артистизме бывшего премьера Великобритании Маргарет Тэтчер, ссылаясь на случай, когда она перешла на крик на переговорах с российским премьером Примаковым: «Может быть, премьер просто переутомилась, утратила контроль над собой, оказалась в плену эмоций? Нет, конечно. Позже помощник Тэтчер Пауэл в доверительной форме сказал мне:

– Наша леди разыграла беседу именно так, как и хотела ее разыграть. Не сомневаюсь: если бы Тэтчер не была крупным политическим деятелем, она вполне могла бы стать актрисой. Впрочем, она такой и была – в политике».

Моральная оценка манипулирования является однозначно отрицательной. Это способ скрытого психологического воздействия на людей, с использованием некорректных средств. Пользоваться доверием человека, эксплуатировать его неправильные представления, превращать в собственный капитал его незнание – это аморально со всех точек зрения.

Защита от манипуляции состоит в умении распознавать скрытые замыслы манипуляторов и не поддаваться на их уловки. Для защиты имеются *два направления*: проявление определенных личностных качеств для неприятия манипулирования; использование специальных правил поведения.

Личные качества для неприятия манипулирования собой связаны с умением распознавать скрытые цели партнеров. Основными такими *качествами* являются: проницательность, осмотрительность, критичность.

Проницательность. В общении следует быть внимательным, уметь видеть глубинные мотивы поведения партнера. Проницательность вовсе не означает постоянную подозрительность. В дружеской среде можно расслабиться, позволив своей вере в людей доминировать над недоверчивостью. Но при малейших признаках опасности нельзя допускать легковёрность. Надо концентрировать внимание, и быть начеку.

Осмотрительность. В общении не следует давать о себе излишнюю информацию. Личное должно быть, в основном, конфиденциальным. Не следует распространять о себе подробную информацию без особой необходимости. Беспечность и излишняя открытость вооружают соперников, недругов, конкурентов, завистников.

Например, пророк Мухаммед учил: «Прибегайте к сохранению тайны, если хотите исполнения ваших нужд. Ведь завидуют всякому, обладающему каким-то благом».

Критичность. Не следует принимать все на веру, особенно необычное, неожиданное, сомнительное. Надо уметь анализировать, сопоставлять, перепроверять. Важную информацию надо подтвер-

ждать из разных источников, а до этого не делать, на ее основании, серьезных выводов. Легковерие открывает ворота манипуляторам.

Так, критичность часто необходима при восприятии трудов историков. Француз Марк Ферро написал книгу «Как рассказывают историю детям в разных странах», в которой убедительно показал, насколько искажается история в угоду политике. Например, в польских учебниках времен СССР диаметрально менялась история отношений с Россией. В учебнике 1968 г. еще было упоминание о кровавом штурме Суворовым пригорода Варшавы (1795), в 1976 г. слова «устроил резню ее жителей» заменили на «провел заключительный штурм», а в учебнике 1979 г. это событие вообще не упоминается.

Правила поведения для защиты от манипуляции достаточно просты и весьма разнообразны. Основные из них: избегание сомнительных контактов и сведений; минимизация утечки информации и предсказуемости; логико-критический анализ; психофизиологический анализ.

Избегание сомнительных контактов и сведений в общении, профессиональных и личных делах дает хорошую возможность не попасть под влияние манипуляторов. Прежде, чем вступить с человеком в деловой контакт, следует узнать о нем хотя бы немного, но из надежных источников.

Так, в английской национальной традиции принято следующее. Чтобы вступить в контакт, люди должны быть представлены друг другу человеком, который знает их обоих. При знакомстве сообщается не только имя, но и звание, должность, что позволяет сразу определить место человека в обществе. Можно вступить в контакт и на основе персонального рекомендательного письма.

Минимизация утечки информации и предсказуемости означает избегание необоснованного распространения сведений о себе и предприятии, о делах, перспективах и проблемах. Любые дополнительные сведения вооружают манипуляторов, и облегчают им работу.

Житейской иллюстрацией данного правила может служить статья в еженедельнике «Аргументы и факты» под красноречивым названием «Украдут ваш отпуск», с рекомендациями против квартирных краж: «Не афишируйте свой отъезд. Попросите родных или соседей регулярно забирать вашу корреспонденцию, а счетчик заставьте крутиться, оставив включенным какой-либо маломощный безопасный электроприбор. Не выключайте радиоточку – пусть в вашей квартире даже ночью кто-то разговаривает и поет».

Минимизация предсказуемости позволит избежать однообразия, которое дает недругам возможность разгадать, предупредить и расстроить замыслы человека. Непредсказуемые поступки осложняют задачу манипуляторов.

Испанский мудрец XVII века Бальтасар Гаршан писал о предсказуемости: «Легко подстрелить птицу, летящую по прямой, труднее – ту, что кружит».

Сокрытие подозрений также уменьшает предсказуемость. Сокрытие необходимо для негласной проверки сведений. Если подозрение не подтвердится, человеку не будет нанесена обида. Если же подозрение окажется верным, будет время и возможности для принятия мер противодействия.

Высказанное подозрение, если оно верно, дает возможность недругу затаиться, и искать другие способы недружественных действий.

Один из вариантов сокрытия подозрений называется *игра в простака*. Если вас пытаются обмануть, не старайтесь показаться умнее своего противника. Наоборот, поддайтесь ему, и усыпите его бдительность. Только так вы сможете избежать обмана.

Еще один вариант сокрытия подозрений называется *встречный прием*. Суть его заключается в том, чтобы подготовить своему недругу ловушку. Можно скрыть ее, но еще тоньше будет ее объявить с тем, чтобы заставить недруга отступить.

Так, герой басни И.А. Крылова «Лжец» в ответ на вранье своего собеседника о римских огурцах «величиной с гору», заявил о встречном чуде:

«– Вон, видишь через реку мост, куда нам путь лежит?

Он с виду хоть и прост, а свойство чудное имеет:

Лжец ни один у нас по нем пройти не смеет.

До половины не дойдет – провалится и в воду упадет».

Логико-критический анализ сведений с целью оценки их правдивости. Такой анализ может иметь три *варианта*: вертикальный, горизонтальный и сопоставление фактов.

Вертикальный анализ заключается в сравнении сведений, поступивших в разное время от одного и того же источника.

Так, получив сомнительные сведения, можно через некоторое время попросить тот же источник повторить информацию. Если сведения были придуманы, в повторном рассказе окажутся несовпадающие детали.

Горизонтальный анализ состоит в сравнительной проверке сведений за счет получения их из разных источников. Если информация верна, она будет идентичной.

Например, систему горизонтального анализа описывает в В. Суворов в своем «шпионском» романе «Аквариум»: «Семьсот Шестой вдруг начал производить дезу. Если анализировать полученные от него документы, то вскрыть попытку обмануть ГРУ невозможно. Но любой документ ГРУ покупает в нескольких экземплярах. Одинаковые кусочки информации сравниваются. Это делается всегда, с любым документом. Попробуй добавить от себя, постарайся утаить – служба информации это вскроет».

Сопоставление фактов позволяет установить их совместимость или несоответствие. Это дает возможность судить о правдивости сведений.

Например, в романе Э. Гарднера «Отведи удар» обман детектива Дональда Лема легко разоблачает его девушка:

«– Ты мне сказал, что очень спешил и все время превышал скорость, когда возвращался за мной. Но когда мы сели в машину, мотор был холодным как лед. Тебе даже пришлось включить подсос».

Психофизиологический анализ заключается в наблюдении за поведением партнера, его невербальными движениями и модуляцией голоса.

В психофизиологии считается, что признаками обмана являются: нервное поведение, дрожащий голос, вспотевшие ладони, напряженное лицо, бегающий взгляд и др.

Например, в повести А.С. Пушкина «Капитанская дочка» поручик Гринев так описывает Емельяна Пугачева: «Живые большие глаза так и бегали. Лицо его имело выражение приятное, но плутовское».

Сопоставив все данные невербального поведения и звучание голоса собеседника можно довольно точно оценить его искренность.

Итак, манипулирование является воздействием на психику человека со скрытой целью, используя некорректные приемы. Манипулирование применяется во многих сферах: социальной, политической, духовной, экономической, материальной.

Механизм манипулирования состоит в использовании двух уровней общения – явного и скрытого.

Приемы манипулирования связаны с содержанием информации, либо с формой ее подачи. С содержанием связаны приемы: селек-

ция, искажение, конструирование. С формой подачи информации связаны приемы – эмоционализация и артистизм.

Защита от манипуляции состоит в умении распознавать скрытые замыслы манипуляторов. Для защиты имеются два направления:

личностные качества – проницательность, осмотрительность, критичность;

специальные правила поведения – избегание сомнительных контактов и сведений; минимизация утечки информации и предсказуемости; логико-критический анализ; психофизиологический анализ.

1.6. Сущность и виды делового общения

В профессиональной жизни для осуществления совместной деятельности люди вступают в общение друг с другом. Без этого невозможно согласовать действия двух и более человек.

В ходе изучения видов и форм делового общения будут рассмотрены следующие *вопросы*:

1. Понятие делового общения;
2. Функции и особенности делового общения;
3. Виды делового общения;
4. Организация делового общения;
5. Формы делового общения.

Деловое общение – это профессиональное взаимодействие людей, при котором происходит обмен информацией и осуществляется совместная деятельность.

Умение конструктивно (результативно) и бесконфликтно общаться является важным *профессиональным качеством* делового человека, а также элементом его общей культуры. Практически все проблемы бизнеса, общей работы связаны с общением, с передачей-приемом идей, сведений, знаний.

Само деловое общение является тонким и сложным видом деятельности. От умения общаться зависит степень взаимопонимания с партнерами, психологический комфорт, личное удовлетворение от контакта и его результатов.

Деловое общение представляет собой важную *психологическую категорию*. От его грамотности зависит профессиональный и личностный рост человека. В ходе делового общения индивид получает

новые профессиональные знания и умения, раскрывает свой внутренний потенциал.

Деловое общение предполагает определенную *активность* в ходе взаимодействия. Эта активность проявляется в следующих усилиях и действиях:

- установлении межличностных контактов, познании друг друга;
- мобилизации усилий на решение общих задач;
- проявлении творчества в совместной деятельности;
- личностной реакции и эмоциональной настроенности на партнера.

В ходе профессиональной деятельности деловое общение выполняет ряд *функций*. Основными из них являются следующие: контактная, информационная, координационная и побудительная.

Контактная функция заключается в установлении или поддержании профессионального знакомства, выстраивании отношений, осознании и фиксации места каждого в системе ролевых, статусных и межличностных связей в рамках сообщества.

Информационная функция заключается в обмене профессиональными знаниями и умениями, мнениями и замыслами, проблемами и решениями.

Координационная функция направлена на согласование действий и взаимное ориентирование в рамках профессиональной деятельности. При этом не только согласуются действия, но и происходит обмен эмоциональными переживаниями, отношением к выполняемой работе.

Побудительная функция стимулирует активность по выполнению определенных профессиональных действий, влияет на изменение состояний и мнений, потребностей и мотивов.

Деловое общение, в отличие от других видов коммуникаций, имеет свои *особенности*. Основными из них являются: обязательность, результативность, полезность и приятность.

Обязательность связана с тем, что в ходе профессиональной деятельности человек не может уклониться от делового общения. Он вынужден вступать в контакт с теми, с кем делает совместную работу. Профессионалу надо уметь строить отношения с разными людьми, независимо от симпатий и антипатий.

Результативность означает, что в ходе деловых контактов надо выполнять совместную работу, успешно решать производственные задачи.

Полезность состоит в том, что из деловых отношений извлекается определенная польза для производства. Новые деловые контакты устанавливаются с учетом возможностей профессиональной пользы.

Приятность связана с тем, что деловое общение является частью профессиональной жизни, которая приносит человеку личное удовлетворение. При прочих равных условиях, люди отдают предпочтение деловому общению, которое психологически комфортно, контактам с приятными людьми.

Неприятное деловое общение свидетельствует о серьезных профессиональных проблемах: в квалификации, культуре, взаимодействии, ситуации. Как правило, такое общение непродуктивно.

Чтобы деловое общение было приятным, оно должно соответствовать достаточно высокому уровню культуры. **Культура общения** предполагает:

- умение объективно воспринимать партнера, правильно понимать смысл его высказываний и поведения;
- способность доходчиво излагать свои мысли, понятно аргументировать выводы, вносить интересные предложения;
- умение налаживать эмоциональный контакт, добиваться взаимопонимания, выстраивать конструктивные деловые отношения.

Виды делового общения различаются по своим целям и задачам. Основными видами делового общения являются: согласование, информирование и влияние.

Согласование выполняется в рамках совместной деятельности. Различают три вида согласований: мнений, решений и действий.

Согласование мнений касается взглядов на ту или иную работу, позиций участников, их отношения к производственным делам.

Согласование решений связано с проблемой «состыковки» дел, с тем, чтобы решение одного вопроса не наносило ущерб другому.

Согласование действий необходимо там, где труд одного прямо связан с усилиями другого.

Информирование как вид общения необходим для того, чтобы у всех участников отдельных направлений профессиональной деятельности было понимание общей картины. Информирование может осуществляться в двух видах: о делах друг друга и передача профессиональных знаний.

Информирование о делах необходимо для удовлетворения потребности в понимании общей картины профессиональной деятельности. Кроме того, знание общего замысла позволит, внося при необходимости коррективы на одном участке, не помешать другим.

Так, Н.В. Гоголь в комедии «Ревизор» информирует устами городничего:
«– Я вас собрал, господа, чтобы сообщить пренеприятнейшее известие – к нам едет ревизор».

Передача профессиональных знаний является важным элементом производственного информирования, снабжения коллег нужными сведениями.

Влияние, как вид делового общения, связано со взаимным воздействием на внутренний мир (психику) друг друга участников совместной профессиональной деятельности. Влияние осуществляется на двух *направлениях*: на эмоции и на мотивацию.

Влияние на эмоции создает общий настрой в коллективе. От этого зависит успех совместной профессиональной деятельности.

Влияние на мотивацию обеспечивает единство личных и коллективных целей в рамках профессиональной деятельности.

Организация делового общения заключается в подготовке и осуществлении контактов, связанных с профессиональной деятельностью.

Алгоритм организации делового общения можно представить в виде шести последовательных действий. Рассмотрим их.

1. Постановка цели общения. Любой контакт не должен быть бессмысленным. Рабочее время всегда надо тратить *с пользой*. Поэтому перед тем, как вступить в контакт, надо четко осознавать, для чего это делается. Это, как отмечено выше, может быть согласование, информирование или осуществление влияния. Часто цели не достигаются исключительно из-за того, что у участника общения нет ясности в их постановке.

2. Подготовка к общению. Исходя из личности партнера по деловому общению, следует выбрать стратегию поведения в ходе контакта. Уместно составить план общения, в котором предусмотреть последовательность разговора, определить перечень своих аргументов, продумать ответы на возможные доводы партнера.

Если партнер недостаточно знаком, следует получить о нем некоторые сведения. Это поможет лучше понимать его как профессионала и человека. Надо поразмыслить над мотивами партнера в соответствии с темой предстоящего общения, представить его возможные эмоции и поведение. Надо представить также *различные варианты* хода общения, и предусмотреть меры, способные направить контакт в психологически конструктивное русло. Следует быть готовым *реагировать* на неожиданные и неприятные повороты в общении.

3. Выбор места общения. Место для делового общения должно удовлетворять двум требованиям. Во-первых, чтобы никто *не мешал* и не отвлекал во время контакта. Во-вторых, должно быть доступным необходимым *оснащение*: наглядные материалы, официальные документы, необходимая информация и др.

Не всегда есть готовое место для общения, соответствующее указанным требованиям. Чаще всего его надо создать. Следует позаботиться об исключении шума, достаточном освещении, необходимом сервисе, месте для верхней одежды, напитках.

4. Выбор стратегии и тактики общения. Следует заранее продумать содержательную сторону общения: какие будут подняты вопросы, в какой форме и последовательности, чего надо добиться, в чем можно уступить и т.д. Себе надо уяснить, как будет регулироваться ход общения, какие надо иметь в запасе приемы для выхода из возможных сложных ситуаций.

К *тактике общения* относятся следующие приемы и действия:
направление разговора в нужное (стратегическое) русло;
перехват и удержание инициативы разговора, для чего заранее продумываются специальные заготовки;
активизация партнера, раскрытие его позиции;
предоставление партнеру возможности проявить себя с лучшей стороны, показать свой профессионализм.

5. Осуществление общения. Ход общения, в свою очередь, делится на ряд элементов: создание психологической атмосферы доверия и комфорта; передача-получение информации; выдвижение аргументов; реакция на аргументы партнера.

Создание психологической *атмосферы доверия* и комфорта заключается в показе доброжелательности, искренности и заинтересованности в общении. Желательна улыбка, необходима положительная реакция на встречу. До перехода к основному содержанию общения можно обменяться несколькими фразами о посторонних, но приятных вещах.

При *передаче-получении информации* надо быть внимательным. Нельзя что-либо упустить или не понять. В этом случае можно переспросить или уточнить, сверить свое понимание с мыслью партнера.

Выдвижение аргументов должно быть к месту, то есть соответствовать теме разговора и времени. Сами аргументы должны быть яркими и убедительными. Основные из них следует приготовить заранее.

Реакция на аргументы партнера должна быть внимательной. Если аргументы убедительны, следует сразу заявить о своем согласии с ними. В спорных случаях можно высказать сомнение, однако обязательно в корректной форме. Если же это не принципиально, не влияет на общую цель общения, не следует демонстрировать свое несогласие. Достаточно уклониться от комментариев.

6. Подведение итогов. Успешным завершением общения является *достижение цели* контакта. Если согласована сложная работа или мнение, уместно в конце общения все *уточнить*. Важно убедиться, что партнеры поняли друг друга, и поняли правильно.

Для оставления у партнера благоприятного итогового впечатления существует прием *контактного завершения*. Он включает: выражение удовлетворенности встречей и готовность к дальнейшим контактам, обозначение перспективы, фиксацию объединяющих интересов и совпадения личных увлечений и др.

Деловое общение, *по способу обращений* людей друг к другу, подразделяют на прямое и косвенное.

Прямое общение предполагает непосредственный речевой контакт партнеров при личной встрече. Такое общение обладает большой результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения.

Косвенное общение не предусматривает личного контакта между партнерами. Оно может осуществляться по телефону, в Интернете, по переписке, через посредника. Его возможности воздействия и влияния ниже, чем прямого контакта, но оно позволяет экономить время. Если цель общения может быть достигнута косвенным путем, оно вполне уместно.

Например, в европейской истории было принято, что в монарших браках знакомиться с невестой и предлагать ей руку и сердце от имени короля отправлялся назначенный им придворный. Конечно, это был человек умный и приятный. Невеста не могла ему отказать. А вот сам король далеко не всегда соответствовал своему «двойнику».

Формы делового общения (взаимодействия) могут быть очень разными. Основными *формами* являются четыре: беседа, публичное выступление, совещания и переговоры.

Деловая беседа – это речевое общение между двумя и более людьми с целью решения профессиональных вопросов или установления деловых отношений.

Публичное выступление – это речевое сообщение оратора о чем-то перед официальной аудиторией.

Деловое совещание – это обсуждение профессиональных вопросов, информирование, выдача заданий и инструкций по их исполнению.

Деловые переговоры – это процесс взаимодействия двух или более сторон в условиях их взаимозависимости с целью достижения интересов каждой.

Психология трех основных форм делового общения будет рассмотрена в последующих разделах данной главы, а психология переговоров – в отдельной главе.

Кроме указанных четырех основных форм делового общения существуют и другие: собрания, заседания коллегиальных органов управления (совет, дирекция, кафедра), полемики и дискуссии, деловые акции, разрешение конфликтных ситуаций и др.

Итак, деловое общение является профессиональным взаимодействием с целью обмена информацией и совместной деятельности. Особенности делового общения являются: обязательность, результативность, полезность, приятность.

В число основных видов делового общения включают: согласование, информирование и влияние.

Алгоритм организации делового общения можно представить в виде шести последовательных мероприятий-действий: постановка цели; подготовка; выбор места; выбор стратегии и тактики; реализация (ход); подведение итогов.

Основными формами делового общения являются: беседа, публичное выступление, совещание, переговоры.

Дополнительными формами делового общения являются: собрания, заседания коллегиальных органов управления, полемики и дискуссии, деловые акции, разрешение конфликтов.

1.7. Психология деловой беседы

Деловая беседа определена выше как речевое общение между людьми с целью решения профессиональных вопросов, установления взаимопонимания и поддержания деловых отношений. В ходе такого общения исключительно важное значение имеет психологический контакт между собеседниками.

При изучении психологии деловой беседы рассматриваются следующие **вопросы**:

1. Психологическая сущность деловой беседы;
2. Психологические аспекты начала деловой беседы;
3. Психологические особенности информирования в беседе;
4. Психологические аспекты обсуждения в беседе;
5. Вопросы и замечания, их психологический смысл;
6. Правила хорошего тона в беседе.

Психология деловой беседы – это внутренний контакт, понимание собеседника, его устремлений и мотивов.

Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью донести до собеседника свою заинтересованную позицию, обосновать ее и убедить в ее правильности. Беседа дает шанс привлечь собеседника на свою сторону, получить от него психологическую или деятельную поддержку.

В качестве **психологических функций** деловой беседы можно выделить следующие:

- выяснение *позиций* собеседников;
- согласование *взглядов* (мнений) по проблеме;
- совместное принятие *решений*;
- убеждение* собеседника в своей позиции;
- склонение* собеседника к выполнению конкретных действий.

Деловая беседа в содержательном плане состоит из четырех *этапов*: начало, информирование, обсуждение, завершение. Каждый из этапов имеет свои психологические аспекты и особенности.

Психологическими аспектами начала беседы являются: психологический контакт и дебют содержания.

Психологический контакт заключается в установлении дружественной и доверительной обстановки для беседы. Начинать следует с приятной улыбки, дружелюбного приветствия, демонстрации удовлетворения от встречи и ожидания приятного общения. После приветствия желательно использовать какую-либо приятную информацию, которая настроит собеседника на положительный тон.

Так, общепринятым способом начала деловой беседы считается похвала в адрес фирмы собеседника, ее продукции, города, страны, природы, погоды и тому подобное.

Дебют содержания означает способ перехода к основной теме разговора. Если собеседники знают друг друга, ранее встречались, то возможен прямой подход к делу.

Если же собеседники встречаются впервые, то психологи советуют использовать для перехода определенную «зацепку» – какое-либо личное впечатление, яркий случай. Однако в этом надо быть кратким, не злоупотреблять временем.

Например, «мостиком» перехода может быть забавный случай или анекдот. Мостик должен быть обязательно маленьким, но интересным и ярким. И, конечно же, его надо привязать к теме самой беседы.

Типичными психологическими **ошибками начала беседы** являются: *неуверенность* – принижение своего статуса, полномочий, значимости беседы;

негатив – любые отрицательные заявления, даже жалобы на погоду;

неуважение – любые претензии к собеседнику (опоздал, не отвечал на звонки), принижение статуса беседы («я случайно проходил мимо»).

Психологические особенности информирования в беседе заключаются в демонстрации: позитива, интереса, компетентности.

Позитив состоит в том, что в первой части информирования следует изложить те вопросы, по которым имеется или ожидается совпадение взглядов. Начинать со спорных вопросов не следует.

Интерес можно как продемонстрировать, так и вызвать глубоким и образным изложением проблемы, освещением ряда важных деталей, подчеркиванием значимости темы.

Компетентность демонстрируется изложением нескольких вариантов решения проблемы, разнообразием возможных подходов, знанием деталей, профессиональных тонкостей.

Психологические аспекты обсуждения в беседе связаны с содержанием разговора. Основными элементами обсуждения являются: логика, аргументы, замечания, вопросы.

Логика в обсуждении – это последовательность доказательств, установление причинно-следственных связей. Логика может выстраиваться двояко. Первый вариант: излагаются главные мысли, от них переходят к более мелким, затем к деталям. Второй вариант: сообщаются факты и детали, они обобщаются, а затем делается вывод.

Причинно-следственные связи показывают, почему произошло то или иное событие. Что явилось причиной? Что получилось в результате?

Есть такое психологическое изречение: «После, не значит вследствие». Последующее событие может быть никак не связано с предыдущим.

Аргументы – это факты, статистические данные, аналогичные случаи, ссылки на документы и авторитеты. Требования к аргументам предъявляются следующие:

достоверность – все приведенные в них цифры и факты должны быть истинными и точными;

яркость – они должны быть интересными собеседникам, не занимать много времени, чтобы не потерялась нить разговора;

актуальность – они должны быть прямо связаны с темой разговора, и убеждать собеседника в нужном направлении.

Замечания собеседников могут нести очень широкую психологическую гамму: от поддержки до враждебности. Парирование замечаний собеседника будет рассмотрено отдельно немного ниже.

Вопросы собеседников являются важной составной частью деловой беседы. Виды вопросов и их психологический смысл будут рассмотрены отдельно чуть ниже.

Вопросы и их психологический смысл в беседе очень разнообразны. Основными видами вопросов являются: открытые, закрытые, риторические, переломные, для обсуждения. У каждого вида вопросов имеется свой смысл.

Открытые вопросы содержат вопросительные слова и требуют развернутого ответа. Основными вопросительными словами являются: «кто?», «что?», «где?», «когда?», «сколько?», «откуда?», «почему?».

Психологический смысл открытых вопросов состоит в поиске дополнительной информации о явлении, позициях, потребностях, мотивах. Опасность их заключается в том, что они могут увести в сторону от основной темы разговора. Поэтому подробный ответ следует ограничить.

Закрытые вопросы уточняют позицию собеседника и предполагают краткий ответ: «да» или «нет».

Психологический смысл закрытых вопросов состоит в быстром подтверждении согласия либо отказа. Ими не следует увлекаться, так как они напоминают атмосферу допроса.

Риторические вопросы направляют мысль собеседника в определенную сторону, и не требуют ответов.

Психологический смысл риторических вопросов содержится уже в самом их тексте. Смысл этот может варьироваться очень широко: от одобрения до осуждения.

Переломные вопросы возвращают к теме разговора либо меняют ее.

Психологический смысл переломных вопросов состоит в изменении темы обсуждения, придании ей нового направления. Это может быть связано с двумя причинами. Первая, тема обсуждена достаточно, и следует переходить к другим вопросам. Вторая причина – разговор ушел в сторону, и надо вернуться к теме.

Вопросы для обдумывания призывают собеседника размышлять, комментировать сказанное.

Психологический смысл вопросов для обдумывания заключается в создании атмосферы совместного анализа аргументов и поиска общих решений. Обычно они способствуют взаимопониманию собеседников, достижению ими консенсуса в спорных моментах.

Замечания собеседника в ходе деловой беседы могут преследовать разные психологические цели. В зависимости от этого замечания делятся на **виды**: объективные, самопрезентации, предубеждения, сопротивления.

Объективные замечания связаны с недостатком информации.

Психологический смысл их заключается в получении дополнительных сведений, уточнений деталей, развеянии сомнений.

Замечания-самопрезентации заключаются в проявлении собеседником себя или своей позиции. **Психологический смысл** их состоит в демонстрации своей личности и своих интересов, либо в несовпадении позиций с собеседником.

Замечания-предубеждения демонстрируют препятствие в принятии взгляда собеседника на проблему. **Психологический смысл** их заключается в отрицательной позиции или неприятия личности собеседника.

Замечания-сопротивления связаны с сомнениями в правильности позиции партнера. Сюда же можно отнести ироничные замечания. **Психологический смысл** их состоит в том, что собеседник пока не может принять предлагаемую точку зрения. Он сомневается, поэтому нужна дополнительная аргументация.

Парирование замечаний собеседника заключается в реакции и ответах на них. Варианты парирования могут быть следующими: согласие, сдержанность, возражение.

Согласие является признанием объективности (правоты) замечания собеседника. Если необходима уточняющая информация, ее надо представить. Если нужно внести коррективы в разговор, это надо сделать.

Сдержанность состоит в избегании конкретных оценок и реакций. Обычно она используется в том случае, если собеседник с замечанием не согласен, но не считает его достаточно важным для того,

чтобы из-за него ухудшить общую атмосферу беседы. Если же несогласие все же высказывается, то делается это в мягкой форме.

Возражение выдвигается при несогласии с собеседником по принципиальным вопросам, либо в случаях некорректного поведения партнера. Однако при этом надо соблюдать уважительную форму. В противном случае атмосфера беседы станет неконструктивной, и она потеряет смысл.

Кроме содержательной реакции на замечание, психология деловой беседы рассматривает вопрос: когда следует отвечать на замечания?

Время парирования замечаний может иметь четыре варианта: до замечания; сразу после замечания; позднее; никогда.

Парирование до замечания применяется при предположении, что партнер рано или поздно сделает такое замечание. Такое предложение дает ряд психологических преимуществ: получение инициативы; избегание противоречия и разногласия; возможность самому составить формулировку замечания, выбрать время и форму ответа; укрепление доверительности беседы.

Парирование сразу после замечания является наиболее распространенным и удачным вариантом. Но только в том случае, если замечание не застало собеседника врасплох, и у него есть уместный и достойный ответ.

Парирование замечания позднее используется, чтобы не перечить собеседнику, не ухудшать атмосферу, или иметь время для обдумывания ответа. Задержка с ответом является психологической тактикой, которая часто себя оправдывает. «Задержанный» ответ может оказаться более удачным, либо более мягким за счет снижения остроты момента с течением времени. Бывает и так, что за счет отсрочки вообще исчезает необходимость парировать замечание: ответ происходит сам по себе в ходе дальнейшего разговора.

Вариант *никогда*, то есть *отказ от парирования*, используется при игнорировании замечания. Психологически правильным является не реагировать на следующие замечания: враждебные, подстрекательские, помехи. Если на них реагировать, беседа может пойти по нежелательному руслу, ее конструктивный дух будет потерян.

Замечания, возражения и некоторые вопросы таят в себе серьезную опасность ухудшить атмосферу беседы, снизить ее конструктивность, а то и попросту сорвать ее. Чтобы не допустить этого, есть специальные *правила*.

Правила хорошего тона необходимы в ходе беседы, при отводе возражений и в иных сложных ситуациях. Рассмотрим 4 основных правила.

1. Признание правоты собеседника. Она может быть частичной, и возможна, даже если собеседник неправ. Можно признать его правоту в одном (в мелочи), чтобы иметь психологическое право возражать в другом (в важном). Часто бывает даже выгодно признать правоту собеседника.

2. Серьезное отношение к мнению. Собеседнику надо показывать, что к его мыслям и замечаниям относятся внимательно, тщательно их рассматривают, прежде чем дать окончательный ответ. Любое недоразумение следует исчерпывающе разъяснить. Вдумчивое и корректное разъяснение может разрядить ситуацию, сохранив при этом конструктивную атмосферу.

3. Контроль эмоций и поведения. Замечания могут быть резкими, обидными, несправедливыми. Это провоцирует эмоциональную реакцию, но допускать ее нельзя. При повышенной эмоциональности невозможно удержать беседу в рамках конструктивности. Партнер в момент высказывания замечаний редко остается спокойным. Ожидая реакцию собеседника, он становится еще более эмоционально чувствительным. А с возбужденным человеком невозможно разговаривать по-деловому. Поэтому, кроме контроля за собственными эмоциями и поведением, надо помогать в этом партнеру.

4. Соблюдение достоинства. Оно складывается из двух частей: не переходить в защиту и на личности.

Не переходить в защиту – значит, не чувствовать себя обвиняемым. Замечания и возражения являются естественной частью деловой беседы, поэтому не следует воспринимать их болезненно.

Не переходить на личности – означает, что воспринимать и рассматривать все замечания и возражения следует исключительно по существу. Не следует их связывать с мотивами, эмоциями, а тем

более с личностью собеседника. Личные претензии и обвинения абсолютно недопустимы.

Итак, психология деловой беседы заключается во внутреннем контакте, понимании собеседника, его устремлений и мотивов. Беседа выполняет следующие психологические функции: выяснение позиций; согласование взглядов; принятие решений; убеждение собеседника и склонение его к действиям.

Деловая беседа состоит из четырех этапов: начало, информирование, обсуждение, завершение. Каждый этап имеет свои психологические аспекты.

Центральным этапом деловой беседы является обсуждение. Оно состоит из четырех элементов: логика, аргументы, вопросы, замечания.

Вопросы и замечания собеседников имеют свои разновидности и психологические особенности. На них надо уметь правильно реагировать.

Конструктивности деловой беседы способствует соблюдение правил хорошего тона.

1.8. Психология публичного выступления

Одной из важнейших форм делового общения является публичное выступление. Значимость речи в деловой (и частной) жизни человека невозможно переоценить.

Так, писатель-философ Дэниэл Уэбстер по этому поводу замечает: «Заберите у меня все, чем я обладаю. Но оставьте мне мою речь. И скоро я обрету все, что имел».

Публичное выступление является особой формой делового общения. Оно связано с ораторским искусством. Связь оратора со слушателями во время выступления осуществляется сложными способами, поэтому трудно судить о том, согласна ли аудитория с выступающим.

В ходе изучения психологии публичного выступления будут рассмотрены следующие *вопросы*:

1. Психологическая сущность устной речи;
2. Подготовка устного выступления;
3. Содержание публичного выступления и его психология;
4. Семь приемов образности языка;
5. Поведение оратора.

Публичная деловая речь не является изящной словесностью или риторическим упражнением. Она призвана выступать средством решения деловых задач, а не самоцелью.

Психология выступления – это решение производственных вопросов и демонстрация профессиональной компетентности оратора.

Образно цель выступления выражается следующей поговоркой: «Дело сказать, и себя показать».

Исходя из сути и цели публичного выступления, можно выделить его *психологические задачи*:

- 1) решение конкретных производственных вопросов;
- 2) влияние на общую производственную ситуацию и психологический климат в коллективе;
- 3) поддержание своего имиджа квалифицированного профессионала;
- 4) совершенствование своего ораторского мастерства.

Публичная речь должна отвечать вполне определенным требованиям, которые делают ее логичной и убедительной, и даже просто красивой. Деловому человеку, а тем более руководителю, очень важно уметь обращаться с устным словом.

Доказательность, грамотность и эмоциональность речи являются залогом успешного делового общения. Деловые люди должны владеть техникой речевого контакта. Причем как на диалоговом, так и на массовом уровне. Владение словом в деловом мире ценится очень высоко.

Искусство устной речи является составной частью общей культуры личности. Оно показывает уровень образованности человека.

В современном деловом мире, умения выступать публично не хватает многим людям. А между тем, искусство устной речи вполне доступно каждому деловому человеку. Оно не является природным свойством, а приобретает в ходе персональной практики общения.

Так, самый выдающийся оратор в истории цивилизации, политический деятель Древнего Рима Цицерон сказал по этому поводу фразу, ставшую знаменитой: «Поэтами рождаются, ораторами становятся».

Из сказанного для деловых людей можно сделать вывод о необходимости **обучения** ораторскому искусству. С этой целью надо чаще публично выступать, а перед этим основательно готовиться.

Деловому человеку важно усвоить, что даже одно *неудачное выступление* может надолго составить о нем невысокое мнение, подорвать его имидж профессионала, и даже просто образованного человека.

Подготовка устного выступления определяет его публичный успех. Методикой обучения устной речи предлагается вполне конкретный *алгоритм подготовки*, который состоит из шести последовательных действий. Рассмотрим их.

1. Установление темы и аудитории.

Тема может быть задана выступающему заранее, а может предполагать его свободный выбор. Во втором случае надо исходить из актуальности проблемы для предприятия, аудитории и себя лично.

Установление аудитории связано с пониманием ее интересов и запросов. Разговор должен быть слушателям важным, интересным и понятным.

2. Сбор материала.

Исходя из темы выступления, следует создать *базу данных*. Если даже предмет обсуждения оратору хорошо известен, необходимо обновить свои знания, поискать дополнительный материал. Вполне возможно, что по теме появилось что-то новое, теоретические идеи, необычные подходы, передовой опыт.

3. Разработка плана речи.

Следует продумать, что говорить, и в каком порядке. Как начинать свою речь? Какие поднять вопросы? Какие использовать аргументы? Чем завершить выступления? Чтобы не упустить чего-либо важного, рекомендуется сделать *план-конспект речи*. Основной его должна быть последовательность речи по пунктам (структура). Кроме того, в план-конспект включаются цитаты, факты, примеры, аргументы, которые надо донести до аудитории точно, без искажений.

4. Подготовка наглядных средств.

Устная речь предназначена для слушания. Однако ее воздействие будет многократно сильнее, если будут использованы и *зрительные возможности*. Тем более, что большинство людей

основную часть информации воспринимают визуально (об этом говорилось выше, в разделе 1.3).

В качестве наглядных средств могут быть использованы: схемы, графики, диаграммы, таблицы, макеты, образцы продукции и другое. Наглядные средства следует подготовить заранее.

Однако вполне возможно воспользоваться и подручными средствами и материалами.

Уместно даже использовать предметы, которые не имеют прямого отношения к содержанию разговора. Они могут просто концентрировать внимание аудитории через фокусировку зрения.

Например, вождь российской революции Ленин во время своих публичных выступлений, особенно на открытом воздухе, часто держал в руке кепку. Периодически он перекладывал ее из одной руки в другую. Кепка позволяла усиливать акцентирование на жесты и эмоциях оратора.

Но, несомненно, высокой ценностью обладают наглядные средства, несущие конкретную информацию, дополняющие и украшающие речь выступающего.

5. *Овладение материалом.*

Эта часть подготовки состоит из двух частей: «продумывание» и «проговор» речи. *Продумывание* речи означает ее мысленное произнесение. Это важный элемент подготовки.

Проговор речи означает произнесение ее вслух, без слушателя либо кому-то из своих близких. Это необходимо для того, чтобы будущая речь закрепилась не только в мыслительной памяти, но и в мышечной – в голосовых связках и дыхательных путях.

Стоя перед аудиторией даже опытный оратор подвержен определенному волнению. Оно может привести к забыванию последовательности речи, каких-то деталей, отдельных ключевых слов. Для того, чтобы волнение не испортило выступление, необходим план-конспект, а также предварительный «проговор» речи вслух.

6. *Вызов коммуникативного желания.*

Это действие означает *психологический настрой* на выступление. Человек не всегда готов говорить. Нередко бывает даже наоборот – возникает нежелание выступать. Для успеха выступления жизненно важно настроить себя на следующее: я готов к выступлению, мне есть что сказать, я хочу поделиться своими мыслями.

Человек, который вышел на трибуну с нежеланием говорить, с демонстрацией насилия над собой, сам активно провоцирует провал своей речи.

Содержание выступления включает пять *элементов*: композицию; логику; аргументы и факты; выразительность языка; культуру речи. Каждый элемент имеет свои психологические аспекты.

Композиция выступления – это его структура и последовательность частей. Обычно выступление состоит из: введения, постановки проблемы, анализа вариантов решения, заключения.

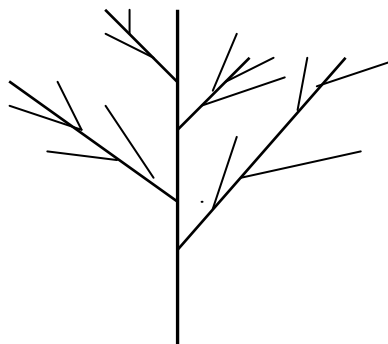
Введение ставит своей главной психологической задачей овладение вниманием аудитории. Для этого можно использовать прием необычности, неожиданности. Удивление слушателей будет способствовать привлечению их внимания.

Постановка проблемы и анализ вариантов будут представлены немного ниже, в рамках рассмотрения логики выступления.

В *заключении* следует сделать общий вывод из своей речи. Это может быть предложение по оптимальному варианту решения изложенной проблемы.

Логика речи связана со схемой построения информации и выбором путей доказательств. Логика может быть выстроена на следующих психологических приемах: «дерево текста», «пирамида текста», новые сведения и «новый взгляд».

Дерево текста как логический прием означает построение информации от общего к частному. Сначала объявляется главная мысль (проблема) выступления – это «ствол дерева». Затем излагаются варианты решения проблемы – это «ветви дерева». Следом представляются аргументы и факты – это «веточки дерева» и «листочки» (рисунок 1.2).



1. Ствол – тема
2. Толстые ветви – разделы
3. Тонкие ветки – подразделы
4. Листья – примеры, факты

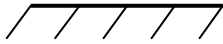


Рисунок 1.2 – Схема «дерева текста»

Психологический смысл «дерева текста» заключается в сообщении слушателям главной мысли, а затем постепенному ее доказательству с помощью набора аргументов и фактов.

Пирамида текста, как логический прием речи, предполагает сообщение слушателям некоторого набора фактов и примеров. Это нижняя ступень пирамиды. После этого они обобщаются – это будет средняя ступень пирамиды. И, наконец, верхняя ступень – вывод из всего сказанного (рисунок 1.3).

Психологический смысл «пирамиды текста» заключается в постепенном подведении слушателей к главному выводу, основной идее выступления.

Новые сведения заключаются в сообщении слушателям того, чего они ранее не знали. Психологически новые сведения позволяют сформировать у слушателей мнение, которое задумано оратором.

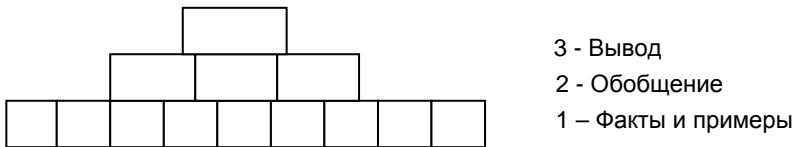


Рисунок 1.3 – Схема «пирамиды текста»

Новый взгляд как логический прием связан с сообщением слушателям каких-то новых деталей об известном им явлении. Этот прием еще называют «неизвестное об известном». Однако дополнительные детали позволяют по-новому взглянуть на знакомое явление.

Психологический смысл данного приема заключается в том, чтобы с помощью дополнительной новой информации изменять мнение слушателей об известном им явлении в нужную сторону.

Аргументы и факты составляют доказательную базу выступления. Они должны быть краткими, яркими, убедительными. Их следует привязать к конкретной мысли оратора, которую он хочет доказать или прокомментировать. Иными словами, аргументы и факты в речи должны быть к месту.

Психологический смысл аргументов и фактов заключается в том, что с их помощью достигается убеждение слушателей в позиции оратора.

Выразительность языка заключается в его адекватности, богатстве и образности.

Адекватность языка состоит в соответствии его уровня пониманию слушателей, а также излагаемой теме. В деловом выступлении должны присутствовать профессиональные термины и понятия, раскрывающие рассматриваемую проблему.

Богатство языка связано с набором (количеством) и разнообразием употребляемых слов. О богатстве языка говорят и речевые обороты, лингвистические приемы.

Образность языка связана с использованием выразительных средств языка и специальных приемов, которые позволяют сделать речь яркой, интересной, красивой, запоминающейся.

Последнее настолько важно для устной речи, что немного ниже будет рассмотрен специальный вопрос «7 приемов образности языка».

Культура речи – это правильность употребления слов в их звучании и смысловом выражении. В понятие культуры речи включают ряд положений:

правильное употребление слов по смыслу;

правильное произношение слов по орфографии и грамматике, а также с точки зрения ударения;

отсутствие *штампов* и канцеляризов («уделить должное внимание», «в настоящий момент», «сегодня»);

отсутствие *слов-паразитов*, не несущих никакой смысловой нагрузки («вот», «значит», «так сказать», «как бы»);

недопустимость *сленга* и нецензурных выражений;

отсутствие *акцента* (из-за местного наречия).

Так, для некоторых белорусов серьезной проблемой является русско-белорусский акцент, прозванный в народе «трасяной». Хотя она легко лечится, достаточно некоторое время поупражняться в лингвистике.

Культура и образность в деловом мире имеет важное значение. Людей, владеющих такой речью, окружающие воспринимают психологически с завышенной оценкой их образованности и профессионализма.

Семь приемов образности языка

1. Вопросно-ответная форма. Оратор ведет не только повествование, но периодически задает себе вопросы, и сам же отвечает на них. По сути это дискуссионная форма.

Так, выдающийся античный оратор Демосфен в своей обличительной речи против македонского царя Филиппа (отца Александра Македонского), добивающегося объединения с Афинами, говорил: «Чего же хочет Филипп? Демократии и мира? Ничего подобного! Он хочет использовать воинскую доблесть афинских граждан. Они будут завоевывать ему другие народы и территории».

5. Тропы. Это использование слов в иносказательном (переносном) значении. К тропам относят и целый ряд иных выразительных средств: эпитеты – образные определения; метафоры – скрытые сравнения; гиперболы – преувеличения; литоты – преуменьшения и т.д.

Психологически тропы многократно усиливают воздействие.

Например, описание в газете политических событий (о реакции правительства на беспорядки в Ирландии) в медицинских терминах: «Консилиум в Лондоне прописал больному Ольстеру хирургическое вмешательство».

3. Повтор. Он заключается в неоднократном использовании одного словосочетания в одном либо соседних предложениях с целью привлечения к ним внимания и усиления психологического воздействия.

Например: «Такая цель не может быть сейчас достигнута. Такая цель несвоевременна. Постановка такой цели сегодня принесет вред вместо пользы».

4. Синонимы. Неакцентируемый повтор называют «тавтологией» – использование одних и тех же слов в одном или соседних предложениях. Чтобы его избежать, слова заменяют сходными по смыслу.

Например, цитата из обличительной речи Цицерона: «Все ненавидят тебя, Пизо. Сенат не любит тебя, римские всадники не выносят твоего вида, римский народ желает твоей гибели, вся Италия прокликает тебя».

5. Присоединительные конструкции. Для их создания из повествовательного предложения изымается 2-3 слова. Затем они ста-

вятся после предложения в качестве самостоятельного неполного предложения. Оно и будет присоединительной конструкцией.

Например, два варианта:

«После ссоры пути их надолго разошлись»;

«После ссоры пути их разошлись. И надолго».

6. Антитеза. Это резкое размежевание. Оно ставит человека перед выбором, когда один вариант исключает другой.

Например: «Или наступать, или потерять все. Промедление смерти подобно».

7. Крылатые фразы. К ним относятся образные выражения, поговорки, пословицы, поговорки.

Неисчерпаемый кладезь крылатых фраз – это произведения И.А. Крылова, Ильфа и Петрова, В. Высоцкого, устное народное творчество. Например:

«А вы, друзья, как ни садитесь...»;

«Кукушка хвалит петуха...»;

«Утром деньги, вечером – стулья»;

«Жираф большой, ему видней»;

«Мужик на барина три года сердился, а барин и не знал».

Поведение оратора во время выступления во многом определяет его успех. В поведении специалисты выделяют три элемента: «образ оратора», внимание аудитории, регламент.

Образ оратора связан с конструированием выступающим общего впечатления слушателей о себе, выстраивании для себя определенной социальной роли, позиционировании себя в теме выступления.

Можно сказать, что образ оратора складывается из: выбранной им роли, внешнего вида, артистизма, модуляции голоса.

Выбранной ролью может быть роль лидера, интеллектуала, аналитика, советчика, комментатора, эксперта и др.

Специалисты считают, что «публичное выступление – это театр одного актера». А вот какую роль играть в этом театре, оратор выбирает сам.

Внешний вид оратора должен соответствовать той роли, которую он сам себе выбрал. Но в любом случае вид должен быть опрятным, а стиль одежды деловым. Это играет важную роль в создании у аудитории позитивного образа выступающего.

Так, Дейл Карнеги пишет: «Я много раз замечал, что если оратор – мужчина в мешковатых брюках, бесформенном пиджаке, нечистой обу-

ви, из нагрудного кармана торчит авторучка, или если оратор – женщина в безвкусной одежде, то, как я видел, слушатели испытывают столь же малое уважение к такому оратору, как он к самому себе. Возможно, они предполагают, что ум оратора столь же неряшлив, как и его вид».

Артистизм обычно связывает с жестикуляцией и пантомимикой. Жестикуляция (движения руками) должна присутствовать, но быть достаточно сдержанной, чтобы не отвлекать аудиторию от содержания разговора. Пантомимика связана с позами тела выступающего.

«Хороший оратор говорит всем телом», - утверждают специалисты.

Модуляция голоса означает использование смены темпа речи, силы звука, расстановки голосовых акцентов, выделения отдельных слов и словосочетаний. В модуляции голоса заключено одно из главных преимуществ устной речи перед письменной.

«Монотонность речи – гарантия провала выступления», – отмечается в методиках устного языка.

Внимание аудитории означает поддержание контакта со слушателями в ходе выступления. Внимание складывается из завоевания и удержания.

Завоевание внимания достигается вызовом интереса к себе или теме разговора, необычностью (удивлением) уверенностью (компетентностью) оратора. Недопустимо запинаться и извиняться, так как слушатели засомневаются в компетентности выступающего, и перестанут его слушать.

Удержание внимания достигается не только интересной речью, но и специальными приемами. Следует помнить, что у слушателей неизбежно будут происходить спады внимания через каждые 15–20 минут. Поэтому следует предусмотреть разные способы оживления внимания: шутки, вопросы к аудитории, изменение интонации, персональное обращение к одному из слушателей, краткие яркие примеры, паузы, изменение своего поведения на трибуне и др.

Регламент обычно объявляется председательствующим. Если это не сделано, оратор сам должен обозначить *продолжительность* своего выступления, и выдержать его.

Ближе к концу выступления оратору следует заявить о его скором завершении. Это будет и способом привлечения внимания. Это также позволит донести до слушателей итоговые выводы и предложения.

Затягивание выступления (нарушение регламента) воспринимается слушателями, как правило, резко негативно. Настолько негативно, что может перечеркнуть все то положительное, чего оратор добился своей речью.

Итак, психология устного выступления заключается в решении производственных вопросов, показе своей заинтересованности и профессиональной компетентности.

Подготовка устного выступления имеет определенный алгоритм: установление темы и аудитории; сбор материала; разработка плана речи; подготовка наглядных средств; овладение материалом; вызов коммуникативного желания.

Содержание выступления включает пять основных элементов: композиция; логика; аргументы и факты; выразительность языка; культура речи.

Культура и образность речи в деловом мире связывается с образованностью и профессионализмом оратора.

Успех выступления во многом определяется поведением оратора. В поведении выделяются три элемента: «образ оратора», внимание аудитории, регламент.

1.9. Психология делового совещания

Одной из основных форм профессионального общения является деловое совещание. Именно на совещаниях обсуждаются виды и способы выполнения предстоящих работ, согласуются действия исполнителей.

Во времена СССР на предприятиях и в организациях активно использовались совещания под названием «пятиминутки». Они могли вместо пяти минут длиться более часа, что показывало низкую деловую квалификацию.

В ходе изучения психологии делового совещания будут рассмотрены следующие четыре **вопроса**:

1. Психологическая сущность делового совещания;
2. Виды деловых совещаний и их психологические особенности;
3. Подготовка делового совещания;
4. Методико-психологические аспекты делового совещания.

Деловое совещание – это личная встреча группы сотрудников с целью обмена профессиональной информацией.

Психология делового совещания заключается в согласовании работы, оценке сделанного, постановке задач и создании психологического климата.

Исходя из сущности делового совещания, можно сформировать его психологические *задачи*:

1. Оценка итогов выполненного за некоторый промежуток времени;
2. Выдача заданий на новый промежуток времени, уточнение путей их выполнения;
3. Согласование профессиональных действий, информирование друг друга о своей работе;
4. Стимулирование и мотивация исполнителей;
5. Поддержание положительного психологического климата в коллективе, создание деловой производственной атмосферы.

Деловые совещания позволяют не только синхронизировать работу отдельных участков, но и организовать общую динамику профессиональной деятельности. На совещаниях показывается общее состояние работы коллектива, успехи и отставания его отдельных подразделений.

Виды деловых совещаний зависят от их цели и личности (квалификации и психологии) руководителя. Различают четыре основных вида совещаний: сегрегативные, свободные, авторитарные, дискуссионные.

Сегрегативные совещания проводятся по заранее намеченному плану. Обычно руководитель (председательствующий) делает сообщение (доклад), после этого выступают заранее назначенные участники. Какие-либо отклонения от плана, инициативы сотрудников воспринимаются руководителем, как правило, отрицательно. Решение такого совещания готовится заранее, хотя и называется оно «проектом».

Психологической особенностью сегрегативных совещаний является желание руководства дать подчиненным соответствующие профессиональные ориентиры. Обратная связь здесь является второстепенной. Проект решения хотя и обсуждается, но существенных изменений не претерпевает.

Примером сегрегативных совещаний во времена СССР являлись так называемые «партхозактивы». Они проходили по следующему ритуалу:

доклад руководителя (успехи плюс немного критики и проблем); выступления заранее подготовленных участников (самоотчет плюс самокритика и поднятие заранее согласованных вопросов); принятие решения (заранее подготовленного, допускались лишь мелкие поправки). Это был психологический ритуал, а не действительно деловая работа.

Свободные совещания проводятся без заранее намеченного плана, без предварительного распределения ролей, а только с использованием самой общей схемы.

Так, в качестве схемы совещания часто применяется следующая: информация руководителя об итогах и оценках основных дел прошедшего периода (обычно недели); постановка задач на новый период; выступления участников (по их инициативе) с сообщением о важных делах (предстоящих и прошедших), о которых следует знать всем участникам. Краткий итог совещания проводит руководитель.

Психологической особенностью свободного совещания является его демократическая сущность. Участникам не указывают, что говорить и как. Происходит своего рода совместная выработка позиций и согласование действий. Хотя производственные задачи, плановые задания руководством до исполнителей доводятся.

Авторитарные совещания представляют собой фактически монолог руководителя. Он подводит итоги, раздает оценки, поощряет и наказывает («распекает») подчиненных. Участникам может быть предоставлено слово только по решению руководителя. Прием слово, чаще всего, дается для объяснений, это своего рода «вызов двоечника к доске».

Авторитарное совещание фактически даже и совещанием назвать сложно. Ему больше подходит такое название – «инструктаж». А у наиболее жестких руководителей – «разборка».

Психологической особенностью такого совещания является прямой перенос авторитарного стиля руководства на проведение деловой встречи. Все и за всех говорит и решает руководитель, все остальные – молчаливые слушатели.

Все недостатки (и достоинства) авторитарного стиля руководства в полной мере можно отнести и к оценке эффективности авторитарных совещаний. Они уместны в неквалифицированных, проблемных или военизированных коллективах.

Дискуссионные совещания проводятся для выработки совместных (коллективных) решений. Они предполагают свободный обмен мнениями, вплоть до достижения консенсуса. Решение обычно принимается голосованием.

Психологической особенностью дискуссионных совещаний является использование коллективного разума для выработки решений по сложным производственным вопросам. Кроме того, такие совещания являются для руководителя хорошей формой обратной связи с коллективом.

Подготовка делового совещания зависит от его вида. Предлагая методику подготовки, будем ориентироваться, в основном, на *свободное* совещание, как соответствующее самому распространенному деловому стилю – демократическому.

Рассмотрим **алгоритм подготовки** делового совещания.

1. Постановка цели совещания. Совещание является эффективной формой делового общения. Однако оно «съедает» значительную часть рабочего времени. Поэтому, собирая совещание, надо быть уверенным в том, что оно действительно необходимо.

В практике хорошо зарекомендовали себя традиционные еженедельные производственные совещания. Они проводятся в начале недели, всегда в одно время, в одном составе, что облегчает участникам планирование своей работы. На совещаниях подводят деловые итоги прошедшей недели, ставят задачи на новую неделю, согласуют действия, информируют друг друга о наиболее важных прошедших и будущих делах.

2. Определение круга вопросов для обсуждения. Демократичная форма совещания вовсе не предполагает разговора «ни о чем». Основные вопросы для обсуждения должны быть определены заранее. А свобода состоит в том, что участники вправе поднять дополнительно любые другие вопросы для совместного обсуждения.

3. Назначение докладчиков по основным вопросам. Доклады или сообщения должны быть заранее подготовленными, продуманными, это повысит общую эффективность совещания. Подготовка сообщений поручается наиболее компетентным специалистам, или руководителям, ответственным за данный участок работы.

4. Определение состава участников, мета и времени проведения совещания. Это неактуально для традиционных плановых совещаний, где круг участников установлен на длительный период. Для внеплановых же совещаний надо определить круг лиц, имеющих отношение к намеченным к рассмотрению вопросам. Время и место совещания выбираются так, чтобы было удобно всем участникам. Предупредить всех надо заранее, чтобы они скорректировали свои планы.

5. Ознакомление с вопросами участников совещания. Это также следует сделать заранее, чтобы у участников было время подумать над проблемами и предложениями. Это повысит эффективность совещания.

6. Предварительная проработка вопросов. По сложным вопросам, выносимым на совещание, мало назначить докладчиков. Обсуждение может быть эффективным, если будет что обсуждать. Поэтому не следует надеяться на экспромт. Возможно, к совещанию следует провести определенную проверку, подготовить предложения. По наиболее сложным вопросам уместно даже создать комиссию (рабочую группу) из нескольких человек.

Методико-психологические аспекты проведения совещания охватывают ряд организационных вопросов и атмосферу встречи: установление и соблюдение регламента, влияние на ход обсуждения, принятие решений, выделение этапов совещания.

Установление регламента. Это надо сделать в начале совещания. Прохождение совещания в установленных временных рамках позволит настроить участников на рабочий лад, по-деловому использовать время, планировать свои последующие дела.

В психологическом плане отсутствие регламента вызывает серьезное внутреннее недовольство участников совещания. Ведь каждый из них спланировал свой рабочий день, с учетом выделения конкретного времени на участие в совещании.

Влияние на ход обсуждения. Содержание разговора не должно пускаться на самотек. Председательствующий должен постоянно удерживать нить разговора, не позволяя отвлекаться на мелочи, уходить в сторону. От выступающих надо добиваться краткости,

высказываний по-существу, внесения конкретных конструктивных предложений.

Психологическая атмосфера обсуждения вопросов в определяющей степени зависит от председательствующего. Он может и должен задавать тон разговора. Результат зависит от его компетентности и воли. Неумение направить и удерживать содержание совещания в деловом русле сильно роняет авторитет руководителя в глазах участников.

Соблюдение регламента. В ходе обсуждения должен контролироваться установленный регламент. Это придает совещанию деловую форму, не позволяет «увязать» в пустых дебатах, тратить время. При нарушении регламента руководитель должен вмешиваться, вплоть до лишения слова.

Психологического ощущения нарушения демократии при лишении слова «разговорчивых» участников быть не должно. Напротив, нарушает права участников оратор, который не укладывается в регламент. Тем более, что в случае необходимости дополнительно сообщить что-то важное, можно попросить сделать это сверх регламента. А вот попустительство в нарушениях регламента показывает низкую деловую квалификацию руководителя.

Принятие решений. По некоторым из обсуждаемых вопросов может понадобиться принятие решения. Оно должно базироваться на проекте, предложенном докладчиком или проверяющим. Но при этом должны быть обсуждены все предложения выступающих. Принять ли предложение, и в каком виде, решается в ходе самого совещания.

Психология принятия решений на совещаниях весьма специфична. Руководитель должен чувствовать и направлять ход принятия решения. Если у него появились сомнения, либо предлагается спорное решение, его следует отложить. Надо предложить дополнительное изучение, проработку вопроса. Возможно создание комиссии. В любом случае, председательствующий должен не допустить принятия неудачного решения.

Два этапа совещания. Часто на совещание выносятся вопросы, касающиеся разного круга заинтересованных лиц. В таком случае надо сначала обсудить те вопросы, которые необходимо довести до

сведения всех участников. Затем, отпустив часть участников совещания, рассмотреть вопросы, предназначенные для узкого круга.

Психологически два этапа совещания обосновываются заботой об экономии рабочего времени сотрудников. Зачем участникам присутствовать на рассмотрении вопросов, которые их не касаются? В реальности же можно на втором этапе рассмотреть и конфиденциальные вопросы. У участников второго этапа совещания такая «секретность» поднимает их значимость в собственных глазах.

Итак, психология делового совещания заключается в согласовании работы, оценке сделанного и постановке новых задач. В зависимости от целей и способов проведения существуют различные виды совещаний.

Подготовка делового совещания имеет свой алгоритм, состоящий из последовательных мер: постановка цели; определение круга вопросов; назначение докладчиков; определение состава участников; ознакомление их с вопросами; предварительная проработка вопросов.

Методико-психологические аспекты проведения совещания заключается в следующих мерах: установление регламента и контроль его соблюдения; влияние на ход обсуждения; принятие решений; проведение совещания в два этапа.

Выводы по главе 1

1. Общение является специальным контактом с целью обмена информацией и взаимного влияния людей. Содержание общения заключается в передаваемой при этом информации: предметной, когнитивной, деятельностной, кондиционной, мотивационной.

2. Социальное общение по структуре состоит из следующих составляющих: коммуникативной, интерактивной и перцептивной. Общение, как процесс, складывается из следующих действий: обмен информацией, коммуникативное влияние, обратная связь, барьеры общения.

3. Социальное общение имеет два уровня коммуникации: вербальный (речевой) и невербальный (выразительные движения). Механизмами эмоционального воздействия при общении являются: аттракция (привлекательность); эмпатия (сопереживание); нейролингвистическое программирование.

4. Нейро-лингвистическое программирование заключается в формировании программы поведения человека путем речевого воздействия на его психику. Влияние производится с учетом законов работы мозга и психической деятельности человека.

5. Психология манипулирования состоит в воздействии на психику человека со скрытой целью, используя некорректные приемы: селекцию, искажение и конструирование информации.

Не допустить манипулирования собой позволяют следующие качества: пронизательность, осмотрительность, критичность.

Существуют также специальные правила поведения для защиты от манипулирования.

6. В ходе социального общения выделяются два аспекта, один из которых помогает взаимопониманию – этика, а другой мешает – барьеры. Этические нормы общения составляет система ценностей и правил этики, соблюдение которых требуется от участников общения. Барьерами общения являются психологические причины, препятствующие конструктивному взаимодействию партнеров.

7. Деловое общение является профессиональным взаимодействием для обмена информацией и совместной деятельности. Основными формами делового общения являются: беседа; публичное выступление; совещание; переговоры.

8. Психология деловой беседы состоит во внутреннем контакте, понимании собеседника, его устремлений и мотивов. Беседа имеет свою структуру: начало, информирование, обсуждение, завершение. Каждый этап имеет свои психологические особенности.

9. Психология публичного выступления состоит в решении производственных вопросов и демонстрации своей заинтересованности и компетентности. Искусство речи не является врожденным, оно приобретается в практике. Однако к каждому устному выступлению необходимо основательно готовиться.

10. Психология делового совещания заключается в согласовании работы, оценке сделанного, постановке задач и поддержании психологического климата. Совещание имеет свой алгоритм подготовки, а также методико-психологические аспекты проведения.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается социальный смысл общения?
2. В чем состоят функции социального общения?
3. Из каких элементов складывается структура социального общения?
4. Каков механизм эмоционального воздействия при общении?
5. Каковы задачи нейро-лингвистического программирования?
6. Назовите основные приемы манипулирования.
7. На что направлены этические нормы общения?
8. Назовите основные психологические барьеры общения.
9. В чем заключается сущность делового общения?
10. Назовите виды делового общения.
11. Укажите элементы деловой беседы, и их психологическую сущность.
12. Из каких пунктов состоит алгоритм подготовки устного выступления?
13. Назовите приемы образности языка.
14. Укажите виды деловых совещаний, и их психологические особенности.
15. В чем состоят методико-психологические аспекты проведения делового совещания?

Литература

1. Аверченко, Л.К. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.]. – Новосибирск: М., 1997.
2. Баева, О.А. Ораторское искусство и деловое общение / О.А. Баева. – 3-е изд. – Минск, 2002.
3. Ванштейн, Л.А. Психология управления: курс лекций / Л.А. Ванштейн. – Минск, 2007.
4. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск, 2008.
5. Володько, В.Ф. Психология управления: курс лекций / В.Ф. Володько. – Минск, 2003.
6. Горнаков, Э.И. Психология и этика деловых отношений / Э.И. Горнаков. – М., 2001.
7. Зубра, А.С. Ораторское искусство / А.С. Зубра. – 2-е изд. – Минск, 2008.
8. Кабаченко, Т.С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М., 2003.

9. Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – 9-е изд. – М., 2003.

10. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. В.Н. Лавриненко. – 4-е изд. – М., 2003.

11. Психология менеджмента: учебник / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб., 2000.

Глава 2

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ

2.1. Сущность управленческого общения

2.2. Принципы и правила управленческого общения

2.3. Управленческое общение как фактор стимулирования

2.4. Заседания коллегиальных органов управления

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Делегирование

Единоначалие

Оппонент

Профессионализм

Регламент

Регулирование

Субординация

Тактика

Дизайн заданий

Извлечение уроков

Критика «рикошетом»

Обратная связь

Персональный стиль

Психологический комфорт

Тайм-менеджмент

Этические принципы

2.1. Сущность управленческого общения

Управленческое общение является частью делового общения, охватывая сферу взаимодействия руководителя и подчиненного. Оно включает профессиональное речевое и невербальное общение, а также совместную деятельность.

В ходе изучения сущности управленческого общения будут рассмотрены следующие *вопросы*:

1. Понятие управленческого общения;
2. Профессионально-психологические задачи управленческого общения;
3. Формы управленческого общения;
4. Уровни управленческого общения;
5. Стадии управленческого общения.

Управленческое общение – это профессиональное взаимодействие начальника и подчиненного.

Управленческое общение связано с выполнением ролевых функций руководителя и подчиненного. Это взаимодействие людей, занимающих социально-профессиональные позиции соподчиненности, либо относительной зависимости.

Психология управленческого общения связана с усилиями по созданию творческой производственной атмосферы и психологического комфорта в профессиональной жизни.

Управленческое общение является формой руководства людьми. *Цель* его состоит в организации и коррекции, контроле и оценке деятельности сотрудников. Это охватывает сферу как индивидуальной, так и совместной (коллективной) деятельности.

Управленческое общение предполагает тесное диалектическое взаимодействие между объектом (работником, коллективом) и субъектом управления (руководителем).

Взаимоотношения не являются, да и не могут быть односторонними. Всегда присутствует *обратная связь*. Кроме того, любой субъект управления имеет своих руководителей, для которых он является объектом. Поэтому в управленческом общении можно говорить о субъект-субъектных отношениях.

Психологической особенностью управленческого общения является то, что его участники выступают в неравных социальных статусах. Несмотря на то, что управленческое общение является взаимодействием, возможности у его участников разные: руководитель всегда имеет преимущество, и право инициативы.

Л.Н. Толстой в романе «Анна Каренина» образно описывает управленческое общение князя Облонского со своим секретарем: «Вошел секретарь, с фамильярною почтительностью и некоторым сознанием своего превосходства перед начальником в знании дел, подошел с бумагами к Облонскому и стал, под видом вопроса, объяснять какое-то затруднение. Степан Аркадьевич, не дослушав, положил ласково свою руку на рукав секретаря.

– Нет, вы уж так сделайте, как я говорил, – сказал он, улыбкой смягчая замечание, и, кратко объяснив, как он понимает дело, отодвинул бумаги и сказал:

– Так, и сделайте, пожалуйста, так, Захар Никитич.

Сконфуженный секретарь удалился».

Если руководитель хочет, чтобы подчиненный выполнял работу с желанием и инициативой, а не под давлением и «спустя рукава», управленческое общение должно быть *психологически грамотным*. Руководителю следует позаботиться о том, чтобы подчиненный не только понял суть и способ выполнения его поручения, но и внутренне его принял. Для этого надо добиваться не только и не столько конкретных действий, сколько определенных мыслей.

Примером может служить древняя легенда. Как-то раз Солнце и Ветер поспорили, кто из них сильнее, кто быстрее сможет сорвать с человека плащ. Ветер стал дуть изо всех сил. Но как он ни старался, человек только плотнее закутылся в свой плащ. Солнце же, напротив, пригрело человека. Ему стало жарко, и он сам снял плащ.

Любое дело можно сделать на разном качественном уровне: удовлетворительно, хорошо или отлично. Чтобы работать отлично, надо иметь желание, проявить мастерство, творчество, волю. А для этого нужна соответствующая *мотивация*.

Для возникновения мотивации руководитель должен принять меры по *стимулированию* подчиненного, причем с учетом его психологии, с использованием таких мер, которые наиболее действенны по отношению к данному человеку. Возникшая мотивация может быть как осознанной, так и не осознанной (влечение).

Профессионально-психологические задачи управленческого общения состоят в следующем:

1) регулирование *деятельности подчиненных* в рамках профессии, включая постановку заданий, разъяснение способов их выполнения, контроль исполнения и оценку работы;

2) развитие *атмосферы творчества* в коллективе, стремление к эстетизации работы;

3) создание атмосферы *психологического комфорта*, включая этику отношений, референтность коллектива, социальный статус и чувство защищенности каждого работника;

4) завоевание *личного доверия* со стороны вышестоящего руководства и подчиненных по поводу собственной квалификации и способности справиться с производственными и социальными проблемами коллектива.

В разных видах управленческого общения его профессионально-психологические задачи могут решаться очень по-разному. Это зависит от самих участников общения, и прежде всего от начальника.

Вот как описывают Ильф и Петров в романе «Двенадцать стульев» общение заведующего отделом ЗАГС Ворбьянинова с посетителями: «Ипполит Матвеевич поднялся во весь свой прекрасный рост, по привычке выкатив грудь... Толстые желтые лучи солнца лежали на его плечах, как эполеты. Вид у него был несколько смешной, но необыкновенно торжественный... Молодые стояли, как барашки.

– Молодые люди, – заявил Ипполит Матвеевич выпренно, – позвольте вас поздравить, как говаривалось раньше, с законным браком. Очень, оч-чень приятно видеть таких молодых людей, как вы, которые, держась за руки, идут к достижению вечных идеалов. Очень, оч-чень приятно!

Произнесши эту тираду, Ипполит Матвеевич пожал новобрачным руки, сел и, весьма довольный собою, продолжал чтение бумаг из скоросшивателя № 2.

За соседним столом служащие хрюкнули в чернильницы. Началось спокойное течение рабочего дня».

Формы управленческого общения зависят от его целей и личности руководителя. Основными формами общения являются: субординационное, служебно-товарищеское, дружеское.

Субординационное общение означает такую форму взаимодействия начальника с подчиненными, в основу которой положены административно-правовые нормы.

Психологической основой субординационного общения является целенаправленное установление социальной дистанции между руководителем и подчиненными. Грамотные руководители ведут себя при этом внимательно и корректно, чем еще больше укрепляют социальную дистанцию. Даже при высказывании замечаний подчиненным, это делается с уважением к их личности.

Часть руководителей авторитарного типа устанавливают социальную дистанцию с подчиненными в одностороннем порядке. К себе они требуют уважения и даже чинопочитания. Сами же позволяют себе грубить подчиненным, обращаться к ним на «ты», независимо от возраста, и даже унижать их.

Субординационная форма управленческого общения может носить линейный, функциональный и смешанный (линейно-функциональный) характер. При *линейных* отношениях каждый работник имеет одного непосредственного начальника. В *функциональных* отношениях работник может подчиняться разным руководителям по отдельным функциям. В *смешанных* схемах могут присутствовать оба характера управленческих отношений.

Служебно-товарищеское общение опирается на административно-моральные нормы. Такое общение характерно для демократичных руководителей.

Психология служебно-товарищеского общения ориентирована на разделение взаимодействия с подчиненными на официальное и неофициальное (товарищеское). В рамках исполнения профессиональных обязанностей такие руководители, прежде всего, требовательны к себе. Это дает им не только служебное, но и моральное право требовать с подчиненных.

Без особой необходимости руководители демократичного типа не используют своих властных полномочий. Они предпочитают опираться на свой личный авторитет.

Дружеское общение строится на морально-психологических нормах взаимодействия. Такое управленческое общение характерно для руководителей либерального типа.

Психология либерального общения основана на социальном равноправии. Руководитель не хочет позиционировать себя над своими подчиненными в социальном смысле. И это оказывается вполне оправданным, если подчиненные обладают высокой квалификацией. Они сами в этом случае ответственны и инициативны.

Так, социальное равноправие является доминирующей ценностью общества в Швеции. Его отличает открытость и компромисс, равенство в статусе, сверхмягкое управление. Шведские руководители видят себя в роли тренеров, старших товарищей. Приказы, как форма общения, являются редкостью.

Формы управленческого общения представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Формы управленческого общения

Форма общения	Основа общения
Субординационное	Административно-правовые нормы
Служебно-товарищеское	Административно-моральные нормы
Дружеское	Морально-психологические нормы

Выбор *формы общения* зависит от руководителя, его личных качеств и управленческой квалификации. Кроме того, учитывается как политика компании в сфере управления персоналом, ее корпоративная культура и психологический климат, так и текущая ситуация в возглавляемом коллективе. Если дела идут хорошо, руководителю можно использовать дружеское общение. Если же возникли профессионально-деловые трудности, следует смещаться в сторону субординационного общения.

Уровни управленческого общения связывают с шириной (областью) охвата вопросов взаимодействия. Различают три *уровня* общения: макро-, меза- и микроуровни.

Макроуровень означает общение в широком социальном смысле, он связан с восприятием общества в целом. Такое общение регулируется сложившимися общественными отношениями, традициями, обычаями. Макроуровень определяет своеобразную стратегию общения и поведения на протяжении всей жизни.

Мезауровень связан с общением в пределах содержательной темы. Это может происходить один или много раз.

Микроуровень общения – это конкретный акт контакта. Это речевое, мимическое, пантомимическое воздействие, контакт глаз. Микроуровень объединяет простейшие элементы, лежащие в основе всех других уровней общения.

Стадии управленческого общения связаны с последовательностью действий в ходе контакта. Можно выделить пять *стадий* управленческого общения: ориентировка, привлечение внимания, постановка проблемы, поиск вариантов решения, завершение.

Ориентировка. Она включает знакомство с окружающими условиями, выбор места контакта, расположение участников, установление времени начала контакта, получение социальных и индивидуальных сведений об участниках контакта.

Привлечение внимания. Эта стадия связана с сообщением темы управленческого общения и целей контакта. Для привлечения внимания необходимо что-то необычное, что может вызвать удивление.

Постановка проблемы. В рамках заявленной темы сообщается проблемная ситуация или вопрос, которые предстоит решить.

Поиск вариантов решения. Эта стадия полностью зависит от *стиля руководства*. Демократичный руководитель будет искать решение, советуясь с подчиненными. Авторитарный руководитель потребует исполнения в директивном (приказном) порядке. Способы решения он определяет самостоятельно.

Завершение. Эта стадия может быть связана с принятием совместно выработанного решения (при демократичном подходе). Но завершение общения может быть и в виде объявления решения руководителем (при авторитарном подходе).

Итак, психология управленческого общения заключается в усилиях по созданию творческой производственной атмосферы и психологического комфорта в профессиональной жизни.

Профессионально-психологическими задачами управленческого общения являются: регулирование работы подчиненных; развитие атмосферы творчества; создание психологического комфорта; завоевание доверия со стороны вышестоящего руководства.

Основными формами управленческого общения являются: субординационное, служебно-товарищеское и дружеское взаимодействие. Их психология заключается в позиции руководителя: какую социальную дистанцию он хочет установить с подчиненными.

Уровни управленческого общения – это круг охвата вопросов взаимодействия – на макро-, меза- и микроуровнях.

Стадии управленческого общения – это действия в ходе контакта – ориентировка, привлечение внимания, постановка проблемы.

2.2. Принципы и правила управленческого общения

Управленческое общение как вид деловых отношений и форма руководства персоналом имеет свои законы и нормы. Их знание и исполнение позволяет добиться максимальной эффективности делового взаимодействия.

В ходе изучения принципов и правил управленческого общения будут рассмотрены три *вопроса*:

1. Организация управленческого общения;
2. Этико-психологические принципы управленческого общения;
3. Психологические правила управленческого общения.

Управленческое общение может возникать стихийно, по мере надобности. Однако экспромт во взаимодействии с подчиненными является не самым лучшим способом общения. Квалифицированный руководитель создает индивидуальную стратегию и тактику общения с подчиненными.

Организация управленческого общения заключается в установлении индивидуальной стратегии и тактики взаимодействия с подчиненными, выработке индивидуального стиля руководства.

Стратегия управленческого общения состоит в установлении руководителем общих подходов в отношениях с подчиненными. Он решает, какую социальную дистанцию он будет устанавливать в своих контактах с работниками возглавляемого им коллектива.

Тактика управленческого общения связана с позицией руководителя по коррекции своих отношений с подчиненными в зависимости от обстоятельств. К вопросам тактики относится и использование индивидуального подхода во взаимодействии с подчиненными.

При плановом управленческом контакте руководитель ставит перед собой определенную цель. Для достижения этой цели выбирается наиболее адекватная тактика для построения общения.

Демократичный руководитель собирается поручить подчиненному N хлопотное и рутинное задание, от которого все уклоняются. Он хочет психологически смягчить поручение: «В нашем коллективе вы – один из самых квалифицированных специалистов. Вы прекрасно справились с прошлым заданием. Сейчас предстоит работа сложная, но ответственная. Поэтому я поручаю ее вам – надежному человеку».

Индивидуальный стиль руководства создается как консенсус индивидуальных особенностей руководителя и политики организации в сфере работы с персоналом. Такой консенсус возможен, если политика организации и индивидуальные особенности руководителя не отличаются принципиально, не находятся на разных полюсах вектора профессиональной свободы. К особенностям руководителя относят его природную предрасположенность к определенному стилю, уровень профессионального образования, характер личного опыта общения.

Так, кризисный директор всегда является носителем жесткого авторитарного стиля. После вывода предприятия из кризиса он сам не перестраивается в демократы. Он уходит, и ищет новую работу по выводу из кризиса, оставаясь авторитаристом.

Этико-психологические принципы управленческого общения – это основные психологические закономерности и этические нормы профессионального взаимодействия. В управленческом общении обычно выделяют четыре основных принципа: создания условий; делегирования полномочий; тайм-менеджмента; поощрения и наказания.

Создание условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний и способностей заключаются в двух положениях. Во-первых, предоставление сотрудникам современного оборудования и необходимых *условий труда*. Во-вторых, установлено на предприятии *психологической атмосферы* творчества, креативности, поддержки инициативы и поиска, этических отношений в коллективе.

Делегирование полномочий заключается в передаче подчиненным со стороны начальника части его властных прав. Для их реализации соответствующим подчиненным выделяются необходимые ресурсы: материальные, информационные, временные. Особо важным является то, что вместе с правами передаются и соответствующие им обязанности. Делегирование не снимает с руководителя итоговой ответственности.

В *психологическом* смысле делегирование сотруднику широкого круга полномочий повышает его внутреннюю самооценку, расширяет профессиональную свободу, усиливает возможности раскрытия потенциальных способностей.

Тайм-менеджмент как принцип управленческого общения заключается в рациональном использовании рабочего времени, причем как начальника, так и подчиненных.

Так, исследования показывают, что из каждой сотни менеджеров лишь один считает, что у него достаточно времени. Десяти из сотни необходимо на 10% больше времени. Еще сорока менеджерам требуется дополнительно 25% времени. Остальным не хватает и дополнительных 50%.

Однако проблема нехватки времени является чисто психологической. В принципе, времени у всех достаточно. А вот грамотно его спланировать и использовать умеют, оказывается, далеко не все. Для того, чтобы эффективно использовать рабочее время, создан «тайм-менеджмент» – управление временем на научной основе.

Тайм-менеджмент рекомендует для руководителя следующий общий порядок правильного использования рабочего времени. Заранее распределять в ежедневнике и еженедельнике следует 60% времени, 20% оставлять на незапланированные дела, 20% – на спонтанные.

Поощрение и наказание заключается в сочетании положительной оценки и поддержки активности и трудолюбия, и отрицательной оценки с предъявлением претензий по поводу нерадивости и лени. Причем соотношение, как показывает практика, должно быть примерно 4:1 в пользу поощрений.

Психологически важно, чтобы поощрялись не только активные и успешные сотрудники. Следует отмечать пусть небольшие, но успехи отстающих. Это придаст им силы в самосовершенствовании. Несвоевременная и неадекватная оценка работы сотрудника вызывает чувство неудовлетворенности и обиды.

Важно психологически грамотно использовать наказания. Взысканию подлежит именно проступок, но не личность нарушителя в целом. Переходить на личности при наказаниях недопустимо ни при каких обстоятельствах. Это не только неэтично, но и психологически неграмотно.

Разговор-взыскание должен строиться по определенной схеме. Сначала вызываются положительные эмоции – приводятся конструктивные примеры, дается высокая оценка личности работника в целом. Затем следует анализ отрицательного поступка. Завершается разговор позитивом – выражается вера в то, что подобная ситуация больше не повторится.

Психологические правила управленческого общения позволяют руководителю достигнуть наибольшей эффективности взаимодействия при контактах с подчиненными. Рассмотрим четыре основных правила.

1. Учет способностей и интересов сотрудников. При распределении работы следует учитывать три обстоятельства: квалификацию, потребности и перспективы исполнителей.

Квалификация должна быть такой, чтобы позволяла выполнить порученное задание. Если же работа сотруднику не совсем знакома, руководителю следует подробно разъяснить, что и как следует делать.

Потребности сотрудника должны учитываться, если они не мешают работе. Если дело позволяет, надо идти навстречу работнику. В другой ситуации он встречно поступит своими интересами.

Перспектива означает, что порученное дело должно давать сотруднику развиваться, повышать квалификацию, делать карьеру.

Так, современные отделы по работе с персоналом используют такую форму, как «планирование карьеры». Сотруднику ставят задачу и помогают составить программу самосовершенствования. А предприятие берет на себя обязательство параллельно продвигать его по карьерной лестнице.

2. Работа с заданиями как правило управленческого общения состоит в профессионально-психологическом продумывании содержания работ. Это продумывание включает три аспекта: дизайн, методику, контроль и оценку.

Дизайн рабочих заданий означает приукрашивание их формы и содержания. Руководитель должен подумать над тем, чтобы задание выглядело привлекательным для исполнителя. Часто для этого достаточно поменять или добавить небольшие детали. Зато психологическая готовность исполнителя к работе может существенно повыситься. Это скажется на результате.

Методика в работе с заданиями означает обучение их выполнению. Руководитель должен убедиться, что исполнитель подготовлен.

Контроль и оценка качества исполнения завершает любую работу. Отсутствие контроля может быть компенсировано добросовестностью исполнителей. А вот отсутствие оценки всегда нежелательно с психологической точки зрения. Если человек хорошо сделал свою работу, он ожидает одобрения и похвалы. Их отсутствие не будет стимулировать его к качественной работе в дальнейшем.

3. Обратная связь позволяет руководителю «держать руку на пульсе». Она дает возможность знать: реакцию на задания, ход работ, уровень профессионализма своих подчиненных.

Реакция на задания позволяет руководителю видеть отношение подчиненных к работе, а также правильность или ошибочность в своих действиях в части распределения заданий.

Ход работ должен осуществляться ритмично, в соответствии с графиком (планом). Руководитель, пользуясь обратной связью, видит необходимость и имеет возможность вмешиваться, корректировать исполнение производственных заданий.

Профессионализм подчиненных проявляется в том, насколько они понимают производственные задания, готовы ли к их квалифицированному исполнению. Обратная связь показывает, не требуется ли будущим исполнителям методическая помощь, и в каком объеме.

4. Учет неформальных групп при выдаче групповых заданий. При прочих равных условиях, производственная бригада, созданная на базе неформальной группы, имеет ряд преимуществ. Сразу решена проблема сплочения, психологически комфортного взаимодействия, профессионального взаимопонимания.

При переходе на *командную форму* организации труда команды также целесообразно формировать на базе неформальных групп. В этом случае они оказываются, как правило, эффективнее случайно собранных работников.

Итак, организация управленческого общения требует соблюдения определенных принципов и правил, выработки стратегии и тактики контактов, определенного стиля взаимодействия.

В практике сложилось четыре основных этико-психологических принципа управленческого общения: создание условий сотрудникам; использование тайм-менеджмента; сочетание поощрения с наказанием.

Психологические правила эффективного управленческого общения таковы: учет способностей и интересов сотрудников; профессионально-психологическое продумывание содержания и исполнения заданий; обратная связь; учет неформальных групп при формировании производственных бригад и команд.

2.3. Управленческое общение как фактор стимулирования

Смысл управленческого общения заключается не столько в доведении производственных заданий до подчиненных, сколько в их стимулировании, создании мотивации. Этого может добиться руководитель, владеющий знаниями психологического воздействия, и обладающий личным авторитетом.

Профессионально неподготовленные руководители часто стремятся создать авторитет неверными способами. Из этих усилий получается ложный (псевдо-) авторитет. Псевдо-авторитет возникает на основе: подавления, страха, педантизма, мелких придирок, чрезмерной требовательности, социальной дистанции. Это приводит к низкому качеству управленческого общения.

Интенсивность и качество выполняемой подчиненными работы зависят не только от квалификации работника, но и от его отношения к делу. Если сотрудник заинтересован в своей работе, от него можно ожидать эффективной деятельности. А для этого его надо стимулировать так, чтобы вызвать внутреннюю мотивацию к труду.

В рамках изучения качества управленческого общения будут рассмотрены три следующих *вопроса*:

1. Психологические основы общения как фактора стимулирования;
2. Психологические приемы влияния посредством управленческого общения;
3. Правила конструктивной критики.

Стимулирование – это совокупность действий руководителя, которые побуждают подчиненных к качественному и интенсивному труду.

Стимулирование может быть материальным и моральным (психологическим).

Психологически общение как *фактор стимулирования* заключается в воздействии на внутренний мир сотрудника с целью вызвать у него мотивацию к профессиональной деятельности.

Если стимулирование осуществляется психологически профессионально, с учетом индивидуальных особенностей сотрудника, оно вызывает мотивацию. *Мотивация* – это внутреннее желание сотрудника трудиться с максимальной отдачей. Подробно вопросы стимулирования и мотивации рассмотрены в 1-м томе, в разделе 2.4.

Для осуществления успешного психологического стимулирования надо знать внутренний мир подчиненного, его интересы, жизненные цели и потребности. Такое знание позволяет правильно задействовать рычаги влияния.

Однако, кроме индивидуальных воздействий в рамках психологического стимулирования, имеются и общие подходы. В том числе, и в сфере управленческого общения есть серьезные возможности для стимулирования сотрудников.

Психологические приемы влияния в ходе управленческого общения могут быть следующими: похвала, обращение за советом и помощью, просьбы-поручения, замечания-подсказки.

Похвала в ходе управленческого общения, если она, по мнению подчиненного, заслужена, является очень действенным приемом влияния. Похвала может быть высказана наедине, но еще лучше, если это сделано публично.

Психологически подчиненный, которого справедливо хвалят, видит высокую оценку своих усилий и квалификации. Это не только приносит ему положительные эмоции, но и повышает самооценку. При публичной похвале возрастает социальный рейтинг сотрудника.

Руководителям не следует в ходе управленческого общения скупиться на похвалу. Надо лишь следить за тем, чтобы в глазах подчиненных эта похвала была действительно заслуженной.

Незаслуженная похвала воспринимается с недоумением: то ли руководитель не компетентен, то ли он так неумело заигрывает с подчиненным.

Обращение за советом используется в проблемных ситуациях, при подготовке сложных решений. Это действительно всегда, но особенно эффективно в тех случаях, когда компетентность подчиненного действительно позволяет ему дать дельный совет руководителю.

Психологически сотрудник, к которому руководитель обратился за советом, и он смог себя проявить, будет впредь лучше относиться к работе. Кроме того, такое обращение значительно поднимет авторитет начальника в глазах подчиненного. Уважительное отношение вызывает ответное уважение.

Хорошей формой обращения за советом является создание группы для выработки проекта важного решения – «мозговой штурм». Участники «штурма» ощущают доверие к ним, признание их профессионализма и компетентности.

Обращение за помощью может заключаться в выполнении какой-то работы, деликатного поручения, оказания поддержки кому-либо. Это воспринимается как высокое доверие со стороны руководителя.

Особой эффективностью обладает обращение за помощью в выполнении конфиденциальных поручений. Кроме обычных психологических воздействий, это создает атмосферу особой доверительности во взаимоотношениях начальника и подчиненного.

Просьбы-поручения связаны с особой психологической формой распределения заданий. Руководитель может выдать подчиненному работу в приказном порядке. Но это же можно сделать и как просьбу. Как правило, исполнитель отнесется к такому поручению с гораздо большим вниманием и ответственностью.

Так, Джанни Родари в сказке «Приключения Чиполлино» приводит следующую просьбу кума Черники, который решил повесить над дверью колокольчик, а под ним записку, на которой было выведено печатными буквами: «Покорнейшая просьба к синьорам вора́м позвонить в этот колокольчик. Их сейчас же впустят, и они своими глазами убедятся, что здесь красть нечего».

Замечания-подсказки составляют особую психологическую форму корректирования поведения подчиненных. Замечание может быть сделано руководителем в прямой форме. Но можно поберечь самолюбие подчиненного, и облечь замечание в форму подсказки. По отношению к добросовестным работникам это окажется значительно действеннее.

Для недобросовестных и неквалифицированных работников замечание-подсказка может оказаться и не очень удачным влиянием. Они могут воспринимать это как слабость руководителя.

В управленческом общении невозможно обойтись без *критики*. Ее не надо бояться, надо лишь психологически правильно ею пользоваться. Грамотно высказанная критика может принести существенную пользу. **Полезьа критики** заключается в двух аспектах:

1) *резерв совершенствования* – она помогает увидеть проблемы и недостатки, и наметить пути их решения;

2) *оздоровление отношений* – отказ от критики «загоняет болезнь внутрь», в результате чего накапливаются негативные мнения и отрицательные эмоции. Вовремя сделанное замечание позволяет решить вопрос на начальном этапе.

Для того, чтобы критика приносила пользу, а не вред, надо знать и использовать специальные психологические правила.

Правила конструктивной критики позволяют в ходе управленческого общения делать подчиненным замечания, вызывая у них при этом желание исправить ошибку, а не обиду и разочарование.

Конструктивность означает, что критика должна конструировать последующие действия по исправлению указанных недостатков. Правил критики придумано довольно много, но общий психологический подход раскрывается в шести основных из них.

Рассмотрим сначала правила критики для руководителя, а затем правила реакции на критику для подчиненных.

1. Сочетайте критику с похвалой. В сложном разговоре не ограничивайтесь проблемной и отрицательной информацией. Привлеките внимание к другим ситуациям, когда дело было сделано хорошо, к положительным примерам. Упомяните о заслугах критикуемого.

2. Не сравнивайте сотрудников друг с другом. Это выглядит неэтично, и унижает критикуемого. У людей разные способности и возможности.

Пропаганда индивидуализма и внедрение соревновательности не сближает, а разъединяет людей. Люди рождаются разными, и их соревнование часто неуместно. Как показатель нелюбви к людям можно воспринимать социалистическое соревнование, придуманное в СССР большевистскими идеологами. Психологически человеку комфортно соревноваться с самим собой, отмечая этапы собственного роста.

3. Показывайте положительный выход. Создавайте впечатление, что допущенную ошибку легко исправить. Критикуйте то, что можно изменить. Говорите о главном, не придирайтесь к мелочам.

4. Не накапливайте претензий. Не собирайте промахи сотрудников. Не поминайте прошлых грехов, критикуйте лишь конкретное.

5. Критикуйте косвенно. Если есть возможность, используйте критику «рикошетом». Предъявляйте претензии не прямо, публично говорите без указания имен. Щадите престиж сотрудника.

6. Избегайте раздражения, злости, сарказма. Прежде чем критиковать, подумайте о 2-3 положительных качествах или поступках критикуемого. Это внесет сдержанность в критику. Кроме того, не допускайте эмоционального возбуждения критикуемого. В этом случае он вас просто не услышит.

Люди по-разному относятся к критике в их адрес. Одни извлекают уроки, другие обижаются, третьи замышляют «планы мести» обидчикам. Рассмотрим четыре **правила реакции на критику**.

1. *Не допускайте обид.* Если вас критикуют, значит верят в ваши способности изменить положение. Рассчитывают на то, что вы будете не обижаться, а исправлять ошибку.

2. *Признавайте критику.* Отнеситесь к своим действиям с объективной оценкой. Даже если критика в каких-то деталях кажется вам преувеличенной, в целом повод обычно есть. Согласитесь с претензиями в главном. Это облегчит путь к исправлению ситуации. Упорство в непризнании справедливости критики создаст помехи в исправлении.

3. *Реагируйте по-деловому.* Вместо оправданий и поиска причин ошибки, задумайтесь над выходом из ситуации. Возьмите на себя ответственность. Внесите конкретные предложения, и примите обязательства по исправлению положения.

4. *Извлекайте уроки.* Учитесь на ошибках, причем как своих, так и чужих. Правильное психологическое восприятие критики для накопления положительного личного опыта имеет следующий алгоритм:

- а) фиксация критики и ее повода (причин);
- б) осмысление ситуации с целью выработки мер исправления;
- в) исправление допущенных ошибок или недостатков;
- г) создание условий, исключающих повторение негативной ситуации.

Итак, управленческое общение содержит в себе широкие возможности стимулирования подчиненных. Оно позволяет воздействовать на внутренний мир сотрудников, их мысли и чувства.

Психологические приемы влияния на подчиненных в ходе управленческого общения могут быть следующими: похвала, обращение за советом и помощью, просьбы-поручения, замечания-подсказки.

Высказанная в управленческом общении критика может принести пользу в качестве резерва совершенствования и оздоровления отношений. Чтобы критика была конструктивной, следует использовать специальные правила. Причем правила существуют как для критикующего (начальника), так и для критикуемого (подчиненного).

2.4. Заседания коллегиальных органов управления

Особой формой управленческого общения являются заседания коллегиальных органов управления. В демократических системах единоличное управление очень часто заменяется коллективным (коллегиальным, командным).

При изучении проблемы заседания коллегиальных органов управления будут рассмотрены четыре *вопроса*:

1. Понятие коллегиального управления;
2. Методика подготовки заседания коллегиального органа управления;
3. Рекомендации по проведению заседаний коллегиальных органов;
4. Психологические правила дискуссии на заседаниях коллегиальных органов.

Субъекты управления могут быть двух типов: *единоличный* (руководитель, менеджер) и *коллективный*. К коллективным органам управления относятся: коллеги, президиумы, дирекции, советы, ректоры и др.

Коллективные органы управления по наиболее распространенной форме – коллегии – часто называют *коллегиальными*.

В государственных органах управления обычно создаются коллегии – высшая управленческая структура. Например, в республике Беларусь в каждом министерстве создается коллегия под председательством министра. Состав коллегии утверждается Советом Министров. Все наиболее важные вопросы отрасли обсуждаются на коллегии, и по ним принимаются решения.

В мировой практике управление организациями обычно осуществляется на принципах *единоначалия*. *Коллегиальные органы* выполняют совещательную функцию. А окончательное принятие решений и ответственность за них остается прерогативой первого лица – руководителя.

Исключением из правила единоначалия является Совет акционеров. Здесь решение принимается большинством, которое владеет 50 % плюс одна акция.

В сфере производственного управления, несмотря на единоначалие, коллегиальные органы играют очень важную роль. Расхождение во взглядах между руководителем и большинством состава коллегии означает кризис управления. В этом случае вышестоящие инстанции или акционеры должны принять решение о замене либо руководителя, либо состава коллегии.

Так, в Беларуси по положению о министерствах, в случае несогласия министра с большинством коллегии министерства, предусмотрена следующая процедура. Министр проводит приказом свое решение, но ставит в известность Совет Министров о своем расхождении с коллегией. Совмин должен урегулировать ситуацию. Обычно это делается за счет кадровых замен.

Методика подготовки заседания коллегиального органа управления заключается в предварительном осуществлении комплекса мер, которые позволяют обеспечить успешное проведение заседания и принятие продуманного, грамотного решения. Меры по подготовке выстраиваются в конкретную последовательность – *алгоритм*. Рассмотрим его.

1. Определение повестки дня.

Вопросов не должно быть много, так как рассмотрение их будет поверхностным, а решения могут быть приняты не самые удачные. Иными словами, повестку дня перегружать не следует.

2. Назначение докладчиков по каждому вопросу.

В качестве докладчиков по вопросам повестки дня принято назначать руководителей, отвечающих за эти вопросы, либо их непосредственных начальников. По относительно небольшим вопросам вместо доклада может быть заслушан отчет или сообщение.

3. Назначение комиссии по проверке.

Комиссия должна состоять из специалистов «со стороны», то есть не из исполнителей рассматриваемой работы. Цель комиссии состоит не в том, чтобы найти недостатки, а в помощи в решении имеющихся проблем. Это может быть достигнуто именно благодаря как бы «взгляду со стороны». Специалисты-исполнители уже привыкли к каким-то вещам, и их просто не замечают. Председатель комиссии обычно делает содоклад. Комиссия готовит проект постановления. Если вопрос относительно простой, вместо комиссии может быть назначен один проверяющий, либо оппонент.

4. Определение круга приглашенных лиц.

Заседания органов управления проходят, как правило, в открытом режиме. На заседания обычно приглашается широкий круг работников, которые имеют отношение к рассматриваемым вопросам. Кроме своих сотрудников, это могут быть партнеры, смежники, потребители, представители вышестоящих органов, эксперты.

5. Составление списка выступающих.

По каждому вопросу, кроме доклада и содоклада (итогов проверки), на заседании должны быть участники обсуждения – выступающие. Желание выступить должно быть вольным. Однако при этом возможны заминки – желающих сразу не найдется. Чтобы этого не произошло, два-три выступающих должны быть предупреждены предварительно. Это, кроме того, позволит им подготовиться, и сказать дельные вещи. Наличие короткого списка выступающих вовсе не лишает остальных возможности включиться в дискуссию.

6. Подготовка наглядных материалов.

К заседанию по рассматриваемым вопросам следует подготовить наглядные материалы. Это могут быть образцы продукции, схемы, графики, диаграммы, таблицы. Они могут быть в форме так называемого «раздаточного материала», либо световой информации на экране, либо на мониторах участников заседания. При рассмотрении сложных вопросов и представительных заседаний к ним могут быть приурочены специальные выставки.

7. Подготовка проекта постановления.

По каждому вопросу итогом обсуждения является принятие постановления (решения). Чтобы решение не сочинять «на ходу», заранее готовится его проект. Обычно это поручается комиссии по проверке. Наличие проекта не лишает участников заседания возможности вносить любые предложения, корректировать проект. В результате проект может измениться кардинально.

Рекомендации по проведению заседаний коллегиальных органов позволяют провести управленческое общение эффективно, достигнуть планируемых результатов. Частично методика проведения заседаний перекликается с порядком ведения деловых совещаний.

Установите регламент. Это позволит дисциплинировать участников, и беречь рабочее время.

Добивайтесь разговора по существу. Направляйте выступающих на решение обсуждаемых вопросов, на внесение конкретных предложений.

Делайте перерывы. Непрерывно и результативно заседать можно в течение не более полутора часов. Если этого не учитывать, участники заседания перестанут адекватно воспринимать содержание разговора. В зависимости от уровня и вида заседания, на перерыве уместно делать «кофе-паузу».

Добивайтесь качественного решения по каждому вопросу. Направляйте разговор в ходе обсуждения так, чтобы затрагивался проект решения. Все предложения, внесенные по проекту решения, ставьте на обсуждение и голосование. Если решение получается сомнительного качества, его не надо принимать. Надо создать группу (комиссию) для доработки решения, с учетом содержания прошедшего обсуждения.

Качественным решением можно считать такое, реализация которого помогла решить обсуждаемую проблему.

Психологические правила дискуссии на заседаниях коллегиальных органов управления призваны повышать результативность заседаний. Рассмотрим три основных правила (таблица 2.2).

1. Ведите дискуссию на содержательном уровне.

Психологи делят общение на два уровня: содержательный и личностный. *Личностный уровень* уводит разговор в сторону от существа вопросов. Оценивается не то, что сказано, а кто сказал, и как сказал. На первый план выдвигаются личные симпатии и антипатии, выяснение отношений, поиск виноватых, взаимные упреки, самоутверждение одних за счет других.

Содержательный уровень дискуссии акцентирует внимание на существе обсуждаемых вопросов. Оценивается убедительность аргументов, а не их авторство. Анализируются причины сложившейся ситуации, выдвигаются варианты решения проблем, обсуждаются все «за» и «против». Это позволяет провести дискуссию плодотворно и конструктивно.

Во многих американских фильмах герои заявляют по поводу своих действий: «Ничего личного». Тем самым они подчеркивают, что дело заключается в обстоятельствах, принципах, внешних силах. И даже отрицательные действия не вызваны личной антипатией.

2. Добивайтесь понимания другой точки зрения.

Не следует допускать неприятия другой точки зрения «с ходу». Сначала надо ее понять, хотя это совсем не значит согласиться. Убедившись в понимании, и при несогласии, следует попросить привести аргументы в поддержку данной позиции. Оценить эти аргументы, привести свои контр-аргументы. Отводить другую точку зрения можно лишь в результате содержательной дискуссии. Если при этом не удалось переубедить оппонента, следует апеллировать к мнению большинства в коллегиальном органе управления.

3. Учитывайте роли в дискуссии.

На заседаниях коллегиальных органов управления каждый участник, так или иначе, выбирает себе роль. В качестве основных ролей психологи называют шесть: председатель, докладчик, проверяющий, сторонник, оппонент, участник. *Первые* три роли (председатель, докладчик, проверяющий) и их функции изложены выше.

Оппоненты выступают с критикой докладчика, его позиции, отрицательно оценивает рассматриваемую работу.

Сторонники, наоборот, поддерживают докладчика. Однако одни из них могут это делать активно, убеждая колеблющихся, другие же расправляются лишь своим собственным мнением.

Участники свою позицию публично не высказывают, но она у них, так или иначе, формируется в ходе дискуссии. И в результате, по завершению обсуждения, при голосовании во время принятия решения, именно позиция участников часто решает исход обсуждения. Поэтому активным участникам дискуссии следует попытаться склонить на свою сторону именно якобы пассивных участников.

Таблица 2.2 - Психологические правила дискуссии

Правило	Содержание
Ведите дискуссию на содержательном уровне	Акцентировать внимание на существе вопросов, не уводить разговор в сторону
Добивайтесь понимания другой точки зрения	Не отвергать другой точки зрения. Сначала надо ее понять, и при несогласии, попросить аргументировать
Учитывайте роли в	6 ролей: председатель, докладчик, прове-

Итак, субъекты управления бывают единоличные и коллективные. Официально утвержденные коллективные органы управления называют коллегиальными.

Методика подготовки заседания коллегиального органа управления состоит из следующего алгоритма: определение повестки дня; установление докладчиков; назначение комиссии по проверке; определение круга приглашенных; составление списка выступающих; подготовка наглядных материалов; подготовка проекта решения.

Рекомендации по проведению заседаний коллегиальных органов состоят в следующем: установите регламент; добивайтесь разговора по существу; делайте перерывы; стремитесь к действенному решению.

Психологические правила дискуссии по обсуждаемым вопросам на заседании коллегиального органа управления таковы: ведите дискуссию на содержательном уровне; добивайтесь понимания другой точки зрения; учитывайте роли в дискуссии.

Выводы по главе 2

1. Психология управленческого общения состоит в создании творческой производственной атмосферы на рабочих местах и внутреннего комфорта в профессиональной жизни. Основными формами управленческого общения являются: субординационное, служебно-товарищеское и дружеское взаимодействие.

2. В управленческом общении существуют 4 принципа: создание условий сотрудникам; делегирование им полномочий; использование тайм-менеджмента; сочетание поощрения с наказанием.

3. Психологическими правилами управленческого общения являются: учет способностей и интересов сотрудников; профессионально-психологическое продумывание содержания и исполнения заданий; обратная связь; учет неформальных групп при формировании профессиональных бригад и команд.

4. Психологические приемы влияния на подчиненных в ходе управленческого общения таковы: похвала; обращение за советом и помощью; просьбы-поручения; замечания-подсказки.

5. Заседания коллегиальных органов управления имеют свой алгоритм подготовки, правила проведения и организации обсуждения (дискуссии). В этом случае они будут иметь положительный результат – качественное решение.

Контрольные вопросы

1. Назовите профессионально-психологические задачи управленческого общения.
2. В чем заключаются принципы управленческого общения?
3. Каковы психологические правила управленческого общения?
4. Назовите психологические приемы влияния посредством управленческого общения.
5. Каковы правила конструктивной критики?
6. В чем заключается методика подготовки заседания коллегиального органа управления?
7. В чем состоят рекомендации по результативному проведению заседаний коллегиальных органов управления?

Литература

1. Аверченко, Л.К. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.]. – Новосибирск: М., 1997.
2. Алехина, И.В. Имидж и этикет делового человека / И.В. Алехина. – М., 2006.
3. Баева, О.А. Ораторское искусство и деловое общение / О.А. Баева. – 3-е изд. – Минск, 2002.
4. Ванштейн, Л.А. Психология управления: курс лекций / Л.А. Ванштейн. – Минск, 2007.
5. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск, 2010.
6. Володько, В.Ф. Психология управления: курс лекций / В.Ф. Володько. – Минск, 2003.
7. Горнаков, Э.И. Психология и этика деловых отношений / Э.И. Горнаков. – М., 2001.
8. Кабанов, А.Ф. Основы управления персоналом / А.Ф. Кабанов. – М., 2002.
9. Кабаченко, Т.С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М., 2003.
10. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов. – М., 2004.
11. Психология и этика делового общения: учебник / под ред. В.Н. Лавриненко. – 4-е изд. – М., 2003.

Глава 3

ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

- 3.1. Социально-психологическая сущность переговоров**
- 3.2. Виды и модели переговорного процесса**
- 3.3. Подготовка к переговорам**
- 3.4. Психология ведения переговоров**
- 3.5. Невербальная информация на переговорах**
- 3.6. Этика переговоров**
- 3.7. Трудности на переговорах**
- 3.8. Искусство полемики**

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Аргумент	Вариационный метод
Девальвация	Взаимный интерес
Демагогия	Границы уступчивости
Дистрибьюция	Императив истины
Интеграция	Ключевая персона
Консенсус	Невербальные сигналы
Конструктивность	Псевдо-заинтересованность
Оппонент	Психологический контакт
Паритет	Сильная позиция
Презумпция	Слабая позиция
Самоуничижение	Точка баланса
Тезис	VIP-персона

3.1. Социально-психологическая сущность переговоров

В жизнедеятельности как отдельных людей, так и целых организаций, и даже государств переговоры являются повседневной практикой. В переговоры вступают юристы и педагоги, политики и дипломаты, продавцы и покупатели, менеджеры и предприниматели. Сама практика жизнедеятельности человека предполагает ведение переговоров: от купли-продажи до обучения и воспитания, от найма на работу до взаимодействия при выполнении профессиональных функций.

Каждый человек, участвуя во взаимоотношениях и общении с окружающими, с неизбежностью вступает с ними в переговорный процесс по самым разным вопросам. Следует подчеркнуть, что продуктивные переговоры не сводимы только к эффективным коммуникациям. Они требуют знания и использования специфических свойств, правил и закономерностей переговорного процесса.

При изучении социально-экономической сущности переговоров рассматриваются следующие *вопросы*:

1. Понятие переговоров, их социальная и экономическая сущность;
2. Главные факторы успешных переговоров;
3. Цели и направления деловых переговоров;
4. Типы и виды деловых переговоров.

Переговоры, как форма делового общения, направлены на установление партнерских отношений с представителями других организаций. С помощью переговоров выстраиваются деловые контакты, заключаются договоры, координируется совместная деятельность предприятий, улаживаются спорные вопросы.

Переговоры – это процесс общения двух или более партнеров, в условиях их взаимозависимости, с целью достижения интересов каждого.

Участников переговоров обычно называют «сторонами». Сторон на переговорах чаще всего бывает две, но могут быть три и более. Причем третья сторона может выступать в разных вариантах: как содержательно заинтересованный участник, либо как посредник.

Социальная сущность переговоров состоит в том, чтобы убедить партнера в своей правоте, склонить его на свою сторону.

Экономическая сущность переговоров заключается в согласовании выгод для каждой стороны-участницы.

За столом могут сойтись самые непохожие люди. Они могут иметь разный темперамент, образование, статус, переговорный опыт. Но они обязательно преследуют в переговорах свои интересы, либо интересы своих организаций (доверителей).

Французская пословица гласит: «Переговоры – это не место для порывов, это место для дипломатии».

Главными факторами эффективности любых переговоров психология называет два: взаимный интерес и психологический контакт. Без них на переговорах трудно рассчитывать на позитивный результат.

Взаимный интерес заключается в том, что по итогам переговоров все участвующие в них стороны должны получить свои выгоды, то есть реализовать свои интересы. Конечно, сложно добиться, чтобы эти выгоды были одинаковыми. К тому же, нередко возможные выгоды даже трудно сравнить, настолько различна их сущность. Однако главное заключается в том, что выгоды должны быть сопоставимыми, а каждая сторона смогла реализовать свой интерес.

Любые конструктивные переговоры совершенно исключают преследование односторонних выгод. При таком стремлении одной из сторон переговоры заранее обречены на неудачу.

Психологический контакт между сторонами на переговорах является залогом их успешности. Даже самые искусно подготовленные деловые предложения не могут заменить человеческого общения. Поэтому участникам переговоров, кроме общечеловеческого обаяния и внутренней культуры, надо быть дипломатами, а также владеть арсеналом психологических приемов переговорного процесса.

В ходе переговоров люди стремятся достичь договоренности по взаимным интересам, либо разрешить проблемную ситуацию. Примерно такие же цели обычно преследуют и предприятия, и государства, вступая в переговорный процесс.

Цели переговоров могут быть очень разными. Наиболее часто встречающимися целями являются две: заключение соглашения и урегулирование разногласий.

Заключение соглашения (договора).

Соглашение может касаться совместной деятельности, выпуска общей продукции, проведения научно-исследовательских работ, согласования ценовой или иной политики и другое. Соглашение может быть связано с утверждением общего плана совместных работ по созданию предприятия, выходу на новый рынок, разработке и реализации конкретного бизнес-плана.

Договор чаще всего касается поставок определенной продукции или оказания услуг. Предметом договора могут быть также поставки сырья, материалов, комплектующих, инструментов и др.

Урегулирование разногласий (конфликтов).

Разногласия могут касаться конкурентных вопросов, авторских прав, имущественных способов и др.

Конфликт как предмет переговоров может касаться как отдельных людей (конфликтующих), так и целых предприятий. Подробно проблемы конфликтов будут рассмотрены в последующей главе.

Для достижения успехов в переговорах надо уметь наладить межличное взаимодействие и решить поставленную проблему.

В зависимости от предмета переговоров различают несколько вариантов. Основными ***направленностями переговоров*** являются четыре: на интересы, на проблемы, на принципы, на позиции.

Переговоры по интересам предполагают их согласование или, наоборот размежевание. В первом случае стороны намечают совместные действия. Во втором достигается невмешательство там, где заявлены интересы другой стороны.

Переговоры по проблемам призваны разрешить спорные вопросы между сторонами, либо выработать консенсус (точку баланса). Точка баланса может лежать не обязательно на пути взаимных уступок, а в зоне включения дополнительных условий, то есть в стороне.

Переговоры по принципам направлены на их согласование либо размежевание с целью невмешательства. Чаще всего происходит второе, так как поступиться принципами сложно каждой из сторон.

Переговоры по позициям направлены, если не на согласование, то хотя бы на сближение мнений. Иногда согласование осуществляется не для совместных действий, а с целью противодействия третьей стороне, которая в данных переговорах не участвует.

Пример из детской психологии. Катя с Юлей долго не могут договориться о дружбе. И тогда Катю осеняет:

– А давай будем дружить против Маши.

Типы переговоров различают в зависимости от поставленных целей. Основными из них являются четыре: дистрибутивные, интегративные, позиционные и внутрифирменные.

Дистрибутивные переговоры направлены на максимальное получение выгоды (прибыли). При них одна переговаривающаяся сторона выгоды партнера может не учитывать, отодвигая их на второй план. Это нередко снижает эффективность переговоров.

Интегративные переговоры ориентированы на достижение взаимовыгодных вариантов. Поиск наиболее удачного для обеих сторон решения, или хотя бы консенсуса, существенно повышает результативность переговорного процесса. Такой вид переговоров направлен на долгосрочное сотрудничество сторон.

Позиционные переговоры означают структурирование позиций. Они направлены на создание хороших взаимоотношений между сторонами. Такие переговоры предполагают согласование позиций сторон с целью помощи либо невмешательства в дела друг друга.

Внутрифирменные переговоры связаны с выработкой взаимодействия либо консенсуса интересов между подразделениями или социально-профессиональными группами внутри организации.

Виды переговоров различают в зависимости от функционального места и состава участников. Основными видами переговоров являются: вертикальные, горизонтальные, неофициальные, расширенные, на высшем уровне (таблица 3.1).

Вертикальные переговоры могут осуществляться сторонами с разным положением на иерархической лестнице.

Например, это переговоры представителей рабочих (профсоюзных деятелей) с дирекцией предприятия.

Горизонтальные переговоры происходят между примерно равными в иерархическом (социальном) отношении сторонами. Это наиболее распространенный вид переговоров. При сложных и ответственных переговорах, когда сторонами выступают целые делегации, вопрос их паритета (равенства) оговаривается специально.

Неофициальные переговоры происходят по личной инициативе. По крайней мере, один из участников не имеет каких-либо формальных (официальных) полномочий, а действует лишь на основе собственного желания. К неофициальным (несанкционированным) относят и переговоры по разрешению личных проблем.

Расширенные переговоры предполагают широкий круг участников. Иными словами, переговоривающиеся стороны могут привлекать для участия в них советников, консультантов, создавать комиссии для предварительного изучения вопросов.

Переговоры на высшем уровне означают, что участниками являются первые лица (руководители) организаций.

Таблица 3.1 – Виды и участники переговоров

Вид	Участники
Вертикальные	Стороны с разным положением на иерархической лестнице
Горизонтальные	Равные в иерархическом отношении стороны
Неофициальные	Участники не имеют официальных полномочий
Расширенные	Широкий круг участников
На высшем уровне	Первые лица организаций

Итак, переговоры являются процессом общения двух и более сторон в условиях их взаимозависимости, с целью достижения интересов каждой.

Социальная сущность переговоров состоит в склонении партнера к своей точке зрения. Экономическая сущность заключается в достижении взаимных выгод.

Главными факторами эффективности переговоров являются: взаимный интерес и психологический контакт.

Целями деловых переговоров могут быть заключение соглашения или урегулирование разногласий. Переговоры могут быть направлены на: интересы, проблемы, принципы или позиции.

Существуют следующие типы переговоров: дистрибутивные, интегративные, позиционные и внутрифирменные.

Виды переговоров бывают: вертикальные, горизонтальные, неофициальные, расширенные, на высшем уровне.

3.2. Виды и модели переговорного процесса

Переговорный процесс, в зависимости от его целей и направленности, вида и типа, может протекать по совершенно разным сценариям. Во многом это определяется позицией и поведением сторон, их принципами, стратегией и тактикой. Большое значение имеет также квалификация участников переговоров.

При изучении моделей переговорного процесса будут рассмотрены следующие *вопросы*:

1. Принципы переговоров;
2. Позиции и виды поведения сторон на переговорах;
3. Модели переговоров;
4. Методы ведения переговоров;
5. Тактика и техника переговоров.

Принципы переговоров – это основные закономерности и правила, которыми руководствуются стороны. Набор основных принципов переговоров состоит из четырех закономерностей и правил, которые имеют свои психологические особенности.

1. Разграничение проблем и участников.

На переговорах нельзя допускать того, чтобы их участники воспринимались исключительно сквозь призму вопросов, которые они отстаивают. Следует понимать, что переговорщики тоже люди, со своей психологией – мнениями, характеристиками, эмоциями. Они выполняют свою работу, отстаивая ту позицию, которую поручило им руководство. Они могут разделять заданную им позицию, а могут и не вполне. Понимание разницы между личностью переговорщика и излагаемых им идеями дает возможность влияния на ход переговоров.

2. Сосредоточение на интересах, а не на позициях.

Все интересы и устремления участников переговоров имеют свои причины. Позиции всегда являются следствием определенных потребностей и мотивов. Поэтому психологической особенностью успешных переговоров является умение увидеть изначальные причины поведения партнеров, а не их следствия.

«Зри в корень» – учил знаменитый Кузьма Прутков.

3. Поиск взаимовыгодных вариантов.

Каждая сторона на переговорах добивается своей выгоды. Чаще всего выгода одной стороны невыгодна другой. Поэтому особый психологический выигрыш имеют такие варианты (предложения), которые содержат выгоду для всех сторон.

4. Использование объективных критериев.

Каждая сторона на переговорах имеет свои интересы. Часто они бывают столь различны, что их даже сложно соотнести, сравнить.

Например, две фирмы из разных стран ведут переговоры о выходе одной на национальный рынок другой. Для первой интересом является закрепление на новом рынке. Для другой – получение конкретной прибыли за содействие.

В таких случаях, когда не существует прямых параметров для оценки выгоды каждой из сторон, необходимы качественно иные критерии. Эти критерии могут быть основаны на затраченных усилиях, репутации, будущих прибылях и т.д. Сторонами важно найти такие показатели уровня интересов каждой, которые позволили бы сравнить получаемые в ходе переговоров выгоды. Осознание примерного паритета в переговорах существенно укрепляет психологическую атмосферу доверия между сторонами.

Позиции сторон на переговорах – это предварительная установка участников в соответствии с исходной ситуацией.

Позиции имеют два уровня: содержательный и относительный.

Содержательная позиция выражается в сущности тех предложений, с которыми сторона выходит на переговоры.

Относительная позиция показывает наличие стартовых преимуществ и активов, либо их отсутствие. Такими позициями являются: сильная, слабая, принципиальная, псевдо-заинтересованности.

Сильная позиция связана с относительно низкой заинтересованностью в переговорах. Сторона имеет и другие аналогичные варианты соглашений с другими партнерами, либо иные преимущества или активы. *Психологическое преимущество* появляется из-за того, что сторона не боится не договориться.

Слабая позиция возникает в том случае, когда у стороны нет иных альтернатив. Ей надо договориться, во чтобы то ни стало. Замены нет не только равноценной, но и никакой. У переговорщиков складывается *психологическое ощущение* «загнанных в угол».

Принципиальная позиция заключается в том, что экономические или иные интересы и выгоды у данной стороны оказываются второстепенными. Главным является какой-то *принцип*, нередко даже не имеющий прямого отношения к содержанию переговоров. В этом случае, как правило, переговоры идут очень сложно. Любые варианты предложений разбиваются о незыблемый принцип.

Политический пример. Переговоры между Израилем и Палестиной о мире и создании государства «Палестина» натолкнулись на палестинский принцип: столицей будущего палестинского государства должен быть Иерусалим. Израиль же считает Иерусалим своей древней столицей.

Позиция псевдо-заинтересованности означает, что сторона ведет переговоры для видимости, под давлением обстоятельств либо общественного мнения. На самом же деле данной стороне эти переговоры не нужны. *Психологический смысл* таких переговоров заключается, обычно, лишь в поддержании своего имиджа или репутации. В этом случае другая сторона невольно подыгрывает псевдо-переговорщику. А если она прекратит переговоры, на нее обрушатся все обвинения.

Виды поведения сторон на переговорах связаны с динамикой их содержательной позиции и способов ее отстаивания. Виды поведения зависят от позиций сторон. Основными видами поведения являются: реалистичное, с позиции силы, с позиции слабости.

Реалистичное поведение означает понимание и учет позиции партнера и его интересов. Такое поведение позволяет не только выработать оптимальное соглашение, но и установить *атмосферу доверия* между сторонами. Это в дальнейшем может существенно помочь и в реализации соглашения, исполнении каждой стороной принятых на себя обязательств.

Поведение с позиции силы обычно связано с сильной позицией стороны. Но не только. Часто это зависит от установки переговорщиков не на компромисс, а на «победу» любой ценой. В этом случае используются любые средства, в том числе манипуляция, давление и иные. *Психологическая особенность* достигнутого при таком поведении соглашения состоит в его непрочности. Навязанное соглашение станет восприниматься как несправедливое, и будет расторгнуто при первой же возможности.

Поведение с позиции слабости может соответствовать слабой позиции. Однако такой вид переговоров возможен и между дружественными сторонами, когда они готовы существенно уступать друг другу. Часто экономические уступки делаются с целью сохранения *хороших отношений*, с учетом возможной долговременной перспективы сотрудничества.

Модель переговоров – это составные элементы, последовательность действий, позиции и движущие силы обсуждения. Модели переговоров зависят от их содержания и факторов, определяющих их направленность. Наиболее распространенными моделями переговоров являются пять: фазовая, личностная, технологическая, управленческая, конфликтная.

Фазовая модель переговоров ориентирована на содержание обсуждаемых явлений либо процессов, их динамику развития (фазы) и стадии переговорного процесса.

Личностная модель выстраивается в зависимости от специалистов-переговорщиков – их индивидуальных качеств, свойств, характеров, стилей, опыта и квалификации.

Технологическая модель содержит в своей основе методику и технику подготовки, организации и проведения переговорного процесса.

Управленческая модель связана с различными уровнями планирования и ведения переговоров: стратегических, тактических, административных.

Конфликтная модель состоит в том, что в качестве фактора развития переговоров используется противоречие (конфликт). Его преодоление позволяет найти те точки соприкосновения, на которых выстраивается соглашение.

Методы ведения переговоров связаны со способами поиска соглашения договаривающимися сторонами. Основных методов существует три: вариационный, интеграционный, компромиссный.

Вариационный метод заключается в поиске и обсуждении вариантов соглашения. Обычно обсуждение направляется от идеальных вариантов для каждой стороны к нахождению единого *оптимального варианта*, который устроит всех.

Интеграционный метод связан с поиском возможных взаимосвязей, взаимопроникновении позиций, *кооперации* сторон, по крайней мере, в конкретных вещах.

Компромиссный метод состоит в серии взаимных уступок сторон, которые позволяют прийти к соглашению в главном. *Психологическая сущность* этого метода заключается в осознании партнерами того, что на исходных позициях договориться невозможно, поэтому надо от чего-то отказаться, в ответ на уступку партнера.

Тактика переговоров – это общий рисунок переговорного процесса, а также способы движения к цели. Основными тактическими схемами являются: сотрудничество, поиск, настойчивость.

Сотрудничество используется в том случае, когда *ясны интересы* всех сторон, и партнеры принимают их за основу. Тактика переговоров сводится к согласованию деталей соглашения.

Поиск как тактика переговоров используется в случаях *неопределенности*. Партнеры недостаточно знают друг друга, либо не вполне откровенны. Основные контуры будущего соглашения вырисовываются непосредственно в ходе переговоров.

Настойчивость означает последовательное и *неуклонное* стремление к достижению успеха на переговорах. При этом стороны нередко заранее устанавливают для себя жесткие границы, в рамках которых должно быть достигнуто соглашение. Такая тактика ограничивает гибкость, уступчивость, взаимные шаги по сближению, не оставляет возможности отвлечься от цели.

Техника переговоров связана с использованием конкретных приемов аргументации и воздействия на партнера. Наиболее распространенными техниками являются: презентации, демонстрации выгод партнера, прецедента, переключения, юмора.

Техника презентации заключается в выставлении в выгодном свете своего предприятия или товара, показе их достоинств и заслуг, достигнутых успехов в производстве, на рынке. Важным элементом презентации могут стать победы (дипломы) в выставках и конкурсах, хорошие отзывы потребителей и партнеров. Для достижения цели переговоров допустимо и легкое преувеличение своих достоинств.

Техника демонстрации выгод заключается в изложении и подробном описании (возможно, с выкладками и расчетами) тех преимуществ или прибыли партнера, которые будут им получены в случае заключения предлагаемого соглашения.

Техника прецедента состоит в использовании в ходе переговоров рассказов об аналогичных конкретных соглашениях с другими организациями, которые принесли сторонам взаимную выгоду или высокую прибыль.

К этой же технике прецедента относится *ссылка на авторитеты* при аргументации во время переговоров.

Техника переключения применяется в том случае, когда переговоры пошли по неправильному руслу, либо зашли в тупик. В такой ситуации надо предложить партнерам вернуться к тем вопросам, по которым возможен прогресс.

Техника юмора часто бывает весьма уместна на переговорах, даже если обсуждаемый предмет достаточно серьезный. Она позволяет создать хорошую атмосферу: смеющийся человек становится добрее. Одно остроумное или шуточное замечание, сказанное вовремя, может подкрепить собственную позицию или разрушить аргументацию партнера.

Итак, переговоры могут строиться на следующих принципах: разграничения проблем и участников; сосредоточения на интересах, а не позициях; изобретении взаимовыгодных вариантов; использования объективных критериев.

Позиции сторон на переговорах имеют два уровня: содержательный и относительный. Относительными позициями являются: сильная, слабая, принципиальная, псевдо-заинтересованности.

Поведение сторон на переговорах может иметь следующие виды: реалистичное, с позиции силы, с позиции слабости.

Существуют следующие модели переговоров: фазовая, личностная, технологическая, управленческая, конфликтная.

Методы ведения переговоров могут быть такими: вариационный, интеграционный, компромиссный.

Переговоры можно выстроить по одной из следующих тактик: сотрудничество, поиск, настойчивость.

Наиболее распространенными техниками переговорного процесса являются: презентации, демонстрации выгод партнера, прецедента, переключения, юмора.

3.3. Подготовка к переговорам

Успех переговоров определяющей степени зависит от того, как проведена подготовка к ним. Рассчитывать на результативные переговоры экспромтом, по крайней мере, наивно.

При изучении подготовки к переговорам рассматриваются два следующих *вопроса*:

1. Элементы и алгоритм подготовки к переговорам;
2. Психологическая сущность элементов подготовки.

Алгоритм подготовки к переговорам заключается в последовательной реализации пяти взаимосвязанных *элементов* подготовительного процесса: инициатива и модель переговоров; составы делегаций; содержательная подготовка; изучение партнеров (таблица 3.2).

1. Инициатива переговоров чаще всего принадлежит более заинтересованной, либо более подготовленной стороне. Инициатива реализуется в виде делового (коммерческого) предложения. *Деловое предложение* содержит суть возможного сотрудничества, интересы (выгоды) партнера, информацию о предприятии-инициаторе и его интересах.

Очень важно, чтобы деловое предложение решало две психологические задачи: с одной стороны, заинтересовало партнера, а с другой – внушило ему доверие. Для заинтересованности партнера надо убедительно показать ему его выгоды. Для завоевания доверия партнера надо кратко обозначить солидность фирмы-инициатора и отметить взаимные выгоды («карты на стол»), если они не очевидны.

Инициатор обычно предлагает *время и место* переговоров. Они должны быть удобны всем сторонам. На психологическое состояние переговорщика могут повлиять окружение, любые объекты, попадающие в зону его внимания. Поэтому от того, как устроено пространство для ведения переговоров, может зависеть успех переговоров, вероятность сотрудничества сторон, либо отсутствие взаимопонимания.

Переговоры могут происходить в офисе одной из сторон. В этом случае роли переговорщиков определяются как «хозяева» и «гости». Но переговоры могут идти и на нейтральной территории. В таком случае роли сторон обозначают как «инициатор» и «участник».

Считается, что «хозяева» находятся на переговорах в психологическом выигрыше. Это заключается в возможности показать свою фирму, влиять на регламент, дополнительно привлечь необходимых специалистов, сведения, документы. Помогает и атмосфера «своих стен». Выбор для переговоров нейтральной территории свидетельствует о некоторой настроенности.

2. Составы делегаций для переговоров согласуется заранее. Они должны быть примерно равными по социальному статусу и численности. Это называется *паритетом*. Не принято, чтобы делегации возглавляли люди, имеющие в своих фирмах разное служебное положение (ранг).

Полномочия делегаций могут быть двух уровней: для подготовки соглашения либо для его подписания. Полномочия для подготовки означают обязанность и право подготовить проект соглашения, которое затем будет подписано высокими представителями. Второй вариант полномочий дает право делегациям не только согласовать (подготовить) договор, но и подписать его от имени своих организаций. Это не только более высокий статус делегаций, но и адекватная психологическая самооценка ими своей роли и значимости.

Правом подписи, согласно уставов предприятий, как правило, обладают руководители (директор, управляющий) и их заместители. Если делегации возглавляют менеджеры более низкого ранга, у них должна быть специальная письменная доверенность от предприятия на право подписания договора.

Количественный и качественный состав делегаций определяется содержанием и сложностью вопросов, подлежащих обсуждению, необходимостью привлечения специалистов и экспертов. Каждому участнику делегации определяются его функции на переговорах. В рамках делегации каждый ее участник имеет свой социальный статус, который им должен быть психологически осознан и принят. В случае претензий на более высокий статус, это может отрицательно сказаться на ходе переговоров, создав напряжение.

3. Модель переговоров включает обсуждение и принятие делегацией решений по следующим вопросам:

- четкое представление *предмета* переговоров и обсуждаемую проблему. Кто лучше знает и понимает проблему, тот получит определенное преимущество в ходе переговоров;

- составление примерной *программы* (сценария) хода переговоров, переговорной концепции и стратегии. При сложных переговорах и угрозе разногласий может быть подготовлено несколько вариантов сценариев;

- установление *границ уступчивости* по важным вопросам, перечня второстепенных вопросов, которыми можно пожертвовать при необходимости;

- определение вопросов, которые могут вызвать наибольшие разногласия, их дополнительная проработка, определение для них верхнего и нижнего уровней компромиссов.

Имея заранее проработанную модель переговоров, делегация обретает психологическую уверенность в своей готовности и способности успешно выполнить свою работу. В случае возникновения непредвиденных обстоятельств в ходе переговоров, модель позволяет не растеряться, а по заранее выработанным ориентирам преодолеть помехи, и двигаться дальше.

4. Содержательная подготовка переговоров включает:

- анализ *проблемы* и диагностика ситуации, формирование общего подхода, позиции, основных целей и задач;

- подготовка различных *вариантов* решений по всем вопросам;

- подготовка *аргументов* и фактов, необходимых для отстаивания своих позиций, а также технической и справочной документации;

- подготовка *«запасных предложений»* для их использования при необходимости вывода переговоров из тупика;

- подготовка *проекта соглашения* по каждому вопросу.

Так, во время переговоров по продаже сложного оборудования возникли разногласия по цене. Обе стороны не уступали. И тогда фирма-продавец внесла запасное предложение – взять на себя бесплатное обучение первой бригады тех работников, которые будут работать на данном оборудовании. Это предложение преодолело ценовое разногласие.

С целью содержательной подготовки обычно проводятся совещания. В них, кроме участников делегации, принимают участие

более широкий круг специалистов, которые помогают глубже разобратся в проблеме.

При особо сложных вопросах предстоящих переговоров, в рамках содержательной подготовки могут проводиться имитационные или *деловые игры*.

Содержательная подготовка может считаться завершенной, если участники делегации психологически осознали не только стоящую перед ними на переговорах конкретную задачу, но и ее место в общих целях своей организации. В этом случае, при необходимости, они будут ясно представлять границы возможного маневра.

5. Изучение партнеров по переговорам включает два направления: содержательную позицию и личности членов делегаций.

Анализ *содержательной позиции* партнеров предполагает проникновение в круг их интересов, стремлений, выгод. Осознание этого позволит лучше понимать партнеров в процессе переговоров, более успешно искать общие точки соприкосновения и взаимные выгоды.

Важно заранее представить, на чем партнеры будут особо настаивать, в чем могут согласиться уступить. Какие вопросы в переговорах могут вызвать наибольшие дебаты и затруднения. Это позволит лучше подготовиться к проблемным моментам и вариациям.

Изучение *личностей переговорщиков* необходимо для психологического контакта, успешного взаимодействия, эффективного влияния на партнеров. Особую роль в составе делегации партнеров играют руководитель, VIP-персона и «ключевая персона». Представители двух последних ролей могут присутствовать в составе делегации, а могут и не быть.

Роль руководителя в переговорах обычно является определяющей. Именно от него зависит характер переговоров. Поэтому важно знать, какой стиль переговоров использует руководитель, имеет ли опыт переговорщика, какой модели и содержательной позиции придерживается.

VIP-персона, как понятие, построена на аббревиатуре с английского *very important person* – очень важная персона. Это значит, что в составе делегации находится человек, бывший статус или

известность которого значительно превышают его нынешнюю должность.

Например, директором фирмы – руководителем делегации – может быть человек, занимавший ранее высокий пост в правительстве. Сегодня он «бывший» («экс»), но его возможности общего влияния несоизмеримы с его нынешним статусом.

Наличие VIP-персоны в составе делегации не следует замалчивать, не надо делать вид, что не замечается присутствие известного человека. Наоборот, следует подчеркнуть уважение к данной личности, его заслугам, пусть и прошлым. В случае участия VIP-персоны уместным будет повысить официальный регламент приема делегации.

Известные люди психологически привыкли к повышенному к себе вниманию. Оно должно быть оказано и в случае участия такого человека в переговорах. Однако тут очень важно «чувство меры». Не следует допускать излишнего акцентирования. Это может исказить или заслонить собственно переговоры.

Ключевая персона означает наличие в делегации человека с повышенным влиянием на владельцев фирмы. Иными словами, его возможности значительно превышают его официальный статус. При этом он может и не являться руководителем делегации.

Так, в роли ключевой персоны может быть близкий родственник ведущего акционера фирмы, либо лицо приближенное, пользующееся особым доверием или симпатией руководства («фаворит»).

По отношению к ключевой персоне не принято в переговорах проводить каких-либо специальных церемоний, особо выделять ее участие. Это надо делать не на официальном, а на психологическом уровне. Следует понимать, что успех переговоров во многом, если не полностью, будет зависеть от того, удалось ли убедить ключевую персону.

В целом для успеха в переговорах очень важно иметь об участниках сведения и профессионального, и личного характера. Это их положение в фирме, образование, карьера, семейное положение, интересы и увлечения. Подобные знания могут не только способствовать успеху, но и коренным образом повлиять на исход переговоров.

Ведущие специалисты в области психологии управления убеждены, что в современных переговорах, как и в бизнесе в целом, «личностный фактор» играет первостепенную роль. Договариваются и сотрудничают, прежде всего, конкретные люди, а уже затем фирмы.

Знание своих партнеров по переговорам, их сильных и слабых сторон, интересов и потребностей, дает серьезное психологическое преимущество. Оно позволяет индивидуализировать переговоры и добиваться максимально возможного результата.

Таблица 3.2 – Подготовка к процессу переговоров

Элементы подготовки	Содержание элементов	Психология элементов
1. Инициатива переговоров	Деловое предложение Инициатор переговоров	Психологический выигрыш в роли хозяев
2. Составы делегаций	Паритет делегаций Полномочия делегаций	Психологическое осознание участниками своего персонального статуса
3. Модель переговоров	Предмет переговоров Сценарий хода переговоров Проблемные вопросы	Психологическая уверенность делегации в своей готовности и способности успешно выполнить заданную работу
4. Содержательная подготовка	Анализ проблемы Подготовка вариантов Подготовка аргументов Запасные предложения Проект соглашения	Психологическое осознание не только переговорной задачи, но и ее места в общих целях фирмы Понимание границ манёвра
5. Изучение партнеров	Анализ содержательной позиции партнеров Изучение личностей переговорщиков Наличие VIP-персоны	Достижение психологического контакта за счёт лучшего знания и понимания партнеров

Итак, алгоритм подготовки к переговорам складывается из пяти последовательных элементов, а также их психологических особенностей:

инициативы – выигрыш в роли инициатора;

составы делегаций – осознание каждым своего места;
модели переговоров – подготовленность к вариантам в ходе переговоров;
содержательной подготовки – понимание предмета переговоров и границ возможных манёвров;
изучения партнеров – знание и понимание партнеров, возможность влияния на них.

3.4. Психология ведения переговоров

Эффективность переговоров во многом зависит от психологически грамотного их проведения. Как форма делового общения, переговоры подчиняются общим законам конструктивного взаимодействия. Однако они имеют и свою существенную специфику.

В ходе изучения психологии ведения переговоров будут рассмотрены следующие *вопросы*:

1. Начало переговоров;
2. Стили ведения переговоров;
3. Психологические правила и хитрости на переговорах;
4. Завершение и анализ итогов переговоров.

Начало переговоров главной своей задачей имеет создание атмосферы доверия. Алгоритм начала переговоров выглядит так: встреча, знакомство, обмен сувенирами, размещение, начало обсуждения.

1. Встречу делегации гостей (участников) осуществляют хозяева (инициаторы). Принято, чтобы представитель хозяев встретил гостей в вестибюле здания, и затем проводил в помещение для переговоров. Здесь уже должна находиться делегация гостей в полном составе.

Встреча в вестибюле не представителем, а руководителем делегации хозяев является демонстрацией повышенного уважения и интереса. Это, в частности, применяется при наличии в составе делегации гостей VIP-персоны.

2. Знакомство начинают хозяева. Глава делегации называет себя, затем, по убыванию статуса, представляет членов своей делегации. После этого ту же процедуру проводит руководитель делегации гостей.

В содержание представления человека обычно входят: имя, должность и звание (обязательно). Хорошую атмосферу создает дополнительная небольшая информация (1-2 фразы) о профиле специальности или высокой квалификации члена делегации, или даже сведения личного характера, можно даже в шуточной форме.

Спокойный доверительный тон, тонкий юмор позволяет используя процедуру знакомства сразу создать психологическую атмосферу дружелюбия, уважения и доверия. Это может предопределить успех предстоящих переговоров.

3. *Обмен сувенирами* начинают хозяева. Они обычно вручают буклеты о своей фирме, значки товарной марки, знаковые открытки и т.п. Сувениры вручают в открытой упаковке, сопровождая краткими пояснениями. После этого свои сувениры вручают гости.

Важной психологической особенностью обмена сувенирами является то, что в материальном плане они не должны быть ценными. Превращение сувениров в ценные подарки недопустимо, так как ставит принимающую их сторону в неудобное (двусмысленное) положение. Если все же одна сторона нарушила это неписанное правило, то выйти из данного положения можно следующим образом. Приняв ценный подарок, руководитель делегации заявляет, что это будет достойный экспонат в музее (на стенде подарков) фирмы.

4. *Размещаются* делегации за столом переговоров лицом к лицу. Руководители садятся в центре, напротив друг друга. Справа от руководителя размещается второй по статусу человек в делегации, слева – третий по статусу, второй справа – четвертый по статусу и т.д.

Гостей размещают на той стороне стола, которая считается более почетной. Обычно это положение лицом или вполоборота к входной двери. Такое расположение способствует созданию психологической атмосферы уважения и доверия.

Если на переговорах необходим переводчик, то он размещается слева и немного сзади от руководителя. Психологическая тонкость: внешняя привлекательность переводчика повышает имидж главы делегации, если они разного пола. В случае одного пола переводчик должен быть неприметным.

После размещения принято обмениваться визитными карточками. Визитка каждого передается каждому члену делегации партнеров.

Полученные визитки не убираются, а находятся на столе вместе с другими рабочими документами. Это позволяет лучше персонально ориентироваться в людях, и обращаться к ним по имени.

Обращение по имени активно способствует установлению конструктивной атмосферы переговоров. Причиной является то, что начинает работать психологическое правило: «Каждому человеку приятны звуки его имени».

5. *Начало разговора* будет выигрышным с проявления организационно-бытовой заботы: как доехали?, как разместились?, легко ли нашли здание? и т.д.

Затем следует обменяться бесспорно *положительными замечаниями*: о погоде, о городе, о фирмах партнеров. Положительные высказывания задают конструктивную психологическую сферу предстоящего разговора.

Основная психологическая рекомендация по началу разговора состоит в следующем: необходимо, чтобы партнер с самого начала говорил или отвечал «да», а затем следует удерживать его, насколько возможно, от произнесения слова «нет».

Существуют несколько *приемов*, которые позволяют изначально расположить к себе партнеров по переговорам. Основными из них являются два: значимость и внимание.

Значимость означает следующее: ненавязчиво подчеркнуть авторитет партнера, высокую репутацию его фирмы. Можно указать на какие-то реальные достоинства. Однако сделать это надо искренне, не сбиваясь на дешевые комплименты.

Так, глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть важным и значительным. Каждый человек стремится быть оцененным окружающими по достоинству, получить высокую оценку в общественном мнении.

Внимание к мыслям и идеям партнера позволяют расположить его к себе. Человеку приятно, когда с ним говорят о том, что его интересует, или о том, что он хорошо знает.

Правда, внимание к чужим идеям мешает отстаивать свои собственные. Но переводить разговор на себя в настойчивой форме является ошибкой. Это может вызвать психологическое отчуждение партнера. Надо уметь сочетать внимание к своему и чужому.

Сигнал к началу деловой части разговора подает глава делегации гостей. Он может сделать это путем прямого высказывания, либо намека.

Стиль переговоров означает характер отношения к партнеру и его идеям, способ обсуждения. Психологи выделяют четыре *основных стиля* ведения переговоров: аналитико-напористый, гибко-напористый, общительный, интеллигентный. Их расположение можно изобразить графически. В качестве векторов можно принять два: «сотрудничество – соперничество» и «гибкость – уклонение». Стили ведения переговоров представлены на рисунке 3.1.

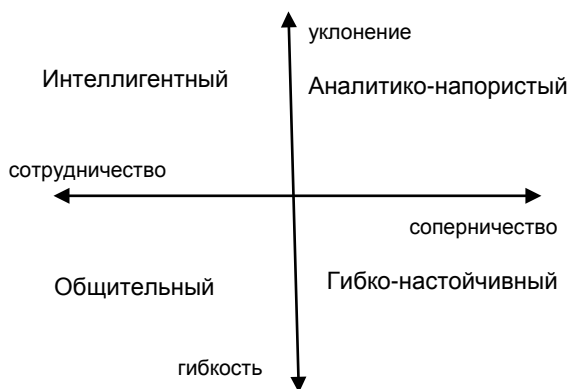


Рисунок 3.1 – Стили ведения переговоров

Аналитико-напористый стиль расположен в зоне «уклонение-соперничество». Он складывается из двух разнородных усилий. С одной стороны, он направлен на уклонение от противоборства. В этом проявляется его аналитичность. С другой стороны, этот стиль предполагает и определенное соперничество. И в этом проявляется его целенаправленность и напористость.

Гибко-настойчивый стиль расположен в зоне «соперничество-гибкость». Основной направленностью этого стиля является последовательное движение к цели, в том числе вступая в своеобразное соревнование с партнером по переговорам, и обходя препятствия. Однако при этом проявляется гибкость. В психологии управления

считается, что с деловой точки зрения этот стиль является наиболее эффективным.

Общительный стиль находится в зоне «гибкость-сотрудничество». Он предполагает активное взаимодействие с партнером, стремясь сохранить при этом хорошие отношения. В ходе переговоров проявляется гибкость. Круг вопросов, по которым могут возникнуть разногласия, просто исключается из содержания переговоров.

Интеллигентный стиль расположен в зоне «сотрудничество-уклонение». Он состоит в желании сотрудничать, прибегая к уступкам по всем спорным вопросам.

Психологические правила переговоров состоят в том, чтобы в ходе взаимодействия добиться доверия и понимания, и получить максимальную выгоду для всех сторон. Правила выработаны многолетней практикой, и закреплены в психологии управления и теории менеджмента. Выделим и рассмотрим пять психологических **правил**, которые можно отнести к основным.

1. Учитывайте интересы партнера.

Внимание не только к своей выгоде, но и к заинтересованности партнера, является ключом к успеху переговоров. Если достигнуто *взаимовыгодное* соглашение, оно не только будет активно выполняться, но и заложит основу будущего доверия. Сотрудничество при взаимной заинтересованности может стать долговременным, стратегическим.

2. Будьте вежливо-настойчивы.

Обсуждая содержание сделанных предложений, следует аргументировать их преимущества, при необходимости возвращаясь к каким-то деталям неоднократно. Вообще, интерес к определенным *деталям* показывает знание проблемы и действительную заинтересованность. *Торг* по цене или деталям считается вполне уместным.

Хорошее впечатление за столом переговоров производит *работа* над проектом договора с авторучкой в руке. Это создает рабочую атмосферу, производит психологическое впечатление компетентности и ответственности.

3. Работайте с аргументами.

В ходе переговоров важно активно работать с аргументами: умело подбирать свои и внимательно анализировать чужие. Умелый

подбор аргументов в защиту своих предложений и позиций означает, что примеры и факты должны быть яркими и красноречивыми. Кроме того, они должны быть прямо связаны с тезисами, в защиту которых приводятся.

Внимательный *анализ* аргументов партнера означает, что вначале надо убедиться в их точности. Затем следует уточнить, действительно ли аргументы подтверждают тезис, ради которого они приведены. И все это надо делать стремительно. Если аргументы партнера выдерживают такую проверку, это надо признавать, не затягивая. Психологически важно не упорствовать в очевидных вещах.

Например, в международном деловом мире очень высоко котируются в качестве переговорщиков шведы. Они очень терпеливы, умеют внимательно выслушать и понять партнера. Но они еще успешны в своих доводах, аргументах, логике. Они умеют выстроить пошаговое, медленное но неуклонное движение к цели.

Если же аргументы партнера оказались *слабыми*, это дает, при спорных ситуациях, большое психологическое преимущество другой стороне. Этим можно воспользоваться следующим образом: показать слабость (ошибочность) аргумента, затем подвергнуть сомнению сам тезис.

Так, античный философ Плутарх советовал: «Научись слушать, ты можешь извлечь пользу из тех, кто говорит плохо».

4. Держитесь с достоинством.

Внимательное и уважительное отношение к партнеру вовсе не означает каких-либо заискиваний, снижения собственного статуса, принижения имиджа своей фирмы. Наоборот, уважение к чужому должно сочетаться с гордостью за свое.

Например, одной из важных национальных черт англичан является скрытый этноцентризм. Он означает, что англичане гордятся своим, но не навязывают его другим нациям. Они считают, что каждый народ вправе иметь свои обычаи и традиции. Даже считая их плохими, англичане никогда этого не скажут.

На переговорах ни в коем случае нельзя допускать *самоуничижения*, критики в адрес себя или своей фирмы. Не следует показывать себя неудачником, а фирму несостоятельной, даже в каких-то деталях. Это подрывает доверие переговорщиков, вносит сомнения в солидности и стабильности партнера.

Например, недопустимы отрицательные самооценки: «я не специалист», «мы не в курсе», «наша фирма слишком молода». И уже совсем никуда не годятся замечания типа «в прошлый раз нас обманули».

Общие слова в ответ на конкретные предложения означают *вежливый отказ*. В этом случае не следует настаивать, не приводя новых аргументов. Это может спровоцировать партнера отказать невежливо, что может испортить психологическую атмосферу переговоров.

5. Имейте запасные предложения.

Психологически грамотно поступают переговорщики, которые имеют в запасе *дополнительные* предложения («домашние заготовки»).

В сложных ситуациях внесение таких дополнительных предложений может помочь вывести ситуацию из тупика, преодолеть разногласия, восстановить конструктивную атмосферу. Об этом уже было сказано несколько выше, в разделе 3.3, при рассмотрении содержательной подготовки к переговорам.

К запасному предложению относят и прием *«передачи наверх»*. Если делегация уполномочена лишь подготовить договор, а подписывать его будут более высокие руководители, то можно что-то оставить на их обсуждение. Иными словами, договор будет полностью подготовлен, за исключением одной-двух деталей.

Психологические хитрости на переговорах состоят в применении специальных приемов, позволяющих добиться желаемого результата. Психологические хитрости не всегда предполагают обман партнера, а часто содержат более эффективные способы склонения его на свою сторону. Рассмотрим пять наиболее часто применяемых хитростей. Все они имеют образные названия.

1. «Завышенный старт».

Данная хитрость заключается в том, что в проект договора включаются пункты, от которых в ходе переговоров можно безболезненно отказаться. Собственно, они и нужны лишь для того, чтобы за них можно было бы «выторговать» ответную уступку. Причем эта уступка для партнера может быть весьма значимой.

К этой же хитрости относится и демонстрация высокой заинтересованности по какому-то пункту договора (расстановка акцентов). Хотя в действительности это может быть второстепенный вопрос. Зато, представив его важным, можно за него выгодно поторговаться.

2. «Салями».

Смысл этой хитрости состоит в том, что информация о собственной позиции дается не сразу, а малыми дозами («нарезание колбасы»). Это может подтолкнуть партнера к тому, чтобы первым «раскрыть карты». Кроме того, идет наблюдение за реакцией партнера на каждую дозу информации. При необходимости можно проявить гибкость, внести коррективы в следующую дозу информации.

Данная хитрость позволяет также выдвинуть дополнительное требование в последнюю минуту. Вроде бы уже все согласовано и готово к подписанию, и вдруг... Партнер может воспринять это как мелочь, из-за которой не стоит начинать все сначала, и согласиться.

3. «Плохой–хороший парень».

Эта хитрость связана с тем, что переговоры начинает человек жесткий, неудобный, не идущий на уступки, даже неприятный. Затем его якобы по объективным причинам заменяют. Новый «переговорщик» оказывается человеком любезным и приятным. На радостях партнер может расслабиться и пойти навстречу в определенных вопросах.

4. «Низкая–высокая подача».

Низкая подача связана с тем, что вначале партнеру предлагаются выгодные условия, низкая цена. Затем, когда стороны втянулись в процесс переговоров, выдвигаются дополнительные детали: в изначальные условия не входили некоторые услуги, которые должны быть оплачены отдельно. Или изменилась ситуация: «не согласился босс», «вкралась небольшие ошибки» и др. Расчет делается на то, что партнер «увяз» в переговорах, сработает человеческий консерватизм, он не захочет срывать контакт, и начинать все «с нуля» на новом месте.

Такой прием часто используют туристические фирмы. Например, рекламируются путевки в южную страну, стоимостью от \$300. Затем, после обсуждения с клиентом всех достоинств курорта, моря и отеля, отмечается, что немного доплатив, можно получить значительно более комфортный номер. После выясняется, что к путевке отдельно еще надо оплатить трансфер, визу, страховку, так как они в стоимость путевки не входят.

Высокая подача, наоборот, связана с изначальным предложением сложных условий и высокой цены. Но партнеру тут-же предлагается

скидка или льгота. В конечном счете, цена будет не заниженной, а вполне реальной.

5. «Выравнивание частей».

Данная хитрость связана с тем, что из текста договора предлагается вывести какую-то часть, которую следует обсудить и подписать отдельно. Это делается в тех случаях, если в данном вопросе ожидаются серьезные разногласия. Этот прием можно применить и тогда, когда есть опасение, что по данному вопросу потребуют серьезную встречную уступку.

Такой прием используется и в тех случаях, когда часть договора надо сделать конфиденциальной (секретной).

Завершение и анализ итогов переговоров является заключительной фазой переговорного процесса. Заключение деловой части переговоров переводит интересы сторон в окончательное решение (подписание соглашения).

Если переговоры прошли *конструктивно*, то в заключении следует резюмировать итоги. Кратко повторить согласованные положения. Психологически это подкрепит уверенность в том, что стороны отчетливо представляют суть достигнутого соглашения и перспективу развития дальнейшего сотрудничества.

При *негативном исходе* переговоров следует сохранить субъективный положительный контакт с партнером. Акценты надо сосредоточить не на предмете разногласий, а на том, что удалось достичь, на личностных положительных аспектах, позволяющих сохранить контакты на будущее. Вполне возможно, через некоторое время ситуация или предмет переговоров изменятся, и станет возможным достижение соглашения.

Анализ итогов переговоров, независимо от их успешности, должен быть сделан по следующим показателям:

актив – достигнутые результаты и их авторы;

пассив – не достигнутые цели и их причины;

уроки – полученный опыт, положительный и отрицательный.

Важнейшими *предпосылками* успешного проведения переговоров являются: хорошая подготовка; концентрация на предмете; ориентированное на решение проблемы мышление; стремление выра-

ботать общую позицию; учет личностных качеств партнера; соблюдение интересов; реализм; гибкость.

Итак, психология ведения переговоров заключается в атмосфере доверия и сотрудничества. Алгоритм начала переговоров выглядит так: встреча, знакомство, обмен сувенирами, размещение, начало обсуждения. Расположить к себе партнеров можно двумя приемами: значимостью и вниманием.

Различают четыре основных стиля ведения переговоров: аналитико-напористый, гибко-настойчивый, общительный, интеллигентный. Предпочтительным считается гибко-настойчивый стиль.

Психологические правила переговоров: учитывайте интересы партнера; будьте вежливо-настойчивы; работайте с документами; держитесь с достоинством; имейте запасные предложения.

3.5. Невербальная информация на переговорах

В ходе переговоров основное внимание обычно уделяется содержанию обсуждения. Однако широкий пласт сведений содержится и в невербальной стороне общения. Более того, неречевые сигналы несут информацию, которая может усилить или подвергнуть сомнению то, что сообщается в содержательной стороне обсуждения. Высокопрофессиональные переговорщики знают об этом, и широко используют эти знания для достижения успеха в ходе обсуждения.

При изучении невербальной информации на переговорах рассматриваются следующие **вопросы**:

1. Понятие о невербальных сигналах;
2. Мимика и улыбка;
3. Жесты и позы;
4. Взгляд и голос;
5. Уровни информации жестов и поз.

Кроме словесной информации, которая является содержанием переговоров, в ходе обсуждения проявляются различные неречевые знаки, сигналы. Они также несут определенные сведения о позициях и личности переговорщиков. Сигналы могут быть как произвольные, так и осознанными.

Невербальные сигналы – это движения частей тела человека и отдельных мышц, которые несут определенную информацию.

Сигналы сообщают то, что находится «между строк», и делают обсуждение более полным и ярким.

Бессловесные сигналы относятся к элементам невербального общения. Каждый человек, вступая в контакт с другими людьми, посылает им определенные знаки. Часть их возникает вполне осознанно, другие же проявляются помимо воли их носителя.

Невербальные сигналы можно читать, и с их помощью видеть то, что партнер пытается скрыть. Квалифицированные переговорщики умело пользуются невербальными сигналами для достижения успеха на переговорах.

Арсенал осознанных и произвольных невербальных сигналов партнеров очень широк. Основными *источниками сигналов* являются: мимика, улыбка, жесты, позы, взгляд, голос.

Мимика – это движение лицевых мышц, которое выражает внутреннее состояние человека.

В ходе переговоров мимика позволяет судить о человеке, его позиции, отношении к речевой информации и личности партнера. В определенных ситуациях мимика может нести не меньший объем информации, чем произносимое человеком, а может и смягчать, и даже опровергать. Если смысл слов расходится с мимическими знаками, то, скорее всего, истинными будут невербальные сигналы.

Понимание мимики, умение читать несомую ею информацию, является важной составляющей частью профессиональной компетентности переговорщиков. Мимика, как источник невербальных сигналов, при деловом общении несет очень большой объем сведений. Фактически, после речи мимика находится на втором месте по объему передаваемой информации. Это широко известно, поэтому переговорщики стараются контролировать мимику.

Улыбка – это специфическое движение лицевых мышц, свидетельствующее о положительной эмоциональной реакции.

Искренние эмоции приводят в движение два набора лицевых мускулов: большой скуловый, который поднимает углы рта, и мускулы, вращение глазное яблоко. Подавляющее большинство людей произвольно двигать глазами мускулами не умеют, и поэтому при деланной улыбке углы рта приподнимаются, а глаза остаются холодными. Кроме того, поддельная улыбка заметно ассиметрична.

Роль улыбки в переговорах, как и в общении в целом, трудно переоценить. Сила улыбки столь велика, что даже если сообщить партнеру, улыбаясь, о провале переговоров, он зачастую ответит на неприятную новость невольной улыбкой.

В Лондоне в 2001 году состоялся международный научный симпозиум по теме «Улыбка». Один из докладчиков уподобил улыбку всеобщей валюте: она принимается к «оплате» в любой стране мира. Однако, как и банкнота, улыбка может быть фальшивой.

Для успешного переговорщика искренняя улыбка является обязательным инструментом. Поэтому такой улыбкой надо владеть, и почаще ею пользоваться. Улыбка всегда вызывает у партнеров ответную положительную реакцию.

Жесты – это движения руками и другими частями тела, несущие эмоциональную информацию.

Разные типы людей, а также национальности, используют разные группы жестов. Каждый человек имеет свой индивидуальный стиль жестикулирования.

Например, считается, что люди мысли больше жестикулируют головой, люди сердца – плечами, люди дела – руками.

В использовании жестов существуют также *национальные* различия. Но, тем не менее, не зная языка другой страны, можно объясниться с помощью жестов. Значит, существуют некоторые общие правила применения жестов, и их расшифровки.

Например, у разных наций присутствует похожее восприятие следующих жестов:

- поднятая рука – призыв к вниманию;
- хлопанье в ладоши – одобрение;
- кивок головой – согласие;
- угрожающее потрясение кулаком – гнев;
- пожимание плечами – отсутствие интереса;
- зевание – скука, пассивность;
- движение рукой к себе – просьба подойти и т.д.

Наибольшее количество жестов связано с *руками*. Поэтому в ходе обсуждения им следует уделять особое внимание. Наиболее характерными жестами рук являются: разведение рук; скрещение рук; соприкосновение кончиков пальцев; сцепление кистей рук;

руки за спиной; руки на коленях ладонями вниз; прикрытие рта руками.

Разведение рук в стороны означает открытость и стремление ко взаимному согласию. Этот жест направлен на завоевание доверия партнера, к достижению взаимных целей. Часто этот жест сопровождается расстегнутым пиджаком.

Скрещение рук перед собой свидетельствует о закрытости, замкнутости, нежелании контактировать, самозащите. Этот сигнал еще больше усиливает сжатие кистей рук в кулаки. Скрещение рук является сигналом о того, что партнер «выпал» из разговора. Ему следует уделить внимание, и снова включить его в обсуждение. В противном случае закрытость одного распространится и на других участников переговоров.

Скрещение кистей рук означает подозрительность и недоверие. Если кто при таком жесте пытается убедить партнеров в своей искренности, обычно не добивается успеха. Аналогичное значение (недоверие) имеют жесты: поворот в профиль к партнеру, потирание носа.

Руки за спиной свидетельствуют о стремлении к самоконтролю, попытке «взять себя в руки». Обычно при этом одна рука за спиной сжимает другую, или держит ее за запястье. О самоконтроле говорят и такие жесты: вцепившиеся в подлокотники руки; засунутый за пояс палец; скрещенные лодыжки ног.

Руки на коленях ладонями вниз означают послушание, готовность к повиновению. Однако «руки на бедрах» могут быть как готовностью к действию, так и возражением, попыткой заявить свое несогласие.

Прикрытие рта руками может содержать широкую гамму самоощущений и эмоций: от неуверенности в себе и замешательства до чувства вины, и от удивления до стремления скрыть негодование.

Этот жест может иметь следующий вариант: локти стоят на столе, образуя пирамиду, вершина которой кисти рук, положенные одна на другую. Они расположены прямо перед ртом, и таким образом прикрывают его. В таком жесте во время служения или говорения обычно пытаются хитрить и манипулировать партнером. Как только желаемое будет достигнуто, руки тут же опустятся на стол.

Позы – это положение корпуса и других частей тела человека.

Наиболее характерными позами являются: прямой корпус; положение плеч; манера сидеть; отодвинутость в сторону; придвинутость или откинутасть.

Прямой корпус означает нейтральное отношение. Однако прямая осанка заявляет об уверенности и достоинстве. Слишком натянутая прямая осанка свидетельствует о скрытой тревоге. Сгорбленная спина говорит о беспомощности, растерянности, просьбе о помощи.

Положение плеч является важным источником информации. Их называют «термометром чувств». Плечи точно выдают действительные эмоции, волнения и переживания партнера. Отведенные назад и опущенные вниз плечи показывают уверенность, гордость, и даже надменность.

Опущенные вниз плечи говорят о том, что партнер страдает («его гнетет кручина»). Наступает облегчение – плечи поднимаются и распрямляются («гора с плеч свалилась»). Если плечи развернуты вперед, это выражает просьбу, если при этом они еще и приподняты – мольбу.

Манера сидеть говорит о доминировании либо подчинении в ходе обсуждения. Доминанты обычно сидят в расслабленных позах, высоко подняв голову и отклонив ее назад. Они стараются сидеть удобнее и выше, захватывают больше территории (расставленные локти, вытянутые ноги).

Подчиненная (ведомая) поза менее уверенная и прямая, голова склонена, ноги подобраны. Если партнер садится на кончик стула, значит он либо робеет, либо охвачен нетерпением. Если при этом он склоняется всем теплом набок – к робости примешивается еще и смущение, неловкость.

Нейтральная вежливая поза – средняя глубина сидения, корпус немного наклонен к партнеру, руки легко лежат на коленях или касаются стола.

Отодвинутость в сторону является признаком боязни или смущения. У женщин это может быть элементом кокетства. Несобранность в движениях, расслабленность корпуса, ассиметричная позиция рук и ног свидетельствует об определенной неприязни к партнеру, или чувстве превосходства над ним.

Придвинутость или откинутость корпуса говорит об отношении переговорщика к партнеру. Особенности этой позы будут рассмотрены в этом же разделе немного ниже.

Взгляд – это характер (способ) зрительного восприятия партнера.

Взгляд партнера несет существенную информацию о нем. Люди смотрят друг на друга, прежде всего для того, чтобы собрать сведения о партнере, а не раскрыться самому. И тем не менее то, как они делают это, дает возможность судить об их собственной позиции и типе личности.

Взгляды *характеризуются* видами, направленностью, продолжительностью, расположением, частотой морганий и размером зрачка.

Виды взглядов и реакция на них могут быть следующими:
открытый – вызывает доверие, придает уверенности;
теплый – снимает напряжение;
беспокойный – настораживает;
бесцеремонный – вынуждает защищаться.

Опущенные глаза, взгляд снизу вверх говорит о робости, скромности, покорности. Наоборот, взгляд сверху вниз обычно принадлежит волевым, активным, способным доминировать людям.

Направленность взгляда определяет предмет его внимания. Во время переговоров партнеры могут смотреть:
друг на друга или других участников переговоров;
на документы или предметы на столе;
на не относящийся к переговорному процессу предмет;
в окружающее пространство (например, в окно).

Установлено, что человек обычно больше смотрит на того, кто ему нравится. Особенно явно это проявляется у мужчин. Они меньше стараются скрыть симпатию и антипатию. Но при смущении они пытаются скрыть свое отношение. Во время слушания они стараются отвести взгляд от партнера, который внушает неприязнь.

По направлению взглядов можно установить *отношения партнеров*:

дружеские – партнеры смотрят в глаза друг другу;

официальные – слушающий смотрит мимо глаз говорящего, на ухо или на галстук;

неприязненные – партнеры избегают смотреть друг на друга.

По направлению взглядов можно определить лидера группы: он мало смотрит на своих ведомых, в то время как сам является объектом общего внимания.

Эксперименты показали, что когда один человек обманывает другого, он старается не смотреть ему прямо в лицо. То же самое, если человек старается скрыть тревогу или волнение – при этом практически невозможно встретить чужой взгляд.

Продолжительность взгляда связана со временем его задержки на определенном объекте. Продолжительность взгляда зависит от симпатий и антипатий.

Глаза задерживаются дольше на том, кто больше нравится. Более долгий взгляд, когда он свидетельствует о проявлении расположения, обычно сопровождается улыбкой. Он нравится партнерам, так как выражает поддержку, удовлетворение позицией собеседника, побуждает продолжить контакт.

Однако может наступить грань, когда продолжительный взгляд начинает вызывать обратные эмоции – раздражение, досаду. Объясняется это следующим образом: продолжительный взгляд несет больше интимности, а это не всегда удобно для партнера. Наиболее оптимальная продолжительность взгляда – до 3,5 секунд, а во время встречи глазами – до 2 секунд.

Продолжительный взгляд может содержать и отрицательное значение – свидетельствовать об угрозе. Никакой улыбки на лице, при этом, естественно, нет. Такой взгляд называют холодным, беспощадным, властным. Часто его используют для того, чтобы установить доминирование в ходе обсуждения. После того как цель достигнута, а это сразу видно по удлинившимся перерывам прямого взгляда партнера, длительность взгляда уменьшается.

По продолжительности взгляда можно определить как будет развиваться обсуждение на переговорах. Если участник больше смотрит на партнера в те моменты, когда он со сказанным согласен – это сигнал к установлению конструктивных отношений. Если же, наоборот, смотрит в моменты противоречий, значит силен дух соперничества, и добиться согласия будет нелегко.

Расположение взглядов во время обсуждения также подает партнерам определенные сигналы:

взгляд в конце высказывания партнера – приглашение к продолжению разговора на эту тему;

взгляд в ходе собственного высказывания – желание сделать акцент на конкретной мысли или слове;

более 40% взглядов от времени говорения – желание быть более убедительным;

взгляд во время формулирования вопроса о партнере – намек ему о том, что он слишком много говорит о себе.

«Не быть личным» – важный элемент английского менталитета. Разговоры о себе без особой необходимости воспринимаются как признак неволеваемости и низкой культуры.

Частота морганий и размер зрачка тоже является своеобразными сигналами.

Частые моргания говорят о тревоге, напряжении, озадаченности партнера. Полученная информация оказалась для него неожиданной, и не слишком приятной.

Редкие моргания связаны с концентрацией внимания, размышлениями партнера. Он в этот момент анализирует варианты, «взвешивает за и против».

Расширенный зрачок делает лицо более привлекательным. Зрачок расширяется, когда человек видит что-то красивое, приятное. Чтобы определить, действительно ли восхищен партнер, или его возгласы всего лишь слова, надо посмотреть на его зрачки.

Так, арабские торговцы на базаре внимательно следят за зрачками потенциальных покупателей. Это позволяет им узнать, какие товары больше всего понравились, и по какому поводу можно торговаться более жестко.

Голос как источник информации о партнере заключается в звучании слов.

Известно, что слова не всегда применяются в прямом их назначении. В некоторых случаях похвала может прозвучать как оскорбление, а слово «да» превратиться в «нет». Поэтому, слушая партнера, следует обращать внимание не только на сам текст речи, но и на ее голосовое оформление.

Перечень сигналов, подаваемых голосом, весьма широк: смех, хмыканье, всхлипывание, присвистывание, звуки-междометия (типа э..., о..., а...) и др. Каждый из них, в соответствующем контексте, несет вполне определенную информацию.

Наиболее важными звуковыми вариациями голоса являются: интонация, тон, тембр, темп, произношение.

Интонация показывает отношение говорящего к смыслу высказывания. По ней можно судить об уверенности, искренности, акцентах партнера. Интонация может привлечь внимание к определенной мысли. Интонацией же можно, наоборот, попытаться рассеять внимание партнера.

Интонация более выразительна при положительных эмоциях – радости, признательности, уверенности. Она более однообразна (монотонна) при скуке, безразличии, неудовольствии.

Тон голоса сообщает об эмоциях говорящего, и его отношении к партнеру. Обычно люди легко различают следующие *оттенки тона*: дружеский, официальный, настороженный, надменный, враждебный и др.

Тон может сообщить, когда позиция партнера идет вразрез с его словами, хотя это часто не замечается. Вообще тон голоса действует на эмоции меньше, чем выражение лица (мимика), но больше, чем содержание речи.

Громкая речь свидетельствует об энергии, решительности или агрессивности. Люди говорят громче, когда хотят убедить партнера в чем-то, или подавить его.

Тембр голоса позволяет судить о характере партнера. Так, бас у мужчин и альт у женщин говорят о холерическом или холерико-меланхолическом темпераменте.

Люди с высоким голосом обычно более уравновешены, они чаще являются сангвиниками или флегматиками. Меланхолики обычно имеют голос приглушенный, без резких модуляций.

Темп речи зависит от характера и эмоционального состояния. Холерики говорят быстро, а флегматики – медленно. При повышенной эмоциональности (радость, удивление, тревога) партнер будет говорить *быстрее*. И наоборот, разочарование и скука *замедляют* речь.

Психологи установили, что люди, которые плавно и последовательно излагают свои мысли, выглядят более компетентными.

Произношение может многое сказать о социальной группе и культуре партнера. Люди высоких социальных групп имеют более четкую артикуляцию, отчетливо произносят звуки, шире используют интонацию, меньше «съедают» слова, реже в них запинаятся.

Английский психолог М. Сиссонс утверждает: «Многие люди пытаются подделать свою речь под «высший класс», но это очень трудно сделать, определить истину можно в 65 случаях из 100».

Грамотное произношение всегда положительно воспринимается партнерами. К такому человеку невольно начинают относиться с большим уважением. Кроме того, участники обсуждения начинают следить за своей речью, стремясь правильно произносить слова и звуки. Никто не хочет выглядеть необразованным и некультурным.

Жесты и позы партнера могут многое сообщить о нем и его позиции, подсказать, как вести себя с ним. Нужно только уметь замечать посылаемые сигналы. Жесты и позы еще труднее подделать, чем мимику.

Когда партнер пытается с помощью невербальных сигналов показать несвойственные ему состояния или качества, он выглядит неестественным и напряженным. Настоящий его стиль, который он старается подавить, прорывается при малейшем ослаблении контроля.

Можно выделить **три уровня информации**, сообщаемой посредством жестов и поз:

первый уровень – сведения о характере партнера;

второй уровень – эмоциональное состояние;

третий уровень – отношение к партнеру по переговорам.

Сведения о характере. Частое применение какого-то набора жестов и поз делает их привычными для поведения человека в разных ситуациях, включая переговоры. Привычные жесты и позы становятся отражением характера личности.

Так, самодовольный гордец держится чересчур *прямо*, имеет важную, «на негнувшихся ногах», походку и выпрямленную шею. Люди робкие как-то неопределенно *озираются вокруг*, у них такой вид, будто они все время прислушиваются к чему-то.

Поза *развернутых плеч* и выпяченной груди говорит, что человек доволен жизнью, преуспевает, имеет сильную волю. И наоборот, *сжатые плечи*, втянутая грудь, наклоненный вперед корпус свидетельствуют о подавленности воли, смирении, покорности судьбе. У такого человека могут быть мелкие движения, походка «головой вперед», шаркающий шаг. Кто ходит быстро, энергично размахивая руками – деловит, решителен, работоспособен, настойчив.

Поза *руки в карманах*, даже в теплую погоду, означает скрытость и критичность. Агрессивный человек часто *сжимает кулаки*, кокетливый долго и уютно *усаживается* в кресле, картинно скрещивает ноги.

Привычка часто *поправлять прическу* и прихорашиваться свидетельствует о самовлюбленности данного человека, ощущении им недостаточного внимания со стороны окружающих.

Эмоциональное состояние. Каждая эмоция по-особому влияет на движение частей тела, ускоряя или замедляя их, определяя динамический рисунок.

Так, *радость*, приподнятое настроение делают движения человека энергичными, быстрыми, экспансивными, ритмичными, выразительными, спонтанными.

При *депрессии* движения происходят замедленно, нерешительно, невыразительно, спина сутулая, неподвижная.

Тревога обозначается быстрыми сокращениями и расслаблениями различных групп мышц. Движения меняются через короткие промежутки времени: сцепление-расцепление рук, сжатие-разжатие кулаков, постукивание ногой, почесывание лица, подергивание волос, бровей, попытки спрятать лицо, неосознанная суэта.

Приступ гнева начинается с задержки дыхания и закрытия рта со сжатыми губами. Это свидетельствует о подготовке к борьбе, возражению и сопротивлению. Об этом же говорит отклонение головы или всего туловища назад, как бы стремление отодвинуться от противника для разгона перед атакой. Таким же образом могут выражаться недовольство, досада или отвращение.

Сопротивление истинным чувствам выражается в общем беспокойстве, отдергивании, стереотипных или ненужных движениях. Мимика лица обычно несет информацию о характере эмоций, а вот жесты и позы показывают их силу (степень эмоциональности).

Интенсивность эмоции можно установить по положению рук. Чем сильнее эмоции, тем выше поднимаются руки. Так, кулак можно показывать на уровне пояса, груди или головы, и степень угрозы будет разная. Обхватывание руками лица свидетельствует о волнении, тревоге, а обхватывание головы – о тоске и отчаянии.

При испуге человек непроизвольно как бы отгораживается от опасности руками. Если испуг сильный, он непроизвольно пытается прикрыть (обезопасить) лицо и голову. При сильной радости руками часто размахивают выше головы.

Отношение к партнеру. По жестам и позам можно узнать, партнер собирается доминировать в переговорах или, наоборот, готов подчиниться (быть ведомым). Можно понять, дружелюбен переговорщик по отношению к партнеру или насторожен, открыт или замкнут.

Устремленность корпуса к собеседнику есть признак заинтересованности и расположения. Откинутость назад – недовольство или равнодушие. По динамике удаления или приближения можно понять, в какую сторону меняется отношение человека к партнеру.

Приближение к партнеру означает желание усугубить, усилить контакт. Этому есть и физическое объяснение: близость позволяет лучше видеть лицо собеседника, мимику, взгляд. Однако чрезмерный наклон выражает уже не просто вежливость, а повышенное внимание, и даже подобострастие и услужливость. Чрезмерное приближение к партнеру на переговорах и вовсе недопустимо, так как оно может быть истолковано как стремление к интимности.

Итак, невербальными сигналами являются движения частей тела и отдельных мышц, которые несут определенную информацию.

Мимика складывается из движений лицевых мышц, которые выражают внутреннее состояние человека.

Улыбка является специфическим движением лицевых мышц, показывающим положительную эмоциональную реакцию. Улыбка есть обязательный инструмент успешного переговорщика.

Жесты представляют собой выразительные движения руками и другими частями тела. При этом передается эмоциональная информация. Наибольшее количество жестов выполняется руками.

Жесты имеют как национальные особенности, так и общие закономерности, а также индивидуальный стиль.

Позы заключаются в положении корпуса и других частей тела. Характерные позы: прямой корпус, положение плеч, отодвинутость в сторону, манера сидеть, придвинутость или откинутость.

Взгляд заключается в характере (способе) зрительного восприятия партнера. Взгляд может быть приветливым, теплым, беспокойным, бесцеремонным и др. Взгляды характеризуются направленностью, продолжительностью, расположением, частотой морганий и размером зрачка.

Голос как источник информации заключается в звучании слов. Наиболее важными звуковыми вариациями голоса являются: интонация, тон, тембр, темп, произношение.

Жесты и взгляды несут в себе три уровня информации: сведения о характере переговорщика, о его эмоциональном состоянии, об отношении к партнеру по переговорам.

3.6. Этика переговоров

Успех переговоров в значительной степени зависит от корректности и культуры договаривающихся сторон. Приятные в общении люди имеют высокие шансы быть понятными и принятыми партнерами.

При изучении этики переговоров будут рассмотрены следующие четыре *вопроса*:

1. Правила переговорного этикета;
2. Моральные основы успешных переговоров;
3. Моральный кодекс переговоров;
4. Эмоциональные способы влияния на партнера.

Компетентное ведение переговоров включает не только содержательные знания, но и правила этикета. Они демонстрируют культуру переговорщиков, что существенно влияет на результаты обсуждения.

Правила переговорного этикета – это свод приемов и действий, обеспечивающих культуру взаимодействия в ходе обсуждения. Правила переговоров *включают*: подготовку, представление участников, уточнение полномочий, поведение в ходе переговоров, завершение встречи.

Правила подготовки к переговорам, с точки зрения этики, заключаются в форме проявления инициативы, выборе места и времени переговоров.

Инициатива (предложение) о переговорах должна отражать не только интересы предлагающей стороны, но и партнера. Попытка навязать ему невыгодные соглашения является заведомо бесперспективной и неэтичной.

Место встречи должно соответствовать общей концепции будущих переговоров. Оно должно быть подготовлено к обсуждению в том смысле, чтобы на месте имелись все необходимые материалы, и не было помех.

Время встречи должно быть удобным для всех участников. Следует избегать назначения переговоров на утренние или вечерние часы, а также в обеденное время.

Правила представления участников переговоров касаются момента знакомства делегаций (партнеров).

Первым представляется глава принимающей делегации, затем – глава приехавшей. После этого, как отмечалось выше, глава принимающей делегации представляет своих сотрудников, начиная с самого высокого по рангу, и далее по убывающей.

Затем свою делегацию в таком же порядке представляет глава делегации гостей. Уместно, представляя участников, сообщить не только их имена, должности и звания, но и одной-двумя фразами информацию профессионального характера. Пол участников для очередности представления не имеет значения.

Для рукопожатия необходимо снять перчатку. Исключение составляют те случаи, когда перчатка является элементом официальной одежды. Женщина также имеет право не снимать перчатку.

Вежливым обращением представляемого будет: «Здравствуйте» либо «Приятно познакомиться». При этом надо протянуть руку и посмотреть человеку в глаза. Женщине руку не протягивают, рукопожатием с ней можно обменяться только по ее инициативе. Если представить участника некому, следует представиться самому.

Недопустима фраза: «Вы меня помните?» Это скрытый упрек партнеру, обвинение в забывчивости. Если нет уверенности, запомнил ли вас партнер, следует представиться еще раз.

Обмен визитками осуществляется после рассаживания делегации. Визитки в ходе переговоров остаются на столе. Если делегации слишком многочисленны, стороны обмениваются списками участников в нескольких экземплярах.

Правила уточнения полномочий связаны с уведомлением сторон о правах делегаций.

Директор (зам. директора) фирмы согласно устава имеет право вести переговоры и подписывать соглашения. Никаких дополнительных подтверждений его полномочий не требуется.

Письмо-доверенность, подписанное руководителем фирмы, удостоверяет полномочия главы делегации, если он сам не является директором или заместителем директора. В письме должно быть указано, что данному лицу доверяется вести переговоры по таким-то вопросам. Если ему доверяется и подписание соглашения (договора), это должно быть указано отдельно.

Рекомендательные письма от деловых партнеров или банкиров могут быть предъявлены другой стороне дополнительно, если в этом есть определенный смысл или необходимость.

Правила поведения на переговорах включают определенные аспекты контакта и общения.

Опоздание на переговоры неэтично. Это может быть расценено другой стороной как неспособность выполнять будущие соглашения.

В случае объективных причин опоздания надо принять меры к тому, чтобы уведомить об этом партнера. По прибытию следует принести извинения и изложить причины опоздания. Другая сторона должна принять извинения.

Принимать прибывающую делегацию следует в комнате переговоров, всем составом делегации хозяев, стоя. Представитель хозяев должен встретить делегацию гостей у входа в офис, и проводить их в комнату переговоров.

Допускается, как отмечалось выше, чтобы делегацию гостей у входа в офис встречал лично глава делегации хозяев.

Если встреча назначена не в офисе одной из сторон, а на нейтральной территории, то роль хозяев выполняет сторона, которая является инициатором переговоров.

Инициатива по организационным вопросам в ходе переговоров отдается хозяевам. Глава делегации хозяев предлагает занять места гостям, и сам первым садится за стол. Он же и начинает первым вступительный разговор. После обмена любезностями он же иницирует и переход к деловой части обсуждения.

До начала переговоров со стороны хозяев будет уместным предложить гостям краткую экскурсию по офису фирмы с ознакомительно-познавательной целью.

Не принято перебивать выступление партнеров. После выступления можно задать уточняющие вопросы. Если все-таки есть необходимость уточнить какую-либо деталь в ходе выступления, необходимо извиняться, а свое высказывание сделать максимально кратким и конкретным.

В ходе переговоров глава делегации может представлять слово членам своей делегации, экспертам и советникам.

Во время переговоров могут быть поданы чай или кофе. А можно объявить перерыв для кофе (кофе-брейк).

Недопустимы в ходе переговоров *споры внутри делегации*. При возникновении разногласий, необходимо попросить перерыв, и уточнить все вопросы без присутствия другой стороны.

Правила завершения переговоров охватывают вопросы окончания встречи: выполнение регламента и прощание.

Выполнение регламента, если он был установлен, является важным показателем культуры переговорщиков. Затягивание времени воспринимается участниками отрицательно.

Затянувшееся прощание неудобно для всех. По завершению беседы следует уходить, кратко попрощавшись.

Допускается руководителю делегации хозяев, в знак уважения, проводить гостей до входа в офис. Однако этот жест внимания недопустимо превращать в продолжение переговоров.

Рукопожатия уместны при расставании. Однако, если делегации большие, то прощаются главы делегаций. Остальные же участники переговоров ограничиваются вежливым легким поклоном.

С точки зрения ***морали*** переговоры имеют свои требования, как в национальных, так и в международных деловых отношениях. Без-

нравственные переговоры в принципе не могут быть успешными. Даже если они принесли сиюминутную экономическую выгоду, в стратегическом плане их последствия будут разрушительными для аморальных переговорщиков.

Моральные основы успешных переговоров – это соблюдения ряда нравственных положений в процессе обсуждения. Основными нравственными положениями являются: честность, равенство, взаимные уступки, здравый смысл (таблица 3.3).

Честность заключается в недопущении использования в переговорах непроверенной, неверной информации, важно учитывать не только свои интересы, но и партнера. Честность необходима как в исходной позиции, так и в ходе обсуждения. Попытки «ловчить» раньше или позже будут разоблачены, и сделают сотрудничество невозможным.

Стиль обсуждения должен быть открытым, а позиция – порядочной по отношению к партнеру. Недопустимо использовать при обсуждении непроверенные факты, спорные аргументы, заведомо вводить партнера в заблуждение.

Равенство означает паритет исходных позиций на переговорах. Переговоры могут вести равные стороны, в противном случае сильный будет навязывать свою волю слабому. А это уже не переговоры, а диктат.

Взаимные уступки сторон необходимы в ходе переговоров. Изначально позиции и интересы партнеров могут не совпадать. Если бы присутствовало согласие, то переговоры, возможно, и не понадобились бы. Обычно обсуждение представляет собой поиск компромисса позиций и интересов. А компромисс возможен при взаимном встречном движении.

Здравый смысл является моральной базой переговоров. Из него надо исходить всегда, а особенно в спорных и запутанных ситуациях. В ходе переговоров можно и нужно принимать все, кроме того, что выходит за рамки здравого смысла.

Таблица 3.3 – Моральные основы успешных переговоров

Нравственные положения	Содержание положений
Честность	Неиспользование непроверенной информации Учет интересов партнера
Равенство	Паритет исходных позиций Равенство сторон
Взаимные уступки	Поиск компромисса позиций Согласование интересов
Здравый смысл	Житейская логика Оценка последствий

Моральные основы закладывают правила поведения и нравственные ориентиры в процессе переговоров. Практика деловых отношений выработала для переговоров своеобразный моральный кодекс.

Моральный кодекс переговоров – это система норм и ценностей, принятых для процесса обсуждения (таблица 3.4).

В моральный кодекс можно включить ряд следующих *норм*: императив истины; презумпция ответственности; соблюдение принципов; симметричность намерений; положительная направленность.

Императив истины должен отражать изначальную позицию переговорщика. Главенство истины сложно реализовать, т. к. это может осложнить достижение выгоды. Однако, с точки зрения морали, возникшее подобное противоречие следует разрешать в пользу истины.

«Закон может быть плох, но это закон», считали древние римляне.

Истина не всегда выглядит явной. Нередко она скрыта под внешними спорными факторами. Поэтому в переговорах важно исходить из трех следующих экспозиций:

- 1) считать свою позицию окончательно истиной не вправе изначально ни одна сторона. Это может быть установлено лишь в процессе взаимной экспертизы и согласия в ходе переговоров;
- 2) априорной (допытной, допрактической) истинности любого утверждения не существует, кому бы оно ни принадлежало;

3) единственно важным вариантом решения спорной проблемы не может считать свое суждение ни одна сторона.

Расхожим мнением является то, что переговорщики – это профессиональные обманщики, что для достижения своей цели они вполне способны исказить истину.

Так, английский посол Уолсингем говорил, что дипломат – это честный человек, которого посылают за границу, чтобы он там лгал. Известный французский государственный деятель начала XIX века Талейран утверждал, что говорить правду мы обязаны только тем, кто имеет право требовать ее от нас.

Однако современные теория и практика переговоров твердо придерживаются императива (главенства) истины. Это позволяет выстраивать договорные отношения на долговременной основе за счет доверия и уважения, успешно решать стратегические задачи, в том числе с опорой на партнеров.

Презумпция ответственности означает верность своему слову и строгое исполнение договорных обязательств. Презумпции (первенство) предполагает, что никакие ситуации не могут повлиять на добросовестное исполнение принятых на себя обязательств.

Всякое *обещание* должно быть выполнено безусловно. В переговорах обещание обычно означает уступку определенного рода. Сам процесс переговоров движется от уступки к уступке и, наконец, к соглашению. Оно чаще всего является позицией, уравновешенной уступками сторон. Если какая-то уступка окажется нереализованной, переговоры, тем самым, можно считать неудачными. Поэтому невыполнение обязательств, в конечном счете, невыгодно и экономически, и является аморальным. Невыполнение подрывает доверие партнеров.

В Евангелие от Луки сказано: «Кто не верен в малом, тот не верен и в великом».

Соблюдение принципов означает строго придерживаться принятых для себя моральных правил и закономерностей в переговорах.

Позиции на переговорах могут претерпевать изменения, это называется гибкостью. А вот нарушение основных моральных правил – это уже беспринципность, что недопустимо.

Соблюдение принципов охватывает и *содержание* переговоров. Избрав тему для обсуждения, не следует отходить от нее, подменять другими темами, «терять нить» разговора. Шараханье в выборе, смена курса отрицательно сказываются на общей атмосфере переговорного процесса.

Однако в ходе переговоров может возникнуть *нравственная дилемма*: «принцип дела или дело принципа». Может сложиться ситуация, при которой реальные факты не согласуются с декларируемыми принципами. И тогда некоторые упрямо отстаивают несостоятельные принципы («дело принципа»), и защищают «честь мундира». Другие же во главу угла ставят истинность фактов, признав ошибочность принципа («принцип дела»). Второй вариант является морально и экономически оправданным.

Переговорщик всегда является членом команды (представителем фирмы). От него могут потребовать соблюдения «чести мундира», вопреки истине. Это поставит его перед моральным выбором: подчиниться нечестности либо пойти на конфликт с руководством.

Симметричность намерений означает, что только тот, кто сам придерживается истинности и ответственности, вправе ожидать этого от партнеров.

На реализации симметричности намерений основано известное выражение Иммануила Канта: «Поступай так, как ты хотел бы, чтобы поступали по отношению к тебе самому».

Из концепции симметричности следует, что для того, чтобы надежды на уважительное и доброжелательное отношение со стороны партнера по переговорам оправдались, следует быть лояльным к нему. Только собственное позитивное отношение может вызвать положительный отклик.

К симметричности относят и *паритет уступок* на переговорах. Паритет означает их примерное равенство в важности и значимости для переговоривающихся сторон.

Положительная направленность означает изначальную позицию на достижение прогресса в переговорах, на нахождение совместного выхода из сложных и спорных ситуаций.

Переговоры же, которые ведутся двумя сторонами для причинения *ущерба третьей стороне*, считаются аморальными. Не следует договариваться «дружить против кого-то».

Таблица 3.4 – Моральный кодекс переговоров

Моральные нормы	Содержание норм
Императив истины	Любое противоречие следует разрешать в пользу истины
Презумпция ответственности	Никакие обстоятельства не являются основанием для неисполнения обязательств
Соблюдение принципов	Недопустимо (беспринципно) нарушение моральных правил
Симметричность намерений	На честность партнеров может рассчитывать лишь тот, кто сам честен
Положительная направленность	Изначальное стремление к прогрессу в переговорах

Кроме нравственных принципов, важную роль в переговорах имеет эмоциональное взаимодействие партнеров. Эмоциональный контакт позволяет создать при обсуждении атмосферу доверия и сотрудничества.

Эмоциональные способы влияния связаны с психологическим контактом партнеров. Включение в сферу чувств партнера, сопереживание, позволяет вызвать у него ответное понимание, симпатию, готовность к взаимодействию.

Успешное деловое общение требует от человека высокой психологической культуры, а также постоянного изучения и учета эмоциональной стороны деловых отношений. Понятие «чувства» имеет прямое отношение к успеху делового обсуждения.

Люди с удовольствием сотрудничают с теми, к кому испытывают эмоционально-позитивное отношение. И наоборот, нет понимания с тем, к кому складывается эмоционально-негативное отношение.

Фактор эмоционального отношения в переговорах присутствует всегда, однако степень его выраженности может быть разной. Существует категория людей, которые располагают к себе собеседника с помощью своего *природного обаяния*. Для этого им не надо предпринимать никаких специальных усилий.

Однако расположить к себе партнера по переговорам можно и специальными *приемами*. Такие приемы существуют, и им можно научиться. В переговорном процессе это может иметь важное значение.

Во время делового обсуждения на органы чувств участников поступает огромное количество разнообразных сигналов. При этом они не всегда осознаются.

Например, беседуя с партнером, вы не можете, закрыв глаза, назвать цвет его галстука. Сигнал, который воздействовал на ваши органы чувств, но не был зафиксирован, может исчезнуть бесследно. Однако его можно запомнить. Для этого надо связать данный сигнал с личностью партнера, а также с эмоциональным отношением к конкретной детали.

Эмоционально значимый *сигнал*, даже не зафиксировавшись в сознании, остается в сфере бессознательного. Оттуда он оказывает влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения.

Для повышения успешности общения можно посылать партнеру специальные сигналы. Они должны удовлетворять трем условиям. Во-первых, сигнал должен иметь для партнера достаточное эмоциональное значение. Во-вторых, значение сигнала должно быть позитивным. В-третьих, партнер не должен осознавать этот сигнал, а воспринимать его подсознанием. Это может способствовать возникновению специального эффекта.

Эффект позитивного эмоционального отношения – неосознанное положительное восприятие личности партнера в процессе общения, и в последующем отношении.

Собеседник будет утверждать о партнере: «чем-то это общение было приятным», «что-то в нем есть располагающее».

Если проделать это с данным партнером не один раз, то у него постепенно вырабатывается достаточно стойкое эмоционально-позитивное отношение. Расположив таким образом к себе человека, можно добиться принятия им предлагаемой позиции, его внутреннего согласия с ней.

Виды эмоциональных невербальных сигналов, их особенности и смысловое значение подробно рассмотрены в предыдущем разделе 3.5. Следует подчеркнуть, что эффектом влияния обладают лишь положительные сигналы, возникшие из искренних побуж-

дений. Искусственные и ложные сигналы обычно вызывают обратный эффект.

Итак, правилами переговорного этикета является свод приемов и действий, обеспечивающий культуру взаимодействия в ходе обсуждения. Правила охватывают подготовку, представление участников и полномочий, поведение в ходе переговоров, завершение встречи.

Моральные основы успешных переговоров заключаются в соблюдении ряда нравственных положений в процессе обсуждения. Основными положениями являются: честность, равенство, взаимные уступки, здравый смысл.

Моральный кодекс переговоров – это система норм и ценностей, принятых для процесса обсуждения. Основными нормами морального кодекса являются: императив истины, презумпция ответственности, соблюдение принципов, симметричность намерений, положительная направленность.

Эмоциональные способы влияния на партнера связаны с психологическим контактом, включением в сферу чувств партнера, сопереживанием. Контакт позволяет вызвать у партнера ответное понимание, симпатию, готовность к взаимодействию.

Непосредственное влияние оказывают невербальные эмоциональные сигналы, посылаемые партнеру.

3.7. Трудности на переговорах

Переговоры являются очень важной, и в то же время сложной формой делового общения. Поэтому неудивительно, что в процессе переговоров часто возникают трудности объективного и субъективного характера.

При изучении трудностей на переговорах будут рассмотрены три следующих **вопроса**:

1. Сущность и виды трудностей на переговорах;
2. Преодоление трудностей на переговорах;
3. Психологические уловки и хитрости в переговорах.

Трудности на переговорах – это обстоятельства и факторы, мешающие успешному осуществлению переговорного процесса и достижению конструктивных результатов.

Виды трудностей (препятствий) на переговорах зависят от недостаточной подготовленности либо неконструктивной позиции сторон. Основными видами трудностей являются следующие: агрессивность, неподготовленность, незаинтересованность, непрофессионализм, уловки и хитрости.

Агрессивность – это поведение на переговорах с позиции силы. Одна сторона, ощущая свое реальное или мнимое превосходство, активно пытается навязать свои условия соглашения. При этом ее мало интересует то, получит ли партнер какие-то выгоды от соглашения.

Неподготовленность – это отсутствие у партнера четкой цели и продуманной программы переговоров, пассивность, «пуск ситуации на самотек». Партнер не определился для себя по пределам максимальных и личных требований, он не подготовил ни предложений, ни аргументов. Круг своих интересов он создает лишь в общем виде, о другой стороне не задумывается.

Незаинтересованность – это ведение переговоров под давлением, либо «по инерции». Реального интереса к ним у одной стороны нет, либо он прошел. Переговоры могут вестись ради общественного мнения или по поручению вышестоящих инстанций. Они могут вестись и «на всякий случай».

Непрофессионализм – это неумение одной стороны вести переговоры, непонимание сути переговорного процесса. Нередко бывает так, что переговорщиками назначаются люди без соответствующей квалификации и опыта.

Преодоление трудностей на переговорах заключается в устранении факторов, мешающих успешному проведению переговоров.

Преодоление агрессивности осуществляется в двух направлениях: защита от невыгодного соглашения; достижение хотя бы небольших выгод для «слабой» стороны.

Защита сводится к установлению пределов допустимых уступок. Хотя установление пределов имеет свои недостатки: снижает сте-

пень восприятия одним партнером другого; уменьшает вариативность в поиске согласия.

Достижение выгод возможно при выдвижении новых альтернатив, которые устроили бы сложного партнера. Если удастся показать ему варианты, при которых его выгоды не уменьшаются, но даже возрастают, он наверняка согласится. При этом он не будет слишком вникать в то, что и у другой стороны появятся некие выгоды.

Преодоление неподготовленности наиболее легко достигается путем перехвата *инициативы*. Пользуясь неготовностью партнера можно продемонстрировать ему *заботу*, в том числе о его интересах, показать ему различные *варианты*. В этих вариантах следует обязательно проанализировать его выгоды. При этом можно свои выгоды показать более скромными, чем они есть на самом деле, а выгоды партнера преувеличить.

Преодоление незаинтересованности начинается с установления ее причин – это сознательное блокирование или простая пассивность. Если незаинтересованность *сознательная*, то переговоры ведутся для кого-то (под давлением). Надо показать партнеру свое знание причин его незаинтересованности, и пригрозить разоблачением. Наверняка незаинтересованный партнер не захочет этого допустить, и активизирует свою позицию.

Если же незаинтересованность *пассивная*, то есть, за ней нет осознанного умысла, такого партнера можно активизировать выгодными предложениями. Ему надо ярко и убедительно показать его интересы – это поможет преодолеть его инертность.

Преодоление непрофессионализма возможно двумя способами: принятием инициативы на себя, либо просьбой о замене переговорщиков.

Принятие инициативы является предпочтительным: из непрофессионализма партнера можно извлечь для себя немало выгоды. Это возможно, если в переговорах некавалифицированная сторона принимает инициативу партнера.

Просьба о замене переговорщиков выдвигается тогда, когда неумелый партнер не только не понимает сути переговоров сам, но и не желает слушать другую сторону. Убедившись в отсутствии любого конструктивизма в поведении партнера, бесполезности своих усилий что-либо ему пояснить, следует довести ситуацию до

руководства фирмы-партнера. При этом надо подчеркнуть свою готовность продолжить переговоры, но с новым переговорщиком.

Психологические уловки в переговорах представляют собой способы достижения своей цели, в том числе не вполне корректными приемами. Уловки направлены на дезориентацию партнера, смещение акцентов, а иногда и прямой обман. Все уловки базируются на психологии.

Психологические хитрости на переговорах заключаются в использовании специальных приемов воздействия на оценочную и деятельностную сферы человека. Такое влияние позволяет направить мысли переговорщика в нужную для партнера сторону. Это может осуществляться смещением акцентов, в том числе и во благо партнеру. Но психологические хитрости, при необходимости добиться своей цели, допускают и обман партнера.

Основные виды и технология применения психологических хитростей подробно рассмотрены выше, в разделе 3.4.

Для *преодоления хитростей* надо их знать, уметь вовремя увидеть и устранить. Если подойти к преодолению хитростей профессионально, то из них можно даже извлечь выгоду.

Итак, основными видами трудностей на переговорах являются: агрессивность, неподготовленность, незаинтересованность, непрофессионализм.

Психологические уловки и хитрости позволяют преодолеть трудности, и склонить партнера на свою сторону.

3.8. Искусство полемики

В ходе деловых переговоров нередко возникают спорные ситуации, противоречия, столкновения интересов. И в этом случае переговорщикам приходится вступать в полемику (дискуссии, споры).

При изучении искусства полемики будут рассмотрены четыре следующих **вопроса**:

1. Психологическая сущность полемики;
2. Психологические правила полемики;
3. Приемы полемики;
4. Уловки в полемике.

Полемика – это столкновение в общении разных мнений с целью доказательства правоты одного из них.

Психология полемики – это убеждение оппонента в правоте своей точки зрения, и ошибочности его.

В процессе полемики используются три основных ее *элемента*: тезис, аргументы, демонстрация.

Тезис – это основная идея или противоречие, которое является предметом полемики.

Аргументы – это доводы, факты, цитаты, цифры, с помощью которых делается попытка защитить свой тезис, или опровергнуть чужой.

Демонстрация – это показ связи аргумента с тезисом, его доказательность.

Кроме основных элементов, в полемике используются и дополнительные. Например, *контр-аргумент*, суть которого заключается в опровержении аргумента противника.

Искусство полемики состоит в знании ее правил, приемов, уловок, а также умении применять их в реальном споре.

Правила полемики заключаются в использовании специальных способов эффективного ведения дискуссии.

Психологические правила полемики – это способы изменить мнение человека, склонить его на свою сторону. Наиболее часто применяемыми психологическими правилами полемики являются: уточнение тезиса; определение понятий; анализ аргументов; оценка демонстрации; сохранение тезиса.

Уточнение тезиса. Оппонентам в самом начале дискуссии следует точно определить предмет спора, и сформировать его в виде спорного утверждения или противоречия. Утверждение должно быть ясным, понятным и однозначным (не допускающим двойного толкования). Те же требования относятся и к противоречию.

Кстати, иногда при уточнении противоречия выявляется, что его то и нет. Проблема создана излишними эмоциями, а в позиции спорящих никакого противоречия нет.

Определение понятий. Возможно, спор возник из-за недоразумения. Участники услышали в одних и тех же словах разный смысл.

Поэтому оппонентам надо начать дискуссию с совместного уяснения тех понятий, которые фигурируют в споре.

Так, в научных исследованиях принято вначале уточнять (создавать) понятийный аппарат. И в ходе дальнейшего анализа пользоваться понятиями строго в соответствии с их установленным смыслом.

Анализ аргумента. Свои аргументы надо подбирать и оценивать заранее. Если аргумент получает невысокую оценку (слабый аргумент), его надо заменить. Сильный аргумент надо активно использовать, напоминать о нем, неоднократно ссылаться.

Выслушав аргумент оппонента, надо убедиться в его истинности и точности. Необходимо в него вникнуть, чтобы понять его сильные и слабые стороны. Это даст материал для дальнейшей дискуссии.

Сильный аргумент оппонента надо принимать, не оспаривая. Не надо привлекать к нему дополнительное внимание. Наоборот, надо постараться быстрее пойти дальше, не давая сопернику собрать максимальный «урожай» со своего удачного аргумента.

Слабый аргумент оппонента – это подарок соперника. На нем надо остановить внимание подольше, извлечь максимальную выгоду из неудачного хода соперника.

Оценка демонстрации. Сила или слабость аргумента определяется не только его яркостью и точностью. Не менее важно, как аргумент связан с тезисом, подтверждает ли его. Если у аргумента оппонента такая связь есть, надо быстро идти дальше.

Вполне возможно, что аргумент сам по себе хорош, но к предмету спора не имеет прямого отношения, «притянут за уши». Такой аргумент изначально является слабым. Можно атаковать соперника тем, что у него нет достойных (прямых) аргументов.

Сохранение тезиса. В пылу дискуссии важно не уйти в сторону от основной темы, не потерять тезиса. Нельзя двигаться от аргумента к аргументу, забывая при этом о тезисе (теме) дискуссии.

Приемы полемики – это конкретные способы, применяемые для успешной дискуссии. Приемы направлены как на содержание позиции, так и на способы ее отстаивания. Можно выделить шесть (так же, как и правил) основных *приемов* полемики: подготовка аргументов; выведение на аргумент; девальвация аргумента соперника; возврат аргумента; поимка с поличным; раскрытие причин.

Подготовка аргументов. До начала полемики следует позаботиться о наборе сильных аргументов, которые помогут в дальнейшем споре. Силой аргументов является их яркость и убедительность, а также их прямая связь с тезисом.

К числу сильных сторон относят и «аргументы авторитета». Ссылка на мнение известных людей, высоких руководителей, цитирование авторитетов. Сюда же относятся и приведение примеров рассмотрения подобных ситуаций (прецедентов).

Так, на прецедентах построена вся судебная система США. И прокуратуры, и адвокаты стараются найти в прошлой юридической практике похожее дело. И тогда суд обязан принять такое же решение. Не могут быть разные решения по похожим делам.

Выведение на аргумент. Если в ходе подготовки подобран сильный аргумент, его надо использовать в полемике, даже если он не вполне подходит к теме (тезису). Надо найти пути «привязки» аргумента к тезису, чтобы можно было им воспользоваться. Следует заранее продумать, как повернуть ход дискуссии таким образом, чтобы непрямой аргумент стал уместен.

Девальвация аргумента соперника. Этот прием связан с анализом аргумента соперника, с целью поставить его под сомнение. Особенно это актуально, если оппонент привел сильный довод. В числе недостатков аргумента могут быть выдвинуты: неточность, неубедительность, недостоверность, отсутствие связи с тезисом.

Возврат аргумента. Это сильный прием. Он используется в том случае, когда соперник привел довод, который, при определенном рассуждении и интерпретации, можно повернуть против автора. В таком случае данным аргументом следует активно воспользоваться, обратив его против соперника.

Поимка с поличным. Она используется в случаях неосторожных высказываний соперника, неудачных выражений, сообщениях лишнего. Случайно вылетевшие слова можно превратить в объект пристального разбирательства, доказывая, что это и есть истинная позиция оппонента. Можно утверждать, что он просто нечаянно сказал то, что действительно думал, но хотел утаить.

Раскрытие причин. Этот прием заключается в привлечении внимания к субъективной позиции соперника, его мотивам. Они могут существенно отличаться от объективной ситуации.

Так, субъективную позицию хорошо раскрывают поговорки и образные выражения: «Скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты», «На чью мельницу льете воду?» и др.

Уловки в полемике – это некорректные, и даже нечестные приемы, направленные на достижение своей цели любой ценой. Уловки носят, в основном, психологический характер. К наиболее часто употребляемым *уловкам* можно отнести пять следующих: подмена тезиса; ложный аргумент; ложный отвод аргумента; демагогия; злоупотребление доверием.

Подмена тезиса. Суть этой уловки заключается в том, что в формулировку тезиса по ходу дискуссии незаметно вносятся небольшие коррективы. Они вроде бы незначительны, понятия близки по смыслу, однако акценты тезиса смещаются. И тогда к «подкорректированному» тезису нужны уже новые аргументы и доказательства. Это существенно меняет содержание дискуссии.

Исторический пример. Марк Антоний в своей речи на похоронах Цезаря (44 г. до н.э.) осуществил подмену тезиса. Причины, которые привели к убийству Цезаря, заключались в противостоянии республиканцев и монархистов. Антоний, рассуждая о республиканизме, говорил о любви к Отечеству, о патриотизме, о заслугах покойного перед Римом. «Кто больший патриот: покойный или его убийцы?» - вопрошал оратор. Он ловко заменил понятие «республиканизм» на «патриотизм».

Ложный аргумент. Эта уловка имеет несколько разновидностей: подтасованные факты, личные выгоды, доводы с позиции силы.

Подтасованные факты, неверные сведения, неточная информация, субъективная трактовка событий уведут полемику из сферы честного соперничества.

Личные выпады связаны с возражением не по существу вопроса, а с переходом на личности.

Например: «Да вы на себя погладите!» Такую уловку иногда называют «личным аргументом».

Попытка возражать не по-существу, а апеллируя к особенностям личности автора, получила название «дамский аргумент».

Например: «Вы не женщина, вам не понять». К этому же виду относятся и аргументы-возражения типа: «Вы молоды, поэтому не понимаете» или «Вы не специалист, вам это незнакомо».

Доводы с позиции силы связаны со ссылкой не на факты, а на власть, силу, влияние.

Исторический пример. В IV веке до н.э. галлы (выходцы из нынешнего юга Франции) напали на Рим. Римское войско было разбито. Римляне предложили галлам выкуп – 500 кг золота. Галлы согласились. Но когда стали взвешивать золото, вождь галлов положил на чашу весов к гилям свой меч. На возмущение римлян – что это значит? – вождь галлов ответил: «Это значит – горе побежденным».

Ложный отвод аргумента. Данная уловка связана с тем, чтобы не принять довод оппонента по надуманным причинам. Это тем более действенно, если противником приведен сильный и неожиданный аргумент, который нечем закрыть.

Например, используются такие отводы аргумента: «Это к делу не относится» или «Этого не может быть».

Демагогия. Если у противника нет реальных аргументов, он может отделяться общими фразами. Они могут быть пышными, длинными, эмоциональными, но ничего не вносящими по существу спора («краснобайство»).

К разновидности демагогии относят и «*обращение к публике*». Это попытка вывести дискуссию за пределы круга участников, привлечь мнение людей, которые не посвящены в суть происходящего.

Демагогическая уловка может звучать так: «Да вы поглядите на него!»

Как вид демагогии рассматривается и «*чтение в сердцах*». Данная уловка связана не с опровержением собственно аргумента, а его якобы мотивов. причем нередко это делается в грубой, провокационной форме.

Например: «Да это же вы из зависти говорите!»

Злоупотребление доверием. Оно основано на ложном внушении доверия. Уверенность, импозантность, внешние атрибуты оппонента могут придать ему солидность. Соперник начинает верить в его безапелляционные заявления, и делает ошибки.

К злоупотреблению доверием относят и пассажи, которые начинаются так: «Всем известно, что...» А далее следует ложное утверждение.

Защита от уловок заключается в их знании и своевременном разоблачении. Основной прием защиты получил название «*срыва-*

ние масок». Он заключается в выведении жульничающего полемиста «на чистую воду», «публичный показ его уловок».

Итак, психологическая сущность полемики заключается в убеждении оппонента в правоте своей точки зрения, и ошибочности его.

Основными психологическими правилами полемики являются: уточнение тезиса; определение понятий; анализ аргумента; оценка демонстрации; сохранение тезиса.

Приемы полемики: подготовка аргумента; выведение на аргумент; девальвация аргумента; поимка с поличным; раскрытие причин.

Наиболее распространенными уловками в полемике являются: подмена тезиса; ложный аргумент; ложный отвод аргумента; демагогия; злоупотребление доверием.

Основной защитой от уловки является «срывание масок».

Выводы по главе 3

1. Переговоры являются процессом общения двух и более сторон при их взаимозависимости, с целью достижения интересов каждой. Социально-психологическая сущность переговоров состоит в склонении партнера к своей точке зрения. Целью деловых переговоров может быть: заключение соглашения о сотрудничестве, о покупке-продаже, об урегулировании разногласий.

2. Переговоры строятся на определенных принципах: сосредоточении на интересах, изобретении взаимовыгодных вариантов и других. Существуют различные модели переговоров: фазовая, личностная, типологическая, управленческая, конфликтная.

Основными методами ведения переговоров являются: вариационный, интеграционный и компромиссный. Переговоры можно выстроить по одной из тактик: сотрудничество, поиск, настойчивость.

3. Успех переговоров во многом зависит от качества их подготовки. Алгоритм подготовки состоит из пяти последовательных элементов: инициативы; состава делегаций; модели переговоров; содержательной подготовки; изучения партнеров. Каждый элемент имеет свои психологические аспекты.

4. Психология ведения переговоров складывается из следующих составляющих: начало, психологические правила и хитрости, завершение, анализ итогов. Наиболее важные психологические правила переговоров состоят в следующем: учитывайте интересы парт-

нера; будьте вежливо-настойчивы; работайте с документами; держитесь с достоинством; имейте запасные предложения.

5. Влияние на партнера по переговорам осуществляется не только словами, но и невербальными эмоциональными сигналами, которыми являются движения частей тела и отдельных мышц, несущие определенную информацию. Невербальными сигналами являются: мимика, улыбки, жесты, позы, взгляды, голос.

6. Свод приемов и действий, обеспечивающих культуру взаимодействия в ходе обсуждения, называется правилами переговорного этикета. Моральные основы успешных переговоров заключаются в соблюдении ряда нравственных положений в процессе обсуждения. Основными положениями являются: честность, равенство, взаимные уступки, здравый смысл.

7. Система норм и ценностей, принятых для процесса обсуждения, составляет моральный кодекс переговоров. Основными нормами морального кодекса являются: императив истины, презумпция ответственности, соблюдение принципов, симметричность намерений, положительная направленность.

8. Переговоры являются сложной формой делового общения, поэтому они имеют субъективные трудности: агрессивность, неподготовленность, незаинтересованность, непрофессионализм. Каждая трудность может быть преодолена своими конкретными способами.

9. Искусство полемики состоит в знании ее законов, правил, приемов, а также умении их применять. Основными психологическими правилами полемики являются: уточнение тезиса; определение понятий; анализ аргументов; оценка демонстрации, сохранение тезиса.

В полемике существуют свои уловки: подмена тезиса; ложный аргумент; ложный отвод аргумента; демагогия; злоупотребление доверием. На все уловки существуют свои способы преодоления.

Контрольные вопросы

1. В чем состоят экономическая и социальная сущность переговоров?
2. В чем заключаются главные факторы успеха переговоров?
3. Назовите и поясните позиции сторон на переговорах?
4. В чем состоят виды поведения сторон на переговорах?
5. Изложите алгоритм подготовки к переговорам.
6. Назовите психологические правила ведения переговоров.
7. Что такое невербальные эмоциональные сигналы?

8. Назовите основные виды эмоциональных сигналов.
9. Назовите основные правила переговорного этикета.
10. Что такое моральный кодекс переговоров?
11. Назовите основные нормы морального кодекса переговоров.
12. В чем заключаются психологические хитрости на переговорах?
13. Назовите и поясните виды трудностей на переговорах.
14. Какие существуют пути преодоления трудностей на переговорах?
15. Из каких составляющих складывается искусство полемики?

Литература

1. Баева, О.А. Ораторское искусство и деловое общение / О.А. Баева. – М., 2003.
2. Баркер, А. Как улучшить навыки общения / А. Баркер. – СПб., 2003.
3. Брайнинг, Г. Руководство по ведению переговоров / Г. Брайнинг. – М., 1996.
4. Ванштейн, Л.А. Психология управления: курс лекций / Л.А.Ванштейн. – Минск, 2007.
5. Володько, В.Ф. Основы менеджмента / В.Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск, 2008.
6. Володько, В.Ф. Психология управления / В.Ф. Володько. – Минск, 2003.
7. Горнаков, Э.И. Психология и этика деловых отношений / Э.И. Горнаков. – М., 2001.
8. Гордон, Я.Х. Маркетинг партнерских отношений / Я.Х. Гордон. – СПб., 2001.
9. Доценко, Е.Л. Психология манипуляции: Феномены, механизмы, защита / Е.Л. Доценко. – М., 1997.
10. Дэна, Д. Преодоление разногласий: Как улучшить взаимоотношения на работе и дома / Д. Дэна. – СПб., 1994.
11. Зубра, А.С. Ораторское искусство / А.С. Зубра. – 2-е изд. – Минск, 2008.
12. Кабаченко, Т.С. Психология управления / Т.С. Кабанченко. – М., 2003. .
13. Психология и этика делового общения / под ред. В.Н. Лавриненко. – М., 2003.
14. Саркисян, Б. Победа на переговорах / Б. Саркисян. – СПб., 1998.

Глава 4

ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

- 4.1. Сущность конфликта и его социальная роль
- 4.2. Типология и виды конфликтов
- 4.3. Причины и последствия конфликтов
- 4.4. Поведение людей в конфликте
- 4.5. Управление конфликтными ситуациями
- 4.6. Психологическая профилактика конфликтов в коллективе
- 4.7. Психология разрешения конфликтов

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Агрессоры	Бесконфликтное развитие
Дезинформация	Внутриличностный конфликт
Деструктивность	Конструктивное поведение
Жалобщик	Конфликт-менеджмент
Инцидент	Конфликтонаправленность
Блокирование	Конфликтоустойчивость
Консенсус	Лихорадящий конфликт
Конфликтоген	Межличностный конфликт
Конфликтология	Недружественное поведение
Конформизм	Оздоровительный конфликт
Педант	Предконфликтная ситуация
Послеконфликт	Предметный конфликт
Правдоискатель	Разрушительный конфликт
Профилактика	Субъективный конфликт
Эскалация	Третьейский суд

4.1. Сущность конфликта и его социальная роль

Жизнь коллектива в любой организации, как и общества в целом, невозможна без столкновения мнений, возникновения дискуссий и противоречий. Это является питательной базой для появления конфликтных ситуаций.

В рамках изучения понятия конфликта и его социальной роли будут рассмотрены следующие *вопросы*:

1. Понятие конфликта;
2. Социальная роль конфликта;
3. Институты разрешения конфликтов;
4. Конфликтология как наука;
5. Формула, структура и модель конфликта;
6. Теории конфликтов.

Конфликт – это острое противоречие между людьми в связи с расхождением интересов или позиций.

Латинское слово *conflictis* означает столкновение противоположных взглядов, сторон, мнений, сил.

Сравнительно недавно считалось, что нормальное предприятие должно развиваться и действовать гармонично, без противоречий, а тем более конфликтов. Сейчас взгляды на жизнь организации изменились. Возобладала теория цикличного (синусоидального) развития. Подъемы сменяются спадами, а затем снова наступает оживление.

В атмосфере коллективных отношений также не бывает все гладко. Возникают и расширяются противоречия, завязывается дружба и проявляется неприязнь. Неизбежно складываются и конфликтные ситуации. Оказывается, для коллектива не так уж важно, получается ли в принципе избежать конфликтных ситуаций. Гораздо важнее то, как коллективу удастся преодолеть трудности, разрешить противоречия, выйти из конфликта.

Сложности во взаимоотношениях работников бывают во всех коллективах. Полное их отсутствие – явление невозможное, да и ненужное. В ходе как делового, так и личного общения люди высказывают разные мнения, отстаивают свои позиции. Это нормальное явление. Сопоставление мнений, дискуссии помогают найти решения в сложных вопросах.

Если же умение и готовность вести полемику оказались недостаточными, противоречие может не разрешиться, а перерасти в конфликт. В этом случае его не надо пугаться, а спокойно преодолевать.

Главную роль в возникновении конфликтов играют их перво-причины, которые называются конфликтогенами.

Конфликтогены – это слова, действия (или бездействия), могущие привести к конфликту.

В данном определении ключевым является слово «могущие». Оно характеризует потенциальную опасность конфликтогена. Конфликт может возникнуть, а может и нет. Все зависит от реакции участников, и силы конфликтогена.

Например, неучтливое отношение не всегда приводит к конфликту. Поэтому часто люди допускают его, не задумываясь. А дальше «вспыхивает» отрицательная эмоция. Если ее тут же не «погасить», конфликт «заполыхает» как неуправляемый лесной пожар.

Не меньшую опасность, чем сам конфликтоген, представляет игнорирование такой важной психологической закономерности, как эскалация конфликтогенов.

Эскалация конфликтогенов – это внутренняя реакция, которая заключается в том, что человек на конфликтоген в свой адрес отвечает еще более сильным конфликтогеном.

Социальная роль конфликтов состоит в динамике отношений между людьми. Даже дружеские и любовные отношения не могут быть всегда гладкими. Эмоциональный контакт носит изменчивый характер. В нем бывают подъемы и падения.

Некоторые психологи считают динамику в психологическом взаимодействии естественной нормой. Эмоциональный контакт не может развиваться все время по восходящей. Поэтому, чтобы в нем были взлеты, перед ними необходимы падения.

При возникновении противоречий складываются две стороны. Каждая сторона отстаивает свою точку зрения, пытаясь убедить в её правильности другую сторону. Это может происходить в дискуссионном режиме. Но может и принять вид конфликта – острого столкновения.

Конфликт (столкновение) происходит тогда, когда возникшие противоречия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей.

Если конфликт способствует принятию обоснованных решений, его называют *конструктивным*.

Конфликт, препятствующий нормальному взаимодействию и принятию решений, является *деструктивным*.

Подавляющее большинство (80%) конфликтов возникают помимо желания их участников. Это связано с особенностями человеческой психики и того, что люди либо не знают о природе конфликтов, либо не придают этому значения.

Конфликты, чаще всего, приносят людям много неприятных минут, поэтому реакция на них однозначно отрицательная. В повседневной жизни конфликты воспринимаются людьми как негативное явление. Они ассоциируются со спорами, угрозами, враждебностью, агрессией. Исходя из этого, конфликтов необходимо, по возможности, избегать или немедленно их решать на стадии зарождения.

Еще один из классиков европейского научного управления Макс Вебер в своей теории «бюрократического менеджмента» указывал, что в рамках «человеческих отношений» конфликта можно и нужно избегать. Он признавал возможность появления противоречий. Но их перерастание в конфликт связывал с неэффективной деятельностью фирмы и плохим управлением.

Конфликт всегда является элементом взаимодействия людей. Поэтому каждому человеку, особенно в деловом общении, следует иметь хотя бы элементарное знание о конфликтах, способах поведения при их возникновении. К сожалению, для большинства людей характерно неумение вести себя в предконфликтной и конфликтной ситуациях. В результате, они испытывают дискомфорт и эмоциональное напряжение, которое часто приводит к стрессам.

Люди различаются по характеру и темпераменту, образованию и культуре, воле и трудолюбию. Они по-разному воспринимают события и сведения. Каким бы ни был человек бесконфликтным, он все равно не в состоянии всегда избегать разногласий с окружающими. Сколько людей, столько мнений, а интересы разных людей часто не только не совпадают, но и вступают в противоречие. Поведение одной из сторон нарушает интересы другой стороны. Это приводит к конфликту.

В современном деловом мире специфика возникновения и развития конфликтов является важной социально-экономической проблемой.

Конфликтами занимаются психология управления и теория менеджмента. Идут дискуссии между теоретическими и империческими направлениями исследования конфликтов. Однако мнения подавляющего большинства специалистов сходятся на том, что конфликты должны разрешаться мирным, консенсусным путем. Это позволит избежать многих социальных напряжений.

Институирование конфликтов заключается в создании организаций, занимающихся изучением и разрешением конфликтов. В современном мире таких организаций существует много, в том числе на международном уровне.

Международный институт мира. Он занимается практикой разрешения конфликтов между государствами и социальными слоями (группами).

Международный хозяйственный суд. Это общественное юридическое учреждение, которое занимается рассмотрением хозяйственно-экономических споров между государствами. Этот суд принимает дела к рассмотрению лишь в том случае, и до рассмотрения дела обязуются согласиться с любым решением суда.

Раздел «Разрешение конфликтов» программы мира ООН. Организация Объединенных Наций приняла развернутую программу недопущения войн и вооруженных конфликтов, установления добрососедских отношений между государствами. В этой программе вопросы урегулирования конфликтных ситуаций выделены в отдельный раздел.

Австралийская ассоциация содействия ООН в 1986 г. создала организацию по разрешению конфликтов как часть ее Программы Мира. В круг ее функций вошло следующее: разработка и внедрение методик разрешения конфликтов в личной жизни, на работе, в международных отношениях.

В Санкт-Петербурге в 1993 г. был создан первый в России центр по разрешению конфликтов. В 1997 г. создан клуб конфликтологов, который объединил профессиональных конфликтологов-медиаторов.

Специальность «конфликт-менеджмент». Практическая потребность в конфликтологах привела к открытию во многих европейских университетах подготовки по данной специальности.

Так, наиболее известным вузом по подготовке специалистов по конфликтологии является Институт Джона Мейсона в США.

Однако современные теоретики и практики управления и психологи склоняются к *неоднозначной оценке* конфликтов. Некоторые конфликты, даже в самой успешной организации, при хорошем психологическом климате, не только возможны, но даже желательны. Правда, при этом они должны находиться под контролем, их необходимо направлять и регулировать.

Роль конфликтов, их регулирование в современном обществе и экономике столь велики, что во второй половине XX века сформировалась специальная область знаний, названная «конфликтологией».

Конфликтология – это психологическая и социальная наука, занимающаяся изучением проблем конфликтов и способов их разрешения.

Объект исследования конфликтологии очень широк: природа и социальная роль конфликтов; причины и теории конфликтов; модель и механизм развития; конфликтоустойчивость и профилактика конфликтов; поведение людей в конфликте; управление конфликтными ситуациями и участниками; разрешение конфликтов; послеконфликтная реабилитация.

Особое внимание конфликтология уделяет *психологии* участников конфликтов, их влияние на окружающих, на микроклимат созидательные и разрушительные действия конфликтов.

Формула конфликта может быть представлена так:

Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт
--

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие опасность и истинную причину конфликта.

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом (пусковым механизмом) для конфликта.

Из формулы видно, что инцидент и конфликтная ситуация независимы друг от друга, то есть они не являются следствием друг друга. Однако соединенные вместе они и вызывают конфликт.

Конфликт можно сравнить с сорняком в огороде: конфликтная ситуация – это корень сорняка, а инцидент – ботва на поверхности. Оборвав ботву, но не выдернув корень, можно только усилить его работу по вытягиванию из почвы питательных веществ, так необходимых культурным растениям. К тому же найти и извлечь корень после этого труднее. Пока будет существовать корень (причина конфликта), до тех пор периодически будет произрастать конфликт.

Структура конфликта – это совокупность составляющих его элементов. Основными элементами конфликта являются участники (стороны), их интересы, предмет конфликта, причины противоречий, повод для конфликта (рисунок 4.1).

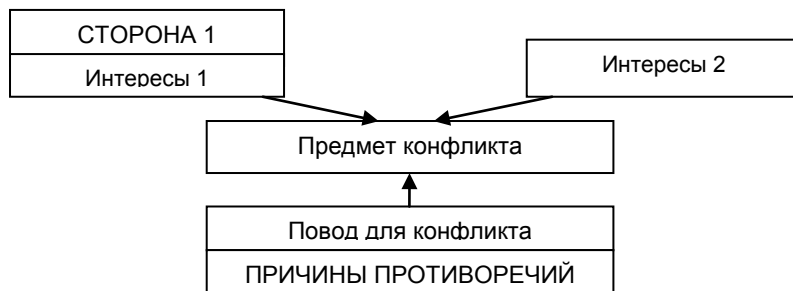


Рисунок 4.1 – Структура конфликта

Следует осознать, что пока существуют все элементы структуры (кроме повода), конфликт неустраим. Следовательно, для его разрешения необходимо устранить хотя бы один элемент его структуры.

Кроме предметной, существует и **психологическая структура конфликта**. В ней выделяют четыре вида компонентов: познавательные, эмоциональные, волевые и мотивационные.

Познавательные компоненты конфликта связаны со взаимным восприятием особенностей каждой из сторон. Они включают интеллектуальные способности сторон, умение работать с информацией, объективность, способы принятия решений. Кроме того, познается уровень самоконтроля друг друга, опыт работы с людьми, отношение к конфликтам.

Эмоциональные компоненты конфликта представляют собой совокупность переживаний его участников.

Волевые компоненты конфликта проявляются как совокупность усилий по достижению целей и преодолению разногласий.

Мотивационные компоненты конфликта связаны с его причинами. Они характеризуют сущность несовпадения позиций в связи с желаниями и потребностями участников конфликта.

Модель конфликта – это система взаимосвязанных элементов, движущих сил и средств связи конфликта (рисунок 4.2).



Рисунок 4.2 – Модель конфликта

Модель включает ряд элементов: источник конфликта, конфликтную ситуацию, условия разрастания, эскалация и управление конфликтами, их последствия. В модель входят как управляемое, так и стихийное развитие конфликтной ситуации. При проявлении источников конфликта возникает конфликтная ситуация. Если к ситуации добавляется инцидент и создаются способствующие условия, конфликт начинает разрастаться, то есть происходит его эскалация.

В момент возникновения конфликтной ситуации возможны два варианта развития: появляются условия разрастания конфликта, либо нет.

До эскалации еще возможно блокирование причин конфликта. После этого опять возможны два варианта: управление конфликтом либо его стихийное развитие.

В любом случае, по завершению конфликта у него будут те или иные последствия. Последствия возможны как конструктивные (оздоровительные), так и деструктивные (разрушающие).

Конфликты, несмотря на всю свою специфику и многообразие, имеют в целом общие **стадии протекания**:

- 1) формирование противоречивых интересов;
- 2) осознание участниками своих верно или ложно понятых интересов, и возникновение напряжения в отношениях;
- 3) возможность и переход потенциального конфликта в реальный;
- 4) конфликтные действия сторон;
- 5) завершение или разрешение конфликта;
- 6) послеконфликт (его может и не быть).

Общие элементы во всех конфликтах можно проследить. Все конфликты возникают на основании конкретных противоречий, которые становятся причинами – конфликтогенами. Причины начинают развиваться и усугубляться. Все конфликты начинаются с конфликтной ситуации, старт для которой дает конкретный повод. После этого обязательно происходит эскалация конфликта. Действия сторон направлены на противоборство в конфликте.

Теории конфликтов представлены в конфликтологии двумя диаметрально противоположными направлениями:

- бесконфликтных гармоничных отношений;
- конфликтного диалектического развития.

Теория бесконфликтных гармоничных отношений разработана психологом Я. Морено. Она рассматривает конфликт как однозначно отрицательное явление. Конфликты вызывают эмоциональное напряжение у участников и окружающих, и приводят к стрессам. Они негативно влияют на производственную ситуацию и психологический климат в коллективе.

Отсюда вытекают главные задачи конфликтологии:

- профилактика конфликтов на ранних стадиях;
- разрешение конфликтов, которые не удалось предупредить.

Теория конфликтного диалектического развития базируется на философском всеобщем законе диалектики. Эта теория рассматривает конфликт как естественное и неизбежное явление. Более того, конфликт является двигателем развития, так как основой движения является «единство и борьба противоположностей». Поэтому данная теория считает конфликт необходимым явлением для коллектива. Конструктивное разрешение конфликта дает импульс для развития.

Некоторые специалисты считают, что руководителю приходится решать две противоположные по своей направленности задачи: развивать организацию и сохранить ее стабильность. Чтобы достигнуть устойчивости, нужны постоянство и минимум риска. Чтобы развиваться, необходимо внедрять инновации, а это связано с рисками и конфликтами.

Иными словами, согласно теории конфликтного диалектического развития, противоречия и конфликты могут приносить и пользу организации. Поэтому руководителям иногда уместно инициировать конфликт, чтобы оживить организацию, которая впала в «застой». Возможно, если в организации, в трудовом коллективе нет противоречий, то там не все в порядке. Иными словами, в спокойном коллективе нет движения вперед, отсутствует развитие.

В реальной жизни и профессиональной деятельности не бывает все гладко и непротиворечиво. Если люди избегают противоречий, то организация нездорова. И вылечить ее может «встряска» в виде управляемого конфликта.

Итак, конфликт является острым противоречием между людьми или организациями (сторонами) в связи с расхождением интересов или позиций. Социальная роль конфликтов состоит в отрицательной динамике отношений между людьми.

С целью изучения и разрешения конфликтов создано ряд международных организаций, в том числе: Международный институт мира, Международный хозяйственный суд, раздел «Разрешение конфликтов» Программы мира ООН и др.

Социально-психологическая наука, которая занимается изучением проблем конфликтов и способов их разрешения, названа «конфликтологией». Ею созданы и исследованы формула и модель конфликта.

Формула конфликта состоит из суммы конфликтной ситуации и инцидента. В модель конфликта входят элементы: источник, ситуация, инцидент, условия разрастания, эскалация, управление, последствия.

В конфликтологии сложились две диаметрально противоположных теории конфликтов: бесконфликтных гармоничных отношений; конфликтного диалектического развития. У каждой из этих теорий есть свои «за» и «против».

4.2. Типология и виды конфликтов

Конфликты между людьми бывают чрезвычайно разнообразными. Существует несколько типологий конфликтов. Наиболее распространенной и исследованной является типология, связанная с причинами конфликтов. Она рассматривает четыре основных *типа* конфликтов, и группу неосновных:

1. Типы конфликтов по участникам;
2. Типы конфликтов по источнику возникновения;
3. Типы конфликтов по видам ценностей;
4. Типы конфликтов по характеру влияния;
5. Группа неосновных типов конфликтов.

Типы конфликтов по участникам связаны с составом конфликтующих сторон. В их числе выделяют четыре вида конфликтов: межличностный, между личностью и группой, межгрупповой, внутриличностный. Бывают еще конфликты между предприятиями и межгосударственные, однако они не являются предметом изучения психологии управления.

Межличностный конфликт.

Это острое противоречие между людьми. Непосредственно он затрагивает двух человек, но оказывает влияние и на окружающих.

Ярким примером такого типа конфликта является рассказ Н.В. Гоголя «как поссорились Иван Иванович с Иваном Никифоровичем»: «... – А вы, Иван Иванович, настоящий гусак». Если бы Иван Никифорович не сказал этого слова, то они бы поспорили между собою и разошлись, как всегда, приятелями; но теперь произошло совсем другое ...»

Конфликт между личностью и группой.

В этом случае на противостояние группе решается один человек. Как правило, для этого надо иметь высокую смелость и силу воли. Давление же со стороны группы бывает очень сильным, обвинения в адрес конфликтной личности варьируются от глупости до психической неуравновешенности.

Так, в песне Владимира Высоцкого «Что случилось в Африке» Жираф, под влиянием влюбленности, вступил в конфликт со всем своим стадом:
«– Что же, что рога у ней, – кричал Жираф любовно,
– Нынче в нашей фауне равны все поголовно!
И если вся моя родня будет ей не рада,
Не пеняйте на меня – я уйду из стада!»

Межгрупповой конфликт.

Он означает, что и с той, и с другой стороны в противостоянии участвуют по несколько человек. Это могут быть профессиональные группы (бригады, отделы), общественные объединения, неформальные группы либо стихийно образовавшиеся группировки вокруг какой-либо идеи, которую надо отстаивать.

Исторический пример. В 1560-е годы, во время правления в России Ивана Грозного, возник острый антагонизм между знатными боярскими родами и новым окружением царя. Новые приближенные (опричь, т.е. кроме бояр) были не столь знатными, но они беспрекословно поддерживали стремление царя к неограниченной самодержавной власти, чему мешали родовитые бояре. Конфликт вылился в кровавую «опричнину» – физическое уничтожение неугодных царю бояр вместе с их семьями.

Внутриличностный конфликт.

Это противоречие во внутреннем мире личности. Чаще всего, это борьба между желанием и долгом (обязанностью). У впечатлительных и слабых натур такой конфликт может быть очень сложным. И если человек не в состоянии справиться с внутренним противоречием, это может даже привести к психологическому расстройству.

Лев Толстой в романе «Война и мир» так описывает противоречие в душе графа Пьера Безухова: «Хорошо бы было поехать к Курагину», – подумал он. Но тотчас же он вспомнил данное князю Андрею честное слово «не бывать у Курагина».

Но тотчас же, как это бывает с людьми, называемыми бесхарактерными, ему так страстно захотелось еще раз испытать эту столь знакомую ему беспутную жизнь, что он решил ехать. И тотчас же ему пришла в голову мысль, что данное слово ничего не значит, потому что еще прежде, чем князю Андрею, он дал также князю Анатолию слово быть у него; наконец он продумал, что все эти честные слова – такие условные вещи, не имеющие никакого определенного смысла, особенно ежели сообразить, что, может быть, завтра же или он умрет, или случится с ним что-нибудь такое необыкновенное, что не будет уже ни честного, ни бесчестного. Такого рода рассуждения, уничтожая все его решения и предположения, часто приходили Пьеру. Он поехал к Курагину».

Типы конфликтов по источнику возникновения связаны с характером причин противоречия. Это могут быть как объективные, так и субъективные причины. В зависимости от характером причин различают два основных *вида* конфликтов: предметный и субъективный.

Предметный конфликт.

В его основе лежит реальное противоречие, объективный конфликтоген. Реакция противоборствующих сторон связана со вполне конкретными обстоятельствами или явлениями, которые и составляют причину конфликта.

Субъективный конфликт.

Данное противоречие обычно возникает на основе эмоциональной реакции на чужие слова или действия. При этом совсем не обязательно, чтобы высказывания или поступки содержали реальный конфликтоген. Достаточно того, что инициатору конфликта так показалось. Повышенная реакция вызывает ответный эмоциональный всплеск, и механизм конфликта запущен.

Так, по мнению психологов, подавляющее большинство семейных конфликтов носит субъективный характер. Чаще всего в основе противоречия находится не реальная причина, а ее субъективное эмоциональное восприятие. Упреки приобретают эмоциональную напряженность, и тогда взаимные претензии и обиды стремительно нарастают. В таком случае надо отложить выяснение, успокоиться, а затем спокойно разобраться с первопричиной конфликта.

Типы конфликта по видам ценностей заключаются в противостоянии плохого с хорошим, либо их оттенков. К числу такой борьбы относятся: конфликты добра со злом, хорошего с лучшим, двух зол.

Конфликт добра со злом.

Это наиболее распространенный, классический конфликт. Он является предметом любой сказки, истории, фабулой романа. После любви, тема борьбы добра со злом прочно занимает второе место в мировой литературе.

Так, в «Сказке о царе Салтане» А.С. Пушкина против молодой царевны и ее сына строят козни завистницы, обманывают царя:

«А ткачиха с поварихой, сватьей бабой Бабарихой
Не хотят его пустить чудный остров навестить».

Конфликт хорошего с лучшим.

Он связан с противоборством двух положительных альтернатив. Сами по себе конструктивные идеи могут вступать в соперничество не только с разрушительными, но и с другими положительными проектами. Это здоровая конкуренция, которая позволяет организациям совершенствоваться.

Народная пословица об этом гласит: «Лучшее – враг хорошего».

Конфликт двух зол.

Если соперничают положительные альтернативы, то уж отрицательным делать это «сам Бог велел». Конкуренция между разрушительными идеями очень часто принимает форму конфликта. Борьба и агрессия – это формы существования зля.

По поводу того, какую сторону занимать в конфликте дух отрицательных вариантов, народная мудрость определяет: «Выбрать из двух зол меньшее».

Типы конфликтов по характеру влияния заключается в силе и результатах их воздействия на участников и окружающих. Среди видов таких конфликтов основными являются: лихорадящий, разрушительный и оздоровительный.

Лихорадящий конфликт.

Это такое противостояние, которое держит участников в сильном и продолжительном эмоциональном напряжении. В трудовых коллективах такой конфликт резко отрицательно сказывается на психологическом конфликте и эффективности профессиональной деятельности. Он может привести предприятие к кризису.

Разрушительный конфликт.

Так говорят о противостоянии, которое привело к необратимым последствиям. Это может касаться как сферы отношений, так и производственно-хозяйственной деятельности. Разрушительный конфликт означает, что какие-то, испорченные им состояния, уже невозможно вернуть.

Исторический пример. На рубеже V и VI веков до н.э. назревал конфликт между греческими городами-государствами и Персидской державой. Царь персов Дарий послал своих представителей в Афины и Спарту с предложением подчиниться без боя. Возмущенные греки казнили послов. Узнав об этом, разгневанный Дарий приказал своему рабу три раза в день, перед тем как царь садился за стол, громко повторять: «Царь! Помни о грехах!»

Оздоровительный конфликт.

Он означает своего рода преодоление кризиса в отношениях, после чего наступает период улучшения (выздоровливания). Дальнейшее затягивание противостояния без обострения имело бы гораздо более губительные последствия, чем прорыв в результате оздоровительного конфликта.

Группа неосновных типов конфликтов рассматривает классификацию противостояний по менее важным признакам:

по длительности протекания –

затяжные (долговременные), среднесрочные (средней продолжительности), краткосрочные (быстро проходящие);

по направленности –

горизонтальные (между коллегами), вертикальные (между начальником и подчиненным), смешанные;

по последовательностям –

конструктивные (способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимопонимания), деструктивные (портят отношения, и отрицательно сказываются на работе);

по организационным позициям –

революционный (борьба за резкие перемены), инновационный (борьба нового со старым), реформирующий (внедрение новых технологий и противодействие этому);

по степени открытости –

открытые (участники и их претензии друг к другу публично заявлены) и скрытые (участники стараются не показывать противоречие окружающим).

Таким образом, конфликтология подробно классифицирует конфликты по различным признакам, всесторонне анализирует их природу и сущность, рассматривает их под разными углами зрения. Понимание сути и содержания конфликтов дает ключи для управления ими и конструктивного их разрешения.

Итак, конфликты классифицируются по четырем основным типам:

по участникам – межличностный, между личностью и группой, межгрупповой, внутриличностный;

по источнику возникновения – предметный и субъективный;

по видам ценностей – добра со злом, хорошего с лучшим, двух зол;

по характеру влияния – лихорадящий, разрушительный и оздоровительный.

От типа конфликта зависит технология его разрешения.

4.3. Причины и последствия конфликтов

Конфликты обычно возникают при неудачном стечении обстоятельств и проявлении противоречий. Это всегда определенный комплекс, резко обостряющий обстановку и отношения. Причем комплекс этот может быть самым разнообразным, он всегда неповторим.

Так, в части семейных отношений психологи утверждают следующее: «Счастливые семьи похожи друг на друга, а каждая несчастливая семья несчастна по-своему».

В ходе изучения причин и последствий конфликтов будут рассмотрены следующие четыре *вопроса*:

1. Предконфликтная ситуация;
2. Виды конфликтов;
3. Причины конфликтов;
4. Последствия конфликта.

Предконфликтная ситуация – это стечение обстоятельств, способствующих накоплению противоречий и претензий.

Людей серьезно волнует совокупность ряда мелких обид, непониманий, недоразумений. Наиболее типичными ситуациями, которые приводят к накоплению эмоционального напряжения, и могут рассматриваться как *предконфликтные*, являются:

претензии по вопросам, которые не являются зоной ответственности данного сотрудника согласно распределения функций;

исключение работника из подготовки важных решений по вопросам, которые составляют зону его компетенции;

за профессиональные достижения одного работника награждаются другие;

важные стратегические дела, которые позволили бы работнику проявить квалификацию и креативность, достигаются другим;

выдвигаемые работником идеи и предложения присваиваются другими;

перед работником рисуют заманчивые перспективы, чтобы привлечь к определенной работе, а потом выясняется, что все выглядит совсем иначе;

работник проявляет готовность выполнить несвойственную или дополнительную работу, а в итоге это оборачивается для него потерями и неприятностями.

Такие примеры, к сожалению, можно продолжать долго. Так проявляется личная неудовлетворенность, возникают интриги, рушится доверие. Все это формирует предконфликтную ситуацию. Часто участники даже не осознают истинных первопричин.

Однако конфликтоген, который спровоцировал первоначальный толчок к конфликту (инцидент), всегда присутствует, даже если он прямо не осознается. Схема перерастания конфликтогена в конфликт представлена на рисунке 4.3.

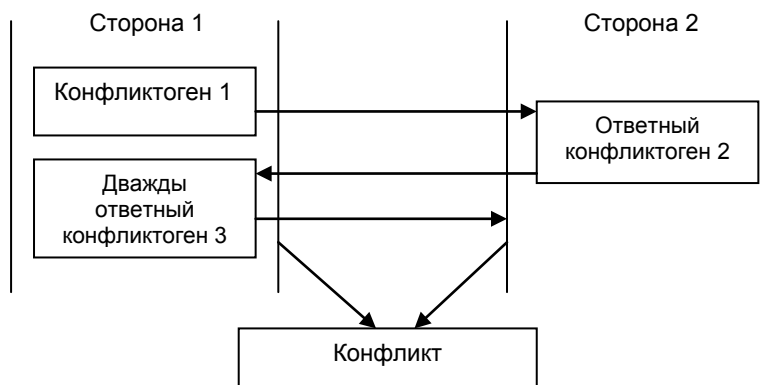


Рисунок 4.3 – Перерастание конфликтогена в конфликт

Данная схема позволит понять, почему подавляющее большинство конфликтов возникает стихийно. Первый конфликтоген часто появляется ситуационно, помимо воли людей. А дальше вступает в действие эскалация конфликтной ситуации.

Виды конфликтогенов могут быть самыми разнообразными. Их объединяет то, что они направлены на решение психологических проблем, или достижение личностных целей. Все конфликтогены можно свести к трем основным видам: стремление к превосходству, агрессивность, эгоизм.

Стремление к превосходству связано с определенным спектром высказываний и действий, которые направлены на возвышение себя над другими. Основными проявлениями стремления к превосходству являются: навязывание своих мнений, снисходительное отношение, хвастовство.

Навязывание своих мнений связано с убежденностью в своей постоянной правоте, самоуверенностью, категоричностью. К навязыванию относится пребывание собеседника, повышение голоса, раздача советов, когда об этом не просят.

В современных международных деловых отношениях навязыванием своих мнений сильно грешат американцы. Они не просто чувствуют себя в чужой стране как дома, но всех навязчиво «учат жить». Это нередко вызывает к ним неприязнь, и даже вражду.

Снисходительное отношение проявляется в покровительственном поведении, неприятии чужого мнения без комментариев, критике с якобы оттенком доброжелательности, иронии, в легкой насмешке.

Хвастовство проявляется в восторженных рассказах о своих достижениях, преувеличении достоинств, демонстрации внешних атрибутов успехов (дом, автомобиль, яхта). К хвастовству, как виду превосходства, относится и принижение достоинств окружающих, необоснованная критика, сравнения в свою пользу.

Стремление к превосходству обычно встречает явное или скрытое психологическое раздражение, желание поставить зарвавшегося «на место», показать ему его истинную роль.

Агрессивность как вид конфликтогена заключается в резких, враждебных высказываниях и действиях, повышенной готовности к конфликту. Агрессивность проявляется в недружественных словах и поступках, ситуационном поведении, реакции на помехи.

Недружественные слова и поступки демонстрируют неуважительное отношение к другому, провоцируют ссоры и конфликты. Недружественность может быть как осознанной, так и произвольной. Во втором случае она означает плохое воспитание и низкий уровень личной культуры.

Так, в английском обществе не приняты неуважительные высказывания, резкие выпады, критика. Нарушители «правил приличия» воспринимаются как люди второго сорта, с ними вежливо, но настойчиво прекращают отношения.

Ситуационное поведение с элементами агрессии связано с личными проблемами, плохим настроением, болезненным самочувствием. Это может быть и ответ на возникший конфликтоген.

Реакция на помехи в достижении цели, как проявление агрессивности, заключается во вспышках эмоций, необдуманных поступках, резких действиях. Это не способствует преодолению помех, а лишь создает отрицательную обстановку в отношениях с окружающими.

Эгоизм как вид конфликтогена заключается в постановке своих интересов над другими, в том числе общественными. Эгоизм может проявляться в следующем: получении выгод за счет других, игнорировании интересов других, несправедливости.

Получение *выгод за счет других* проявляется в неправильном разделе ресурсов, доходов, дивидендов. Человек не соотносит свой вклад в дело, и получаемые за это блага.

Игнорирование интересов других означает безразличное к ним отношение, нежелание и неумение понимать окружающих. По сути, это неуважение к человеческой личности, ее неотъемлемым правам.

Несправедливость как проявление эгоизма заключается в позициях и действиях не по законам морали и права, а исходя из личной выгоды. Такие люди считают, что «все мне должны».

Причины конфликтов – это те обстоятельства, которые создают конфликтную ситуацию. В конфликтологии выделяется пять основных групп причин конфликтов: информационные, производственные, структурные, ценностные, поведенческие.

Информационные причины связаны с содержанием и качеством сведений, получаемых и передаваемых в ходе коммуникаций. К числу информационных причин можно отнести: сокрытие сведений, дезинформацию, недостатки и нормативов.

Сокрытие сведений, невыгодных источнику информации, является очень распространенной причиной конфликта. Другая сторона при этом действует на основе незнания.

Дезинформацией являются снабжение другой стороны неверной информацией. Информация подобрана (придумана) таким образом, чтобы вызвать желаемые мысли и действия у противника. Это часто приводит к конфликту.

Недостатки законодательства и нормативов часто оставляют на усмотрение людей те или иные действия. А мнения и мотивы могут оказаться у разных сторон различными, что и становится причиной конфликта.

Производственные причины конфликтов связаны с недостатками в организации профессиональной деятельности коллектива. В число основных производственных причин входят: нечеткое распределение функций, ограниченность ресурсов, неправильный контроль.

Нечеткое распределение функций приводит к путанице и спорам в правах и ответственности за те или иные участки работы. К этой же причине относят и взаимозависимость задач, когда результаты деятельности одного (группы) зависят от выполнения своих задач другим. Кроме того, причиной конфликта может быть и то обстоятельство, когда служебная функция не подкреплена необходимыми средствами и правами.

Ограниченность ресурсов неизбежно приводит к недовольству в их распределении. Обязательно кому-то покажется распределение несправедливым. Это вполне способно привести к конфликту.

Неправильный контроль связан с неопределенностью, подозрительностью. Если в любой момент можно ждать внеплановую проверку, это создает психологическое ощущение напряжения и вины. При такой ситуации люди, в конце концов, теряют самообладание, из-за нервозности вспыскивают ссоры, приводящие к конфликтам.

Структурные причины обычно связаны с наличием (соседством) в коллективах производственных и неформальных групп и других социальных явлений. В этом случае могут возникнуть противоречия в вопросах собственности, социального статуса, системы поощрения и наказания.

Вопросы собственности, если они не урегулированы четко и однозначно, могут стать причиной конфликта. К этим же причинам относят и противоречия в распределении ресурсов, товаров, доходов.

Социальный статус (фактический) у отдельных членов коллектива может не совпадать с желаемым. Кроме того, возможно соперничество в занятии определенной ступени социального статуса. К этой же причине относятся и противоречия в трактовке и исполнении социальных норм и традиций, в распределении и подготовке отчетности.

Система поощрения и наказания может восприниматься подчиненными не совсем удачной и справедливой, не обеспечивать чувство защищенности, поддержки за хороший труд. И это может стать причиной конфликта.

Ценностные причины заключаются в комплексе принципов, целей, направленности. К данной группе причин относятся противоречия в: убеждениях, постановке целей, способах их достижения.

Убеждения могут быть личными, групповыми и коллективными. Они обычно связываются с культурными, идеологическими, этическими и профессиональными ценностями и потребностями. Несовпадения убеждений могут быть межличностными, между личностью и группой, межгрупповыми.

Постановка целей, как личностных, так и групповых, может быть различной. К тому же динамика развития личности и коллектива приводит к пересмотру и корректировке целей. И это может стать серьезным основанием для противоречий.

Способы достижения целей могут не совпадать даже при единстве самих целей. На пути реализации целей часто выделяются этапы. Предлагаемые способы реализации этапов могут существенно различаться по профессиональным, этическим и иным подходам.

Например, начальник производственного цеха может низкую производительность своих подчиненных объяснять неспособностью наладочных и ремонтных служб обеспечить бесперебойную работу оборудования. Начальники этих служб, в свою очередь, обвиняют отдел кадров в том, что у них много вакансий квалифицированных специалистов.

Поведенческие принципы конфликтов связаны с поступками, работой людей, либо, наоборот, их бездеятельностью. В эту группу причин противоречий входят: недружественное поведение, подрыв репутации коллектива, недобросовестная работа.

Недружественное поведение по отношению к коллегам по работе, нарушение служебной этики вызывают эмоциональное напряжение в коллективе, разрушают конструктивную производственную атмосферу и психологический климат. Это прямой путь к столкновениям и конфликтам.

Подрыв репутации коллектива отдельными членами вызывает справедливое негодование большинства. В этом случае между нарушителем дисциплины и коллективом может вспыхнуть конфликт.

Недобросовестная работа отдельных работников или профессиональных групп подрывает основы совместной деятельности. Даже если подавляющее большинство сотрудников успешно вы-

полнит свои производственные задачи, единицы могут перечеркнуть общие усилия коллектива.

Последствия конфликтов могут иметь четыре варианта: конструктивный, нейтральный, деструктивный, послеконфликт.

Конструктивные последствия возникают, если вследствие конфликта выработано положительное решение проблемы, преодолен кризис («вскрыт нарыв»), и дальше происходит оздоровление.

Нейтральные последствия заключаются в том, что конфликт разрешен, и все вернулось на свои места. Каких либо заметных отклонений в худшую сторону вследствие конфликта не произошло.

Деструктивные последствия, означают, что в результате конфликта произошли необратимые изменения в худшую сторону: испортились отношения, упущена реальная выгода и др.

Наиболее серьезными деструктивными последствиями являются:

- чувство неудовлетворенности отношениями, атмосферой, трудом, и, как следствие, рост текучести кадров;
- сохранение или усиление враждебных отношений, сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- представление о другой стороне как о враге, ее отрицательных целях, а о своих целях как исключительно положительных.

Психолог А.В. Аграшенков выделил два основных случая возникновения деструктивного конфликта. Первый – одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции, и не желает учитывать интересы другой стороны. Второй – одна из сторон прибегает к неэтичным методам, ведет себя агрессивно, стремится психологически подавить соперника, дискредитируя и унижая его.

Послеконфликт – это продолжение конфликта в более мягкой или скрытой форме. Конфликт вроде бы разрешен, но «угли тлеют» по-прежнему. Причем этот «шлейф» является отрицательным.

Итак, предконфликтной ситуацией называется стечение обстоятельств, способствующих накоплению противоречий и претензий.

Основными видами конфликтогенов являются: стремление к превосходству, агрессивность, эгоизм.

Конфликты могут возникать по следующим причинам: информационным, производственным, структурным, ценностным, поведенческим.

Последствия конфликтов могут иметь четыре варианта: конструктивный, нейтральный, деструктивный, послеконфликт.

4.4. Поведение людей в конфликте

В движении к конфликту и самом конфликте люди ведут себя по-разному. Люди демонстрируют разное отношение к конфликтогенам. Это зависит от их характера, образования, воспитания, личностных качеств.

В ходе изучения поведения людей в конфликте будут рассмотрены следующие **вопросы**:

1. Поведение людей в предконflikте;
2. Виды поведения людей в конфликте;
3. Направленность поведения в конфликте;
4. Типы конфликтных личностей;
5. Виды конфликтных личностей.

Поведение в предконflikте разных людей бывает очень различным. Оно характеризуется двумя противоположными оценками – как конфликтное и как неконфликтное.

Конфликтность означает повышенную эмоциональную реакцию, резкость суждений и поведения, ответ на конфликтоген еще большим встречным конфликтогеном. Такие люди устраивают эскалацию конфликтной ситуации по малейшему поводу. Поэтому конфликты с их участием происходят постоянно.

По оценкам психологов, конфликтных людей сравнительно немного – 6-7%. Однако они, за счет своей повышенной активности, могут сильно испортить обстановку в коллективах.

Неконфликтность означает поведение, направленное на смягчение противоречий, на разрядку конфликтной ситуации, на снятие напряжения и недопущение конфликта. Таких людей подавляющее большинство, лишь индивиды с психическими проблемами специально хотят стать участником конфликта.

Виды поведения в конфликте существуют очень разные. Психологи выделяют пять основных видов: избегание, уступка, противоборство, компромисс, сотрудничество.

Избегание – это стремление уйти от конфликтных проблем и обязательств, даже ценой отказа от своих желаний. Избегание, в зависимости от ситуации, можно оценивать и как положительное, и как отрицательное явление.

Избегание бывает полезным при следующих условиях:

– когда затрагивается проблема (справедливость) на стороне партнера, к тому же он обладает большей властью;

– когда напряженность резко возрастает, партнер излишне эмоционален, и сторонами надо успокоиться.

Однако бывают ситуации, когда избегание обострения со стороны одних приводит к торжеству других, которые этого не заслуживают. Кроме того, при избегании ни одна из сторон не достигает успеха.

Уступка – это отказ от части своих притязаний с целью сохранения хороших отношений.

Уступка наиболее эффективна при следующих условиях:

- когда одна сторона чувствует, что, немного уступая, теряет мало;
- когда есть осознание, что итог очень важен для одной стороны;
- когда надо смягчить ситуацию, и правота на другой стороне.

Фактически недопущение развития конфликта путем уступки происходит благодаря отказу от притязаний, самопожертвованию одной из сторон. К сожалению, нередко такая «жертва» воспринимается соперником как слабость другой стороны. В результате, «аппетиты победителя» лишь возрастают, что приводит к возникновению конфликтной ситуации на новом, более сложном уровне.

Противоборство – это стремление любой ценой добиться своего.

При этом часто происходит поиск самобытного, самостоятельного пути выхода. Наиболее эффективно противоборство в условиях:

- когда исход очень важен для активной стороны, к тому же у нее есть для победы достаточный ресурс;
- когда нет выбора, сторона буквально «загнана в угол».

Противоборство часто связано со стремлением любой ценой добиться победы над соперником. Попытка настоять на своем путем «борьбы до конца» приводит, как правило, к самым жестким формам развития конфликта. Такие виды поведения в конфликтной ситуации некоторые называют «военными действиями».

Противоборство как вид поведения в конфликте, психологически является худшим вариантом. Он показывает ограниченность, упрямство и другие отрицательные черты сторонников такого поведения.

При противоборстве может выиграть лишь одна сторона. Чаще же проигрывают обе, т.к. обе несут определенные потери в ходе борьбы.

Компромисс – это урегулирование противоречий путем взаимных уступок, довольствуясь частичным удовлетворением своих желаний.

Участники конфликта проявляют гибкость, добрую волю, и делают шаги навстречу друг к другу. Результатом становится согласованная договоренность, которая устраивает обе стороны.

Компромисс наиболее эффективен в следующих условиях:

- когда стороны взаимоисключающие интересы, и при этом у них имеется примерно равная власть;
- когда требуется быстрое или временное решение;
- когда другие подходы оказались неэффективны, к тому же надо сохранить взаимоотношения.

По итогам компромисса ни одна из сторон не отстояла свою первоначальную позицию. Однако достигнуто соглашение, и есть личное удовлетворение от осознания правильности встречных движений, и достижения мира.

Сотрудничество – это совместный поиск преодоления противоречий.

Это вполне возможно как с объективными (реальными), так и с субъективными (эмоциональными) причинами конфликта. Сотрудничество, в отличие от компромисса, достигается на более глубоком уровне, и не требует большого времени и взаимных усилий.

Сотрудничество сторон в конфликте образно выражается следующим лозунгом: «Я не против тебя, а мы вместе против конфликта».

Сотрудничество эффективно в следующих условиях:

- когда решение проблемы исключительно важно для обеих сторон;
- когда стороны имеют примерно одинаковую власть, либо не обращают на это внимание;
- когда у сторон тесные и длительные взаимоотношения, к тому же есть время поработать над проблемой.

Конфликтология считает сотрудничество самым достойным видом поведения в конфликтной ситуации. Оно демонстрирует профессионализм, воспитанность и культуру сторон. Лишь при сотрудничестве обе стороны выигрывают, так как пытаются выйти на принципиально новый уровень решения проблемы.

Направленность поведения в конфликте имеет два основных варианта – партнерство и напористость.

Партнерство означает стремление урегулировать противоречия, найти обоюдодобный вариант решения проблемы. Этой направленности соответствуют такие виды поведения, как уступка и сотрудничество.

Напористость связана с активным «продавливанием» своей позиции, достижением цели любой ценой. Напористость проявляется в таких видах поведения в конфликте, как противоборство и сотрудничество.

Связь направленности и видов поведения в конфликте схематически представлена на рисунке 4.4. Направленность стрелок на схеме означает количественный показатель: стрелка вниз – низкий, стрелка вверх – высокий; стрелка в сторону – умеренный.

	Избегание	Уступка	Противоборство	Компромисс	Сотрудничество
Партнерство	↓	↑	↓	→	↑
Напористость	↓	↓ ←	↑	→	↑

Рисунок 4.4 – Связь направленности и видов поведения

Анализ схемы показывает, что при виде поведения «избегание» как партнерство, так и напористость находятся на низком уровне.

При виде поведения «уступка» партнерство высокое, а напористость низкая.

В виде поведения «противоборство» партнерство низкое, а напористость высокая.

При «компромиссе» партнерство, так же как и напористость, умеренные.

При «сотрудничестве» и партнерство, и напористость находятся на высоком уровне.

Психологический анализ показывает, что наиболее эффективным видом поведения людей в конфликте является сотрудничество, при котором проявляется и партнерство, и напористость. Такое поведение позволяет обеим конфликтующим сторонам добиться положительных результатов.

Типы конфликтных личностей классифицируют по их поведению в предконфликтных и конфликтных ситуациях. Психологи выделяют четыре основных типа конфликтных личностей: демонстративный, ригидный, неуправляемый, педантный.

Демонстративный тип не относит себя к источнику конфликтов, стремится хорошо выглядеть в общественном мнении. Люди такого типа стремятся быть в центре внимания, избегать кропотливого труда, так как он не дает возможности показать себя, выдвинутся. Такие типы больше эмоциональны, чем рациональны.

Демонстративный тип конфликтных личностей способен к ситуативному приспособлению, умеет адаптироваться к обстоятельствам, хорошо чувствует себя в ситуациях выбора, особенно, если его самого это всерьез не касается. Однако предложенные им самим планы до полного воплощения не доводит.

Ригидный тип конфликтных личностей характеризуется завышенной самооценкой. Он постоянно требует подтверждения своей значимости, не критичен по отношению к собственному поведению, подозрителен, обидчив.

Личности ригидного типа тяжело адаптируются, они негибки и прямолинейны, не учитывают ситуативные изменения. С одной стороны, они нечувствительны к мнению окружающих, а с другой – остро реагируют на то, что считают несправедливым по отношению к себе.

Неуправляемый тип конфликтной личности плохо предсказуем, ведет себя вызывающе. Этот тип имеет о себе высокое мнение, требует постоянного подтверждения своих достоинств, в неудачах обвиняет других.

Личности неуправляемого типа не умеют контролировать себя, импульсивны, не признают общепринятых норм. Они не планируют свою деятельность, а задуманное часто не выполняют.

Педантный тип конфликтной личности скрупулезен и сверхточен в работе, чувствителен к деталям. Такие личности придают из-

лишнее значение замечаниям, сильно переживают свои промахи и неудачи, вплоть до нервных расстройств.

Личности педантного типа неадекватны в оценке взаимоотношений, внешне сдержаны и эмоционально бедны. Они проявляют повышенную нервозность, обидчивы, придирчивы.

Виды конфликтных личностей выделяются по их поведению в спорных ситуациях. Основными видами конфликтных личностей являются: агрессоры, жалобщики, правдоискатели, безответственные.

Агрессоры говорят неприятные вещи, колкости, злые шутки, всячески задирают других. Если их не слушают, или не реагируют, они начинают раздражаться, и усиливают свои наскоки.

Агрессоры, в свою очередь, делятся на три разновидности конфликтных личностей: «танки», «снайперы» и «взрывники». *Танки* активно «продавливают» свое мнение, считая его единственно верным. *Снайперы* «стреляют» в людей, провоцируя раздражения и обиды. *Взрывники* обрушиваются на соперников с бранью, вызывая общий всплеск неконтролируемых эмоций.

Жалобщики всегда чем-то недовольным, все вокруг, по их мнению, делается неправильно и плохо. При этом сами они ничего не делают для решения проблемы, так как считают себя неспособными, либо не хотят брать на себя ответственность.

К жалобщикам относят и такой вид конфликтных личностей как *пессимисты*. Они всегда во всем видят плохое и постоянно предвидят неудачи.

Кроме того, к этому же виду принадлежат *ложные альтруисты*. Они делают добро, но в глубине души сожалеют об этом, считают все бесполезным.

Правдоискатели везде видят подвох, несправедливость, злоупотребления, и ведут с этим неустанную борьбу, выводят всех «на чистую воду». Они находят для кляуз малейший повод, а если и такового нет, то придумывают его. Причем спустя короткое время сами начинают верить в придуманный ими же недостаток или проблему.

К виду правдоискателей относят также *максималистов*. Это те, кто хочет чего-то прямо сейчас, хотя в этом нет особой необходимости, либо это практически невозможно.

Кроме того, к этому же виду относятся *всезнайки*. Они считают себя выше других. Их мнимое превосходство дополняется сознанием особой проницательности и важности. На самом деле они лишь играют роль. Такое их поведение вызывает к ним неприязненное отношение окружающих, что со временем может стать причиной конфликта.

Безответственные личности не умеют предусматривать последствий ни своих поступков, ни своих слов. Они не задумываются над принимаемыми решениями. На них ни в чем нельзя положиться. И это может создавать конфликтные ситуации.

К безответственным относятся также лица *нерешительные* («стопоры»). Они не могут принять даже незначительное решение, так как боятся ошибиться, опасаются ответственности. Их нерешительность создает проблемы для коллег.

В работе, также как и в жизни, непринятие решения часто является наихудшим вариантом. Любое решение, даже неудачное, может привести к меньшим отрицательным последствиям, чем отсутствие решения вообще.

К этому же виду относятся и *сверхпокладистые* (безразличные) личности. Они со всем согласны, по любому поводу обещают поддержку, но часто их слова расходятся с делом. Обычно они не оправдывают возложенных на них надежд, что создает эмоциональные напряжения у тех, кто на них рассчитывал.

Психологи советуют таким людям научиться говорить «нет» в тех ситуациях, когда они не в состоянии выполнить просьбу.

В данный вид конфликтного поведения включают и *молчунов*. Они спокойны, немногословны и невозмутимы. Трудно понять, чего они хотят и о чем думают в действительности. И это нервнрует окружающих.

Людей-согласителей называют «конформистами». Конформизм выражается в готовности человека всегда соглашаться с мнением большинства, приспособливаться, избегать проявления своего несогласия, пассивно принимать существующий порядок вещей.

Итак, поведение людей в предконфликтной ситуации характеризуется двумя диаметрально противоположными оценками – как конфликтное и неконфликтное.

Основными видами поведения в конфликте являются: избегание, уступка, противоборство, компромисс, сотрудничество.

Конфликтные личности делятся на следующие типы: демонстративный, ригидный, неуправляемый, педантный.

Основными видами конфликтных личностей являются: агрессоры, жалобщики, правдоискатели, безответственные.

4.5. Управление конфликтными ситуациями

Руководители не имеют права пускать на самотек возникновение и развитие конфликтных ситуаций в коллективе. А вот характер воздействия на ситуацию зависит от вида ожидаемого конфликта – конструктивный или деструктивный.

В рамках изучения управления конфликтными ситуациями будут рассмотрены следующие **вопросы**:

1. Стратегии отношения руководителя к конфликту;
2. Предотвращение конфликтов;
3. Подавление конфликтов;
4. Отсрочка конфликта;
5. Направленное развитие конфликта;
6. Разрешение конфликтов.

На ранних этапах изучения конфликтных ситуаций чаще всего использовался подход «разрешение конфликтов». Он предполагал, что конфликт можно и необходимо разрешать. Целью конфликтологии было некое идеальное бесконфликтное состояние отношений, при которых люди работают в полной гармонии.

Однако позднее произошло изменение отношения специалистов к конфликтам по двум причинам. Во-первых, была осознана тщетность усилий по полному разрешению конфликтов. Во-вторых, увеличилось число исследований, указывающих на позитивные аспекты конфликтов.

Сказанное привело к переносу акцентов с разрешения конфликтов на управление ими. Ключевыми проблемами управления конфликтами стали следующие: какие формы поведения в конфликте характерны для людей, какие из них являются конструктивными или деструктивными, как стимулировать конструктивное поведение.

Эффективную модель управления конфликтами предложил психолог К. Томас. Предложенная им «сетка Томаса» по вертикали показывает напористость при защите собственных интересов; по горизонтали – степень склонности к кооперации и внимание к интересам оппонентов.

Управление конфликтными ситуациями относится к сфере *конфликт-менеджмента*.

Столкнувшись с острым противоречием, руководитель оказывается перед выбором одной из принципиально возможных *стратегий* – ухода либо участия в разрешении противоречия.

Кроме того, поведение руководителя по отношению к конфликту может носить как активный, так и пассивный характер. Действия могут осуществляться индивидуально, либо группой. Такие варианты отношения и поведения руководителя возможны к конфликтной ситуации в целом. Но они также могут воздействовать и на отдельные элементы противоречий: конфликтогены, участников, обстоятельства.

По отношению к конфликту руководитель может придерживаться трех различных точек зрения:

1) конфликт *отрицательное* явление, и наносит только вред коллективу. И раз конфликт не нужен ни при каких обстоятельствах, то его надо устранять любым способом;

2) конфликт нежелательный, но распространенный *побочный продукт* жизни коллектива. Поэтому надо предпринимать постоянные усилия по устранению конфликтов;

3) конфликт не только *неизбежен*, но может быть *и полезным*. Часто конфликт необходим для стимулирования развития организации. В этом случае конфликт не надо устранять, а следует лишь направлять его в конструктивное русло.

Стратегия поведения руководителя по отношению к конфликту связана с главным источником любого противоречия – ортогональной зависимостью интересов. Руководитель, не будучи участником конфликта, тем не менее, имеет в нем свои интересы: подавлять или развивать конфликтную ситуацию. В зависимости от этого, руководитель выбирает активную либо пассивную позицию.

Активная позиция руководителя по отношению к конфликту направлена на развитие противоречий и последующего их разрешения. В этом случае руководитель обычно прибегает к групповым усилиям, направляя совместные действия в нужную ему сторону.

Активная позиция руководителя, в свою очередь, делится на авторитарную и партнерскую. Авторитарный подход состоит в разрешении конфликта через применение властных полномочий.

Партнерский подход направлен на разрешение конфликта через взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами.

Пассивная позиция поведения руководителя по отношению к конфликту означает усилия по его недопущению. В этом случае руководитель обычно действует индивидуально, стремится сгладить противоречие либо разрешить его в зародыше.

Предотвращение конфликтов направлено на то, чтобы конфликтные ситуации не возникали. Профилактика конфликтов может осуществляться по следующим *направлениям*: избегание конфликтных ситуаций; блокирование конфликтогенов; регулирование спорных ситуаций.

Избегание конфликтных ситуаций связано с индивидуальной работой с *конфликтными людьми*. Руководитель должен сам вести с ними профилактическую работу. Кроме того, он должен привлечь к этому *неформальных лидеров* коллектива, а также неформальные группы. Они своим авторитетом и влиянием многое могут сделать для того, чтобы конфликтные личности не выходили из-под контроля, не провоцировали противоречия.

Блокирование конфликтогенов заключается в своевременном выявлении и устранении объективных причин возможных противоречий. *Конфликтогены*, как указано в разделе 4.3, носят психологический характер – стремление к превосходству, агрессивность, эгоизм. Их блокирование, или хотя бы минимизация, должны составлять постоянную заботу руководителя в рамках регулирования отношений и поддержания конструктивного психологического климата в коллективе.

Более подробно психологическая профилактика конфликтов в коллективе, учитывая ее важность, будет рассмотрена отдельно в следующем разделе 4.6.

Регулирование спорных ситуаций означает воздействие на возможный конфликт на самой *ранней стадии*. Как правило, конфликтные ситуации не возникают спонтанно. Они всегда вызревают медленно, постепенно. Вначале возникающие противоречия выливаются лишь в спорные ситуации. На этапе спорных ситуаций урегу-

лизовать конфликт можно значительно проще, чем тогда, когда он развился.

Искусство управления состоит в том, чтобы решать противоречие на стадии мирного спора, не допуская развития (эскалации) его до острого конфликта.

Руководителю надо помнить жизненное правило – «противоречие само не рассосется». Оно имеет тенденцию накапливаться и нарастать. Непринятие своевременных мер способствует вызреванию конфликта.

Профилактика конфликтов имеет следующие направления: создание этичных социальных отношений, недопущение деформаций межличностных контактов;

включение всех членов коллектива в творческую профессиональную и общественную деятельность, создающую высокую репутацию коллективу и приносящую личное удовлетворение каждому;

обучение сотрудников этичному общению, эффективным коммуникациям, конструктивному взаимодействию;

персональная работа с конфликтными людьми.

Подавление конфликта – это его преодоление силовым методом.

Подавление конфликта обычно осуществляется в начале его развития. Подавление используется тогда, когда упущены возможности его профилактики. Основными *методами* подавления конфликтов являются: жесткие требования к конфликтующим, «разведение» конфликтующих; жесткие меры к инициатору.

Жесткие требования к конфликтующим направляются на соблюдение ими профессиональной этики.

Поскольку в любом конфликте важную роль играет всплеск эмоций, то поведение конфликтующих часто выходит за правила приличия. Жесткое требование со стороны руководителя *вести себя прилично* может охладить пыл конфликтующих, снизить накал страстей. Это шанс справиться с конфликтом на начальной стадии.

«Разведение» конфликтующих означает перевод их в разные отделы (цеха, бригады), и исключение их совместной деятельности и профессиональных контактов в дальнейшем.

Перевод должен сопровождаться предупреждением о применении в дальнейшем более жестких мер. Условия работы на новом месте должны быть не хуже, чтобы перевод не выглядел наказанием.

Перевод может заставить конфликтующих в следующий раз подумать перед тем, как давать волю страстям.

К подавлению конфликтов чаще всего прибегают руководители авторитарного стиля. Им гораздо легче использовать «приказные» методы, чем убеждение и кропотливую психологическую работу с подчиненными.

Жесткие меры к инициатору конфликта означают применение различных форм взысканий за нарушение служебной этики. Мерами наказания могут быть: выговоры, депремирование, понижение в должности, снижение зарплаты, увольнение.

К жестким мерам относят и целенаправленное *сокращение* числа конфликтных работников, под разными предлогами.

Отсрочка конфликта заключается во временных мерах с целью затормозить развитие противоречия.

Отсрочка эскалации конфликта обычно осуществляется для его последующего разрешения. Меры отсрочки могут быть следующими: смягчение противоречия, сохранение отношений, снижение важности проблемы.

Смягчение противоречия предполагает снижение остроты отношения конфликтующих к возникшей проблемной ситуации. Надо убедить участников конфликта в том, что содержание возникшего между ними противоречия последующим неадекватно эмоциональным потерям от него.

Сохранение отношений связано с предупреждением сторон о влиянии возникшего противоречия на последующие межличностные контакты участников конфликта. Их надо убедить в несопоставимости предмета конфликта и личных взаимоотношений по важности и продолжительности. Противоречие через некоторое непродолжительное время разрешиться, а плохие отношения останутся надолго. Стоит ли разрывать отношения?

Снижение важности проблемы связано с понижением ее ценности в глазах конфликтующих. Это может быть связано с вмешательством руководителя, который сообщает о снятии противоречия в ближайшее время.

Например, конфликт возник из-за несправедливого, по мнению одной стороны, распределения ресурсов. Руководитель сообщает, что подразделению дополнительно выделен данный ресурс, и он вскоре будет предоставлен обиженным в достаточном количестве.

Направленное развитие конфликта заключается в контролируемом действии противоречий.

Направленное развитие осуществляется, когда руководитель считает возникшее противоречие объективным и *конструктивным*. В результате конфликта ожидается доведение обострения до кризиса, его преодоление и последующее *оздоровление* обстановки в коллективе. Именно кризис позволяет преодолеть болезнь.

К числу *конструктивных последствий* конфликта психология управления относит:

- помощь в развитии организации путем вскрытия и устранения недостатков, совершенствование структуры организации, улучшение положения социальных групп, поддержание динамического равновесия и общественной стабильности;

- уменьшение возможности группового мышления с присутствием синдрома покорности за счет других мнений и критических высказываний, формирование чувства причастности к разрешению проблем коллектива;

- повышение групповой и коллективной солидарности и единства, сотрудничества в сложных и проблемных ситуациях, преодоление разобщенности и антагонизма, накопление опыта решения спорных вопросов.

Направленное развитие конфликта оправдано тогда, когда руководитель умело использует его как инструмент развития организации и оздоровления коллектива.

Разрешение конфликта – это урегулирование (преодоление) спорной ситуации.

Разрешение осуществляется тогда, когда другие меры (предотвращение, подавление, отсрочка) исчерпаны, и успеха не принесли. Сам конфликт при этом рассматривается руководителем как неконструктивный. В этом случае необходимы меры по урегулированию конфликтной ситуации.

Разрешение конфликтов составляет основную функцию *конфликт-менеджмента*. На этом этапе важным является то, чтобы конфликт не стал затяжным, а по его завершению не возникло отрицательных последствий (послеконфликта).

При разрешении конфликтов поведение руководителя складывается из таких последовательных действий:

- 1) изучение причин возникновения конфликта;
- 2) ограничение числа участников конфликта;
- 3) анализ текущего состояния конфликта;
- 4) определение и реализация мер по разрешению конфликта.

В связи с тем, что разрешению конфликтов в психологии придается особо важное значение, этот вопрос ниже будет рассмотрен в качестве самостоятельного раздела 4.6.

Роль руководителей в управлении конфликтными ситуациями в коллективе огромная. Руководитель должен знать основы конфликтологии, и уметь пользоваться методами, приемами и правилами конфликт-менеджмента.

Желательно, чтобы руководитель всегда стоял *над конфликтом*. Он не должен допускать втягивать себя в конфликт, превращаться в его участника. Роль третьей, незаинтересованной в содержании конфликта стороны, руководителю подходит гораздо больше и позволяет управлять конфликтной ситуацией.

Если же руководитель оказался участником конфликта, из этого положения надо уметь выйти достойно. Следует продемонстрировать коллективу свой *профессионализм* эффективного переговорщика. Для этого надо усвоить знания конфликтологии, и приобрести необходимые умения управления конфликтами, их разрешения, ведения переговоров.

Крупные организации включают в свое штатное расписание специальную должность менеджера по урегулированию спорных отношений и противоречий между сотрудниками – конфликтолога. В его обязанности входит не только профилактика, отсрочка, подавление и разрешение конфликтных ситуаций. При необходимости, он должен спроектировать конструктивный конфликт, создать его и довести до полезного завершения.

Итак, руководитель может относиться к конфликту как к отрицательному явлению, как нежелательному, но неизбежному, или как полезному. Поведение руководителя может быть активным либо пассивным.

Управление конфликтными ситуациями может иметь варианты: предотвращение – профилактика конфликтных ситуаций (блокирование конфликтогенов, регулирование);

подавление – преодоление конфликта силовым методом (жесткие требования и меры, «разведение» конфликтующих);

отсрочка – временные меры по замораживанию (смягчение, сохранение отношений, снижение важности проблемы);

направленное развитие – контроль за действием противоречий (оздоровление через кризис);

разрешение противоречий – урегулирование спорной ситуации.

4.6. Психологическая профилактика конфликтов в коллективе

В целом конфликт в коллективе следует понимать как явление отрицательное, за редким исключением. Кроме того, конфликт легче предупредить, чем разрешить. Поэтому профилактика конфликтов должна занимать важное место в деятельности руководства.

В рамках изучения психологической профилактики конфликтов в коллективе рассматриваются три *вопроса*:

1. Сущность психологической профилактики конфликтов;
2. Меры профилактики конфликтов;
3. Условия снижения конфликтности в коллективе.

Центральными фигурами в любом конфликте в коллективе являются конкретные личности и их интересы. Поэтому профилактика конфликтов должна быть личностно-ориентированной.

Психологическая профилактика конфликтов связана с воздействием в предконфликтной ситуации на внутренний мир людей, втянутых в противостояние. Воздействие может осуществляться как на групповом, так и на индивидуальном уровнях.

Меры профилактики конфликтов связаны с действиями людей при возникновении спорных ситуаций и противоречий до того, как произошла их эскалация.

Основными мерами профилактики конфликтов являются: внимательность и корректность; прогнозирование возможной реакции; извинения при ошибках.

Внимательность и корректность в спорных и проблемных ситуациях позволяет избегать их обострения до уровня конфликта.

Внимательность в действиях необходима, чтобы не создать «недружественный поступок». Иногда действие, которое одному кажется безобидным, другим воспринимается как оскорбительное.

Внимательность в высказываниях необходима участникам противостояния, чтобы не вызвать эскалацию конфликта.

Корректность возможна и необходима в действиях и высказываниях. Слова должны учитывать достоинство личности – как профессионала и человека. Любые личные выпады, низкая оценка квалификации сотрудника могут стать причиной конфликта.

Так, древнегреческий баснописец Эзоп (VII век до н.э.) под видом животных высмеивал глупость, жадность и другие пороки людей. Он давал такие точные характеристики, что многие принимали его насмешки на свой счет. Чтобы отомстить Эзопу, обиженные на него люди подложили в его котомку золотую чашу из храма, обвинив его в воровстве. Эзоп ранее был рабом, а свободу получил благодаря своему уму. Он мог снова признать себя рабом, и сохранить себе жизнь. В этом случае его хозяин должен был заплатить штраф за воровство своего раба. Эзоп не захотел терять свободу, и выбрал смерть свободного человека. А придуманные им иносказания получили нарицательное имя «эзопов язык», и пережили века.

Прогнозирование возможной реакции окружающих на свои слова и мышледеятельность сотрудников в специальном общении. Это позволит избежать многих недоразумений. Прогнозирование реакции должно быть направлено: на слова; на поступки; на бездействия.

Реакция на слова обычно заключается в их обидном смысле или неприемлемом для человека восприятии. Причем негативная реакция может возникнуть и на высказывания, в которых нет никаких прямых отрицательных оценок в чей либо адрес.

Так, часто резко отрицательную реакцию вызывают нецензурные выражения, которые поневоле приходится слышать других. Плебейство одного может не только испортить настроение многим, но и спровоцировать конфликт.

Реакция на действия связана с необдуманными или некрасивыми поступками других людей. Действия, вызвавшие отрицательную реакцию, могут и не затрагивать человека прямо, но не соответствовать его принципам или культуре.

Так, нормальной реакцией воспитанного человека является вмешательство в ситуацию, в которой сильный обижает слабого.

Реакция на бездействия происходит тогда, когда от человека ожидали поступка, а его не последовало. Это может означать лень,

трусость, предательство, и поэтому восприниматься соответственно.

Например, на собрании руководитель критиковал сотрудника, не зная всех обстоятельств. Коллега сотрудника, обладая всей полной информацией, промолчал, не желая возражать начальнику.

Извинения при совершении ошибок (в поступках или высказываниях) помогают сразу исправить ситуацию, не доводя ее до обострения. Конечно, при серьезных упущениях одного извинения может оказаться недостаточно. По крайней мере, необходимы заверения в *исправлении* ситуации, обещания *недопущения* подобного впредь.

Условия снижения конфликтности в производственном коллективе связаны с организационно-управленческими мерами, направленными на создание конструктивной психологической атмосферы. Основными *условиями* снижения конфликтности являются: выверенная кадровая политика; личный авторитет руководителя; высокая организационная культура; престиж профессиональной деятельности; благоприятный психологический климат.

Выверенная кадровая политика связана с умелым подбором и расстановкой кадров.

Подбор персонала должен включать не только анализ квалификации и иных «анкетных» данных. Не менее важно изучать психологические качества претендентов на работу. Это может существенно уменьшить вероятность приема конфликтных личностей. Основой психологического изучения являются тестирование и получение отзывов с прежнего места работы.

Тестирование помогает выявлению лиц, предрасположенных к конфликтному поведению. Этим страдают люди с повышенной эмоциональностью, неадекватной реакцией, болезненным самолюбием. Диагностика позволяет не только отказать потенциально конфликтным людям в приеме на работу. Можно, в случае необходимости, провести психологическую коррекцию, направленную на снижение конфликтности отдельных сотрудников. С помощью психологической диагностики можно прогнозировать возможное поведение конфликтных личностей, и принимать упреждающие меры.

Расстановка кадров связывается не только с производственной необходимостью, но и психологической совместимостью сотрудников, а также с планированием карьеры.

Иногда конфликтность у некоторых людей проявляется только в контактах с конкретными лицами. В этом случае потенциального конфликта легко можно избежать, определив этих несовместимых людей в разные бригады или отделы.

Личный авторитет руководителя является важным условием снижения конфликтности в коллективе. Авторитетный руководитель, в психологическом плане, снижает вероятность возникновения и развития спорных ситуаций. Он выступает своеобразным арбитром, с которым психологически соглашаются его подчиненные. Высокий авторитет достигается специальной работой, наличием и развитием личностных преимуществ и высоких профессиональных качеств руководителя.

Формирование авторитета руководителя происходит на основе его личностно-профессиональных и нравственных качеств. Поэтому для любого руководителя очень важным является постоянная работа над собой. Необходимо иметь личную программу саморазвития и план работы над собой. Об этом подробно рассказано в первом томе в разделе 4.6.

Авторитетным руководитель становится в том случае, когда он обладает явными *достоинствами и преимуществами*, позволяющими ему достигать значимых производственных и социальных результатов. Эти значимые преимущества могут быть интеллектуальными, волевыми, нравственными, характерологическими, профессиональными (компетентность, квалификация) и другими.

Конфликтологические умения также поднимают авторитет руководителя в глазах подчиненных и коллег. Способность конструктивно и справедливо разрешать конфликтные ситуации очень ценится подчиненными. Конфликтологические умения формируются опытом и специальной социально-психологической подготовкой руководителей. Она содержит обучение их навыкам неконфликтного взаимодействия, технике бесконфликтного общения. Руководителям необходимо накапливать опыт конструктивного преодоления возникающих противоречий.

Высокая организационная культура – это система осознанных и неосознанных ценностей, положительных традиций, установленных правил профессиональной организованности.

Морально-профессиональные ценности организации составляют основу ее корпоративной культуры. Об этом подробно рассказано в первом томе в разделе 7.3. Кроме того, корпоративные ценности и устремления существенно влияют на психологический климат в коллективе.

Положительные традиции организации выступают как дополнительные факторы социальной регуляции поведения. Их следует всячески развивать и поддерживать. Однако это не надо превращать в самоцель, а рассматривать как инструмент в создании условий снижения конфликтности в коллективе.

К положительным традициям коллектива можно отнести сложившуюся эффективную систему мотивации труда, профессиональных и статусных достижений сотрудников. Высокая мотивация в ряде случаев минимизирует даже психологическую несовместимость конкретных сотрудников. О мотивации подробно рассказано в первом томе в разделе 2.4.

Установленные правила поведения и профессионального взаимодействия помогают сотрудникам правильно поступать в разных ситуациях. Это позволяет формализовать поведение, и не оставлять субъективных поводов для обид и конфликтов.

Профессиональная организованность коллектива проявляется в установленных правилах и технологиях работы и взаимодействия сотрудников. В высокоорганизованных коллективах гораздо меньше причин и поводов для споров и недовольства. Здесь мало объективных оснований для противоречий. Организованность является сильным сдерживающим фактором, мобилизующим функции самоконтроля сотрудников.

Опыт показывает, что конфликты, слухи, сплетни характерны для организаций, где сотрудники мало загружены, и у них много свободного времени. Или наоборот, где перегрузки стали регулярным явлением, и вызывают повышенную усталость.

Престиж профессиональной деятельности заключается в общественном и личном мнении, связанном с высокой оценкой

должности или работы. Это значимое психологическое условие, снижающее уровень конфликтных проявлений.

Ценность работы может быть связана с ее творческим содержанием или высокой репутацией фирмы. Важно также социальное признание работы и достойное вознаграждение – высокая заработная плата.

Престиж деятельности проявляется в *чувстве ответственности* сотрудников за свою работу и дела фирмы. Это способствует рефлексивной регуляции деятельности, стабилизирует общение и поведение, повышая их эффективность.

Психологические *характеристики* престижа заключаются в следующем:

- доступность не всем, а достойным;
- высокий профессионализм;
- общественная ценность и значимость;
- социальная дистанция.

Благоприятный психологический климат является важнейшим условием снижения конфликтности в коллективе. Качество и производительность труда во многом зависят не только от квалификации и организованности, но и от сплоченности сотрудников, характера отношений, царящей в коллективе эмоциональной атмосферы. Иными словами, всего того, что составляет качество профессиональной жизни.

Важное значение для жизни производственного коллектива имеет трудовой энтузиазм персонала. Он возникает на основе эмоционального настроения, доминирующей окраски отношений сотрудников к работе и коллегам, профессионального творчества и зримых положительных результатов труда. От трудового энтузиазма зависит организованность и эффективность индивидуального и коллективного труда.

На психологический климат в коллективе влияет множество *факторов*. Основными из них являются:

- личность руководителя и его стиль;
- профессиональная этика и отношения по-горизонтали;
- система стимулирования-мотивации труда;
- условия труда и возможности карьерного и профессионального роста.

Итак, психологическая профилактика конфликтов в производственном коллективе заключается в воздействии на внутренний мир людей в предконфликтной ситуации.

Меры профилактики конфликтов заключается в следующем: внимательность и корректность; прогнозирование возможной реакции; извинение при ошибках.

Условиями снижения конфликтности в коллективе являются: выверенная кадровая политика; авторитет руководителя; высокая организационная культура; престиж профессиональной деятельности; благоприятный психологический климат.

4.7. Психология разрешения конфликтов

Конфликты всегда имеют психологическую основу, даже если они вызваны объективными причинами и реальными обстоятельствами. Противоречие все равно обостряется эмоциональной реакцией на причины со стороны участников.

В ходе изучения психологии разрешения конфликтов будут рассмотрены четыре **вопроса**:

1. Методы разрешения конфликтов;
2. Алгоритм переговоров по разрешению конфликтов;
3. Психологические правила разрешения конфликтов;
4. Типичные ошибки в работе с конфликтами.

Конфликтологией разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения конфликтов. В идеале считается, что руководитель должен не устранять конфликт, а управлять им, и эффективно его использовать.

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Руководителю надо выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей, либо это следствие взаимной нетерпимости или психологической несовместимости.

После установления причин конфликта следует минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем легче он может быть разрешен.

Часто руководителю сложно самому сделать полный анализ конфликта. В этом случае уместно приглашение экспертов-психологов.

Руководитель-арбитр может иметь субъективное отношение к конфликту. Посторонний же эксперт будет более объективен.

Методы разрешения конфликтов – это способы доведения противоречий до конструктивного (или нейтрального) завершения. Наиболее эффективная часть методов базируется на психологии.

Основными *психологическими методами* разрешения конфликтов являются шесть следующих: уточнения-разъяснения, поощрения-наказания, сглаживания, консенсуса, «третейского судьи», переговоров.

1. Метод уточнения-разъяснения. *Уточнить* необходимо претензии, права и обязанности конфликтующих. Это может существенно изменить ситуацию. Вполне возможно, что претензии конфликтующего необоснованны, что он не знает своих обязанностей. Не исключено, что конфликтующие, в пылу эмоций, просто не поняли друг друга.

Разъяснить участникам следует возможные результаты конфликта, и их ответственность за него и его последствия. Возможно, отрицательные последствия будут несоизмеримо велики по сравнению с той выгодой, которую можно достичь в результате конфликта.

2. Метод поощрения-наказания. *Поощрение* предлагается конфликтующим за отказ или смягчение претензий, вызвавших острое противоречие. Вознаграждение выступает своеобразной компенсацией уступки, а также возможного недовольства, дискомфорта, ощущения несправедливости, которые вызвали противоречие.

В образной форме этот метод разрешения конфликта звучит так: «Разнять дерущихся детей, выдав каждому по конфетке».

Наказание обещается за участие в конфликте, если конфликтующий не успокоится, и не снимет свои претензии. Участнику предлагается выбор: продолжить конфликт и получить взыскание, или отказаться от конфликта и избежать наказания.

3. Метод сглаживания. Он заключается в убеждении одного или обеих конфликтующих сторон в том, что предмет противоречия недостаточно серьезен, он не заслуживает того, чтобы из-за него создавать нервное напряжение и портить отношения.

Действием, направленным на снятие напряжения, может послужить «жест доброй воли». Это шаг к примирению, сделанный одним из участ-

ников. Образно в рамках поговорки это звучит так: «Если гора не идет к Магомеду, то Магомед идет к горе».

У метода сглаживания есть 2 варианта: переоценки и общих целей.

Метод переоценки – это убеждение участников конфликта в том, что значимость их противоречия в действительности невелика.

Например, русская пословица гласит: «Не стоит делать из мухи слона».

Метод общих целей – конфликтующим сторонам предлагается совместная цель, которая по своей значимости существенно превосходит причину их конфликта. В случае принятия подобной цели, предмет конфликта просто утрачивает свой вес.

4. Метод консенсуса. Он заключается во встречных шагах с целью найти взаимоприемлемое решение конфликта.

Консенсус – это нахождение, при двух противоречивых точках, третьей, которая примирила бы соперников. Консенсус может иметь два варианта: прямой и непрямой (рисунок 4.5).

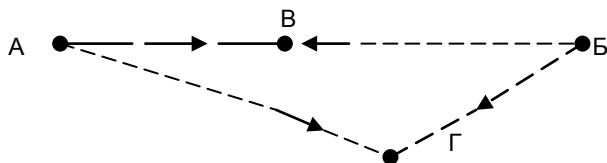


Рисунок 4.5 – Два варианта консенсуса

Точки «А» и «Б» на рисунке означают противоречивые позиции участников конфликта.

Точка «Б» означает прямой консенсус, так как согласование позиций шло навстречу друг другу по прямой. При этом уступки не были паритетными. Конфликтующий с позицией «Б» сделал движение навстречу в большем объеме, чем его соперник.

Точка «Г» является непрямым консенсусом. На строго встречных курсах соперники не смогли договориться (достичь консенсуса). Пришлось искать точку примирения «на стороне». Однако и здесь коррекция конфликтующими своих позиций не была одинаковой. На рисунке участник конфликта с позицией «А» сделал более значительную подвижку.

5. Метод «третейского судьи». Это привлечение к конфликту третьего лица, в качестве общественного судьи. Третье лицо оказывается в конфликте незаинтересованной стороной. Отсюда и название такого судьи – «третейский».

Третейский судья должен быть уважаем обеими конфликтующими сторонами, и пользоваться их доверием. Он не должен иметь в конфликте никаких личных интересов, то есть быть полностью нейтральным. Его влияние на исход конфликта полностью опирается на его личный *авторитет*, *нейтралитет* и объективность.

И еще одна важная особенность: до включения третейского судьи в работу обе конфликтующих стороны должны признать полномочия судьи, и *заранее согласиться* с его будущим решением.

Американские психологи Д. Черткофф и Д. Эссер пришли к любопытному заключению. Для разрешения конфликта наличие посредника важно обоим сторонам в психологическом плане. Оно позволяет участникам конфликта, при взаимных уступках, «сохранить лицо», якобы поддавшись уговорам посредника, а не уступая сопернику.

6. Метод переговоров. Это взаимное сотрудничество конфликтующих с целью поиска разрешения противоречия. В современной теории управления этот метод разрешения конфликтов считается наиболее эффективным и конструктивным.

Два последних метода (переговоров и «третейского судьи») являются достаточно сложными. Поэтому есть необходимость более подробного рассмотрения алгоритма их применения.

Алгоритм переговоров по разрешению конфликта.

1. Определение предмета конфликта.

Следует установить суть претензий сторон друг к другу. При необходимости их надо уточнить и ясно сформулировать. Следует четко обозначить границы конфликта, и не выходить за их рамки по ходу обсуждения. Необходимо сразу же исключить все недомолвки и двусмысленности, поставив ясную проблему в качестве предмета переговоров.

2. Установление процедуры и повестки дня переговоров.

Следует уяснить, где, когда и каким составом конфликтующие встретятся для переговоров. В повестку дня должны войти все спорные вопросы. Устанавливается и последовательность их рас-

смотрения. С одной стороны, надо ничего не упустить. А с другой стороны, важно не выйти за рамки обсуждаемых проблем, не расширить поле переговоров. Расширительный подход привлекает дополнительные спорные моменты, и создает новые проблемы.

Вопросы можно обсуждать и во взаимосвязке. Уступка в одной части может быть компенсирована в другой. Такое соглашение будет называться «пакетным».

3. Выработка вариантов решения.

До начала переговоров каждая сторона должна уточнить для себя несколько возможных вариантов соглашения. Следует проанализировать их, и быть готовыми к обсуждению вариантов и деталей в ходе переговоров.

4. Достижение соглашения.

Это главная часть переговоров по разрешению конфликта. Она означает принятие оптимального для конфликтующих сторон варианта решения, с учетом всех его коррекций, достигнутых в ходе обсуждения. Соглашение может быть принято лишь при обоюдном наличии доброй воли и готовности к сотрудничеству.

Соглашение может быть устным либо письменным.

5. Реализация соглашения.

Смысл и буква договоренностей сторон по преодолению конфликта должны выполняться со всей скрупулезностью. Иначе конфликт может вспыхнуть с новой силой.

Контроль и самоконтроль должны осуществлять обе конфликтующих стороны.

6. Анализ итогов.

Анализу и выводам подлежат как сам конфликт, так и его ход, и результаты переговоров, а также реализация соглашения. Важно установить, не осталось ли у сторон неудовлетворенностей и обид (послеконфликта).

Следует также извлечь уроки как из участия в конфликте, так и из переговоров по его разрешению.

Алгоритм работы «третейского суда».

Он перекликается с порядком подготовки и проведения переговоров, однако имеет свою специфику.

1. Признание конфликтующими сторонами *полномочий* «третейского судьи».

2. Четкое определение *претензий* сторон, установление законности их притязаний.

3. Заслушивание *версий* сторон, их взгляд на проблему, и вариантов ее решения.

4. *Исследование* существа и всех обстоятельств конфликта в ходе прений сторон.

5. Принятие «третейским судьей» *решения* и доведение его до сведения конфликтующих сторон.

6. *Контроль* за точным исполнением решения «третейского суда» с тем, чтобы не осталось повода для возобновления конфликта (возникновения послеконфликта).

Психологические правила разрешения конфликтов относятся, прежде всего, к методу и характеру переговоров. Они позволяют добиться в переговорах максимального успеха, и если не разрешить конфликт полностью, то хотя бы минимизировать его. Психология переговоров в качестве основных выделяет шесть *правил*.

1. Справедливо отнеситесь к инициатору конфликта.

Не следует без предварительного анализа обвинять инициатора в конфликтности и «склочности». Вполне возможно, что для конфликта есть объективные основания, и инициатор прав. Даже если позиция инициатора выглядит не во всем верной, надо отделить объективное от субъективного, и только тогда можно, в общих чертах, составить предварительное мнение о конфликте.

Психологи утверждают, что психически здоровые люди, коих подавляющее большинство, неконфликтны. Изначально конфликтных людей всего не более 5%.

2. Создайте атмосферу сотрудничества.

Надо отнестись к противоречию с позиции «наш конфликт», а не видеть изначально в другой стороне врага. Не следует перекладывать возникновение проблемы на одного участника. Надо признать право оппонента на свою точку зрения. При обсуждении следует исходить из того, что данного конфликта никто не желает, он является вынужденным. А конфликтующие стороны заинтересованы в его конструктивном разрешении. Этот общий интерес и должен стать основой для сотрудничества.

Атмосферу сотрудничества неизбежно разрушают повышенные эмоции, хотя бы одной из сторон. В состоянии возбуждения логические способности человека притупляются. Поэтому будьте эмоционально сдержаны в ходе переговоров.

Древнеримская поговорка по этому поводу гласит, обращаясь к божеву: «Юпитер, ты сердисься, следовательно, ты не прав».

3. Добивайтесь ясности в обсуждении.

В ходе переговоров не допускайте непонимания, недомолвок, двойственного толкования высказанных мнений и аргументов. Если появились сомнения в правильности понимания, их следует сразу же обсудить. Используемые в ходе переговоров аргументы и факты должны быть точными, и не вызывать сомнений.

Совет конфликтологов: надо уметь внимательно слушать оппонента. Все сомнения по части точности приводимых фактов и цифр следует сразу же прояснять.

4. Будьте открыты для новой информации.

Конфликт часто происходит в результате непонимания, которое, в свою очередь, возникает на основе неполной или неверной информации. Поэтому в ходе переговоров вникайте в позицию оппонента, задавайте вопросы, уточняйте, просите объяснений.

Внимательно относитесь к новым, неизвестным вам ранее фактам и обстоятельствам, связанным с конфликтом. Возможно, новые сведения изменят ваш взгляд на суть и причины конфликта. Все это может, в конечном счете, активно способствовать преодолению разногласий.

Совет конфликтологов: не следует считать, что вы знаете всё по-существу и обстоятельствам конфликта. Если бы это было так, то конфликт, скорее всего, вообще бы не возник.

5. Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях.

Позиция каждой конфликтующей стороны всегда является следствием. А причина может быть скрыта, либо выглядеть совсем по-другому. Однако именно она привела к противоречию, и поэтому причина и должна быть предметом переговоров.

Воздействуя на позицию (следствие), но, не затронув интересов (причины), преодолеть возникшее противоречие невозможно. А вот

знание причины и воздействие на нее является ключом к разрешению конфликта.

Конфликтологи утверждают, что человек в ходе эмоционального спора не способен к аналитическому размышлению, он не может видеть причин, а лишь следствия. В этот момент человеку свойственны поверхностные, а потому часто ошибочные суждения.

6. Не переходите на личности.

Переговоры следует вести исключительно по существу возникшей проблемы, а не обсуждать личности участников конфликта. При переходе на личности неизбежно возникают претензии и обиды, что лишь усугубляет конфликт.

В ходе переговоров абсолютно недопустимы высказывания типа: «Да вы на себя посмотрите» или «Вы ведете нечестную игру». При таких личных выпадах конфликт будет лишь нарастать.

Типичные ошибки в работе с конфликтами касаются как отдельных людей, так и целых коллективов. Наиболее частых ошибок можно выделить пять: запаздывание, незнание причин, применение силы, шаблонные меры, собственные интересы.

1. *Запаздывание.* Это несвоевременное принятие мер по недопущению или урегулированию конфликта на ранней стадии. В результате конфликтная ситуация выходит из-под контроля.

2. *Незнание причин.* Это связано с попыткой «разрешить» конфликт наскоком, без выяснения его истинных причин. Как правило, такая попытка может лишь навредить делу, то есть «подлить масла в огонь» конфликта.

3. *Применение силы.* Это связано с попыткой подавления конфликта в ситуациях, когда для этого нет необходимых условий. «Карательные» меры, не подготовленные психологически, оказываются неэффективными.

4. *Шаблоны меры.* Это попытка урегулирования без учета особенностей конкретного конфликта, ситуации и участников. Прямолнейные меры не могут справиться с многомерной ситуацией.

5. *Собственные интересы.* Это означает попытку разыграть в конфликте «личную карту». Часто это связано с получением лишь сиюминутной выгоды, а в стратегическом, и даже тактическом плане проигрывают все.

Итак, основными методами разрешения конфликтов являются: уточнения-разъяснения, поощрения-наказания, сглаживания, консенсуса, «третьего судьи», переговоров.

Алгоритм переговоров по разрешению конфликта: определение предмета конфликта; установление процедуры переговоров и повестки дня; выработка вариантов решения; достижение соглашения; реализация соглашения; анализ итогов.

Психологическими правилами разрешения конфликтов являются следующие: справедливо относитесь к инициатору конфликта; создайте атмосферу сотрудничества; добивайтесь ясности в обсуждении; будьте открыты для новой информации; сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях; не переходите на личности.

В работе с конфликтами имеются типичные ошибки, которые надо знать и не допускать.

Выводы по главе 4

1. Конфликт – это острое противоречие между людьми или организациями в связи с расхождением интересов или позиций. Конфликтами занимается наука «конфликтология».

В конфликтологии сложились две диаметрально противоположных теории конфликтов: бесконфликтных гармоничных отношений; конфликтного диалектического развития.

2. Конфликты классифицируются по четырем основным типам: по участникам, по источнику возникновения, по видам ценностей, по характеру влияния. От типа конфликта зависит его разрешение.

3. Предконфликтная ситуация – это стечение обстоятельств, способствующих накоплению противоречий и претензий (конфликтогенов). Основные виды конфликтогенов: стремление к превосходству, агрессивность, эгоизм.

Конфликты могут возникать по следующим причинам: информационным, производственным, структурным, ценностным, поведенческим. Последствия конфликтов могут иметь четыре варианта: конструктивный, нейтральный, деструктивный, послеконфликт.

4. Поведение людей в предконфликтной ситуации может быть конфликтным и неконфликтным. Виды поведения в конфликте: избегание, уступка, противоборство, компромисс, сотрудничество.

Типы конфликтных личностей: демонстративный, ригидный, неуправляемый, педантный. Виды конфликтных личностей: агрессоры, жалобщики, правдоискатели, безответственные.

5. Конфликт может быть: отрицательным; нежелательным, но неизбежным; полезным.

Конфликт-менеджмент содержит: профилактику; подавление; отсрочку; направленное развитие; разрешение противоречий.

6. Меры профилактики конфликтов в производственном коллективе: внимательность и корректность; прогнозирование возможной реакции; извинение при ошибках.

Снижению конфликтности способствуют: кадровая политика; авторитет руководителя; организационная культура; престиж профессии; психологический климат.

7. Методы разрешения конфликтов: уточнения-разъяснения, поощрения-наказания, сглаживания, консенсуса, «третьей стороны», переговоров.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается социальная роль конфликтов?
2. Назовите основные теории конфликтов.
3. Назовите основные типы конфликтов.
4. Какие существуют виды конфликтов?
5. Укажите основные причины конфликтов.
6. Какие существуют виды поведения людей в конфликте?
7. Охарактеризуйте типы конфликтных личностей.
8. В чем состоят способы предотвращения конфликтов?
9. Что такое конфликт-менеджмент?
10. Каковы условия снижения конфликтности в коллективе?
11. Назовите методы разрешения конфликтов.
12. Назовите психологические правила разрешения конфликтов.

Литература

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М., 1999.
2. Бабосов, Е.М. Конфликтология: учебное пособие / Е.М. Бабосов. – Минск, 2000.
3. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология / Н.Ф. Вишнякова. – Минск, 2000.
4. Джинни, С. Конфликты: пути преодоления / С. Джинни. – Киев, 1991.
5. Душкина, М.Р. Психология влияния / М.Р. Душкина. – СПб., 2004.
6. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта / А.Г. Здравомыслов. – М., 1995.
7. Зигерт, В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Лонг. – М., 1990.
8. Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. – СПб., 1999.
9. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М., 1996.
10. Мескон, М. Управление конфликтами, изменениями и стрессами / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 2002.
11. Обозов Н.Н. Психология конфликта и способы его разрешения / Н.Н. Обозов. – Л., 1991.
12. Скотт, Дж. Конфликты, пути их преодоления / Дж. Скотт. – Киев, 1991.
13. Хасан, Б.И. Психотехника конфликта / Б.И. Хасан. – Красноярск, 1995.
14. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешения / В.П. Шейнов. – Минск, 1996.

Глава 5

ПСИХОЛОГИЯ СТРЕССА

- 5.1. Психологическая сущность стрессовых ситуаций**
- 5.2. Социально-психологические составляющие стрессовой реакции**
- 5.3. Стрессоустойчивость личности**
- 5.4. Управление стрессовыми ситуациями**
- 5.5. Интервенции стресс-менеджмента**

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Ауторегуляция	«Болезнь достижения»
Дистресс	Конфликт ролей
Концентрация	Личностные факторы
Психокоррекция	Неопределённость ролей
Релаксация	Реактивные тревоги
Рефлексия	Синдром неудачника
Самокоррекция	Соматическая реакция
Стабилизация	Стрессовый стиль
Стрессогенность	Стрессопредрасположенность
Стрессор	Фазы стресса
Стрессоустойчивость	Факторы стресса

5.1. Психологическая сущность стрессовых ситуаций

Эмоции лежат в основе великих деяний и страшных преступлений. Они мобилизуют людей и обезоруживают, возвышают и заставляют невыносимо страдать. Некоторые эмоциональные переживания человека обладают огромной силой – иногда полезной, созидательной, иногда негативной, разрушительной. К сильным переживаниям относятся стрессы, которые являются специфическим эмоциональным состоянием.

Стресс присутствует в жизни каждого человека. Это связано с тем, что наличие стрессовых импульсов во всех сферах человеческой жизни и деятельности неизбежно. Стрессовые ситуации возникают дома, на работе, в общественных местах.

В рамках изучения психологической сущности стрессовых ситуаций рассматриваются следующие *вопросы*:

1. Понятие стресса;
2. Разновидности стресса;
3. Профессиональные факторы стресса;
4. Личностные факторы стресса;
5. Стрессовое состояние организма.

Стресс в жизни человека является обычным, и часто встречающимся явлением. Он сопровождает человека всю жизнь.

Так, со школьных лет многие люди помнят ощущения пустоты в глужине желудка перед вызовом к доске. В зрелом возрасте при неприятностях на работе или в семье человека сопровождает повышенная раздражительность или бессонница.

Часто стрессом именуется любые психологически сложные и неприятные ситуации. Однако научное значение этого термина несколько иное. Большинство психологов считают стрессом состояние психологического напряжения, возникающее у человека в экстремальных условиях, когда и удовлетворение элементарных жизненных потребностей сопряжено с трудностями. Сложности, порождающие стресс, обычно преодолимы, но требуют постоянной собранности, мобилизации всех душевных ресурсов.

Чрезвычайные ситуации предъявляют повышенные требования к биологической и психологической адаптации. А стресс – это и есть адаптация.

Стресс – это напряжённое физическое и психологическое состояние организма и личности в связи с возникновением серьезных трудностей.

Это название происходит от английского *stress* – туго натянуть, напрячь.

В состоянии стресса человек может сделать то, о чем даже не помыслит в обычном состоянии.

Например, в книге американской писательницы Гарриет Бичер-Стоу «Хижина дяди Тома» есть поразительная сцена. Молодая рабыня, у которой должны отобрать маленького сына, с ребенком на руках спасается бегством, и пересекает широкую реку во время ледохода, прыгая со льдины на льдину! Бичер-Стоу утверждала, что в основе данного эпизода лежал реальный случай.

Стресс является общей реакцией организма на обстоятельства, требующие мобилизации всех его сил. Это своеобразный ответ на угрожающее человеку воздействие. На неблагоприятные влияния, как физические, так и психические, организм отвечает защитной реакцией.

В отличие от страха – эмоции, вызванной неожиданной опасностью, стресс возникает в результате продолжительных перегрузок.

Находясь в состоянии опасности, нервного или физического напряжения, постоянной тревоги и возбуждения, человек рискует впасть в стресс. Это проявляется в изменении его психического состояния, общего самочувствия, в ухудшении здоровья. Реакция направлена на противодействие конкретному влиянию.

Психологический аспект стресса состоит в том, что человек не просто ощущает физический дискомфорт, но еще и эмоционально переживает это состояние. Его мучают страх, отчаяние, тревога.

Кроме того, человек, как существо, обладающее сознанием, еще и прогнозирует события: сколько времени продлится трудная ситуация, в какой мере она опасна для него, чем может закончиться.

Реакция на стресс, как ответ организма, проявляется в однотипном комплексном процессе, независимом от вида раздражителя.

Интенсивность развивающейся адаптационной активности организма зависит не от физической силы воздействия раздражителя, а от его личностной значимости для человека, от его эмоционального переживания.

Канадский психолог Ганс Салье – автор теории стресса, определяет его как совокупность стереотипных, филогенетически запрограммированных, неспецифических реакций организма. Они подготавливают организм к физической активности: к сопротивлению, борьбе или бегству. Слабые воздействия не приводят к стрессу. Он возникает только тогда, когда влияние стресса значительно превосходит адаптационные возможности человека.

Стресс является комплексным явлением, которое включает физиологические и психологические компоненты. С помощью стресса организм мобилизует себя на самозащиту, на приспособление к новой ситуации, приводит в действие механизмы сопротивления или адаптации.

Стресс является неотъемлемой частью человеческого существования. Надо только научиться различать стресс по степени и качеству его влияния на человека. Кстати, эти параметры для каждого индивида свои.

Видов стресса существует три: чрезмерный, умеренный и полезный.

Чрезмерный стресс снижает эффективность деятельности и благополучия людей. Кроме того, он дорого обходится организациям. Стрессовые проблемы негативно влияют на производительность труда, психологический климат, результаты работы.

Стрессы часто ведут к тому, что деятельность человека становится менее успешной, а взгляд на мир – более пессимистичным.

Стресс снижает творческие способности обычно тогда, когда они, по мнению самого человека, нужнее всего. Смысл стресса состоит в том, что он сигнализирует об опасности ситуации, предупреждает: резервы организма близки к исчерпанию.

Чрезмерные стрессы создают проблемы, как для индивидов, так и для целых организаций. Стресс является причиной многих заболеваний. Это значит, что он наносит ощутимый вред здоровью человека, тогда как здоровье является базовым условием достижения личного успеха и счастья.

Умеренный стресс оказывает положительное влияние на психологические и физиологические черты индивида: улучшении внимания, повышении активности в достижении цели, в положительной эмоциональной окраске деятельности, интенсификации соматических процессов.

Биологическое значение стресса заключается в подготовке организма к борьбе. В кровь выделяются гормоны, в результате чего изменяется работа ряда органов и систем организма: учащается ритм сердца, повышается свёртываемость крови, усиливаются защитные свойства. Организм подготовлен к борьбе. Он может справиться с опасностью, либо приспособиться к ней.

По мнению Ганса Салье, умеренный стресс создаёт «вкус к жизни». Он оказывает стимулирующее, созидательное влияние на процессы жизнедеятельности, труда, обучения и воспитания личности. Но стрессовые воздействия не должны превышать приспособительные возможности человека.

Преодоление критических жизненных ситуаций даёт бесценный, ничем не заменимый опыт, обогащает и совершенствует личность. Поэтому не стоит бояться своих переживаний, даже сильных и неприятных. Переживания – это не что иное, как проявление целительной работы души. Если научиться доверять им, прислушиваться к ним, можно обрести новое чувство гармонии с самим собой и окружающим миром.

Полезный стресс не только не опасен, но даже необходим человеку. Он защищает организм от застоя и деградации. Полезный стресс позволяет пережить радость преодоления себя, испытать острые ощущения. Этой цели служат экстремальные увлечения и виды спорта – прыжки с парашютом, дельтапланеризм, купание в проруби, дайвинг и др. Даже обычное катание на роликах или велосипеде позволяет получить высокую эмоциональную разрядку.

Почему людей не всегда устраивает та относительно легкая жизнь, которую обеспечивают им блага современной цивилизации? Почему многие люди время от времени отправляются на поиски стресса? Видимо, потребность в нем заложена в природе человека. Ведь стрессы испытывает все живое на Земле – и хищник, бегущий за своей жертвой, и жертва, убегающая от него, и спасающиеся от наводнения животные, и любая травинка в засуху.

Иногда экстремальное существование становится для человека потребностью, манит его, как наркотик. Познавшему «упоение в бою» трудно возвратиться к обыденности. Его тянет назад – туда, где перед ним стояли простые и конкретные цели, для достижения которых он должен был постоянно оставаться начеку и преодолевать трудности.

Притягательность стресса может иметь и еще одну причину. Он отодвигает на задний план решение внутренних конфликтов. В экстремальных условиях проблемы, требующие решения, находятся как бы вовне, а не в душе человека, как в других критических ситуациях. Поэтому стресс бывает не только средством обретения себя, но и способом ухода от проблем.

На фоне открытого противоборства добра и зла, жизни и смерти, повседневные трудности кажутся мелкими, надуманными, искусственными.

Отчасти с этим связан известный *поствоенный синдром*, когда участники боевых действий чувствуют себя дезориентированными и ненужными, вернувшись к размеренной мирной действительности.

Однако в выходе за пределы повседневности, который дает стресс, есть и ряд положительных сторон.

Обычно для того, чтобы по-новому оценить свою жизнь, или найти выход из трудной ситуации, нужно на какое-то время отвлечься. Затем следует посмотреть на неё с иной точки зрения. Эта возможность даёт стресс.

Лев Толстой, описывая пребывание Пьера Безухова в плену у французов, так передаёт смещение всех представлений о жизни в экстремальных условиях: «Здесь, теперь только, в первый раз Пьер вполне оценил наслаждение еды, когда хотелось есть, питья, когда хотелось пить, сна, когда хотелось спать, тепла, когда было холодно, разговора с человеком, когда хотелось говорить и послушать человеческий голос. Удовлетворение потребностей – хорошая пища, чистота, свобода – теперь, когда он был лишен всего этого, казались Пьеру совершенным счастьем, а выбор занятия, то есть жизнь, теперь, когда выбор этот был так ограничен, казались ему таким лёгким делом, что он забывал то, что избыток удобств жизни уничтожает всё счастье удовлетворения потребностей, а большая свобода выбора занятий, та свобода, которую ему в жизни давали образование, богатство, положение в свете, что эта-то свобода и делает выбор занятий неразрешимо трудными и уничтожает самую потребность и возможность занятия».

Все мечтания Пьера теперь стремились к тому времени, когда он будет свободен. А между тем впоследствии и во всю свою жизнь Пьер с восторгом думал и говорил об этом месяце плена, о тех невозвратимых, сильных и радостных ощущениях и, главное, о том полном душевном спокойствии, о совершенной внутренней свободе, которые он испытывал только в это время».

Психология стресса заключается в следующем:

- настрою состояния организма на тесное взаимодействие со средой;
- осознании недостаточности нормальной адаптивности реакции;
- вызове сверхмотивации к действию, через восприятие угрозы.

Ганс Салье подчеркивает: «Стресс – это не то, что с вами случилось, а то, как вы это воспринимаете».

Наиболее сильное влияние на стресс оказывает восприятие угрозы. В его основе лежат субъективные ощущения и особенности индивида. Установлена прямая зависимость силы эмоционального напряжения от психологии и физиологии человека.

Так, перед выходом космического корабля на лунную орбиту пульс у американского астронавта Бормана составлял 130 уд./мин. В момент посадки на Луну пульс астронавта Армстронга достиг 156 уд./мин, вместо обычных 77. Это изменение было вызвано не столько опасностью, сколько ответственностью и исторической значимостью события.

Таким образом, стресс представляет собой комплексную психофизиологическую реакцию на раздражитель. Стрессовый раздражитель может быть как внешним (события, высказывания), так и внутренним (мысли, воображения).

Разновидности стресса могут быть следующими: временной, предупредительный, ситуационный, столкновения.

Временной стресс представляет собой волнение, вызванное ощущением того, что какие-то дела не удаётся выполнить к назначенному сроку. Либо это общее ощущение того, что время уходит, и что-то очень плохое произойдёт, когда настанет определённый момент.

Предупредительный стресс заключается в беспокойстве, взволнованности по поводу предстоящих событий. Часто это общее волнение, вызванное незначительными или вообще придуманными причинами.

Ситуационный стресс является результатом избыточного давления, создаваемого людьми или событиями. Оно появляется в угрожающих ситуациях, которые плохо поддаются контролю.

Стресс столкновения проявляется в волнениях, вызванных тем, что приходится иметь дело с людьми, которые воспринимаются как потенциально неприятные или непредсказуемые.

Факторами стресса могут быть как профессиональная деятельность, так и обстоятельства личной жизни человека.

Профессиональные факторы стресса связаны с работой человека в организации (на предприятии). Поэтому их нередко называют *организационными*. К основным профессиональным факторам стресса относятся: перегрузка или недогрузка в работе, конфликт ролей, неинтересная работа, плохие условия труда.

Перегрузка или недогрузка в работе связана с неадекватными, не соответствующими силам и времени рабочими заданиями.

Перегрузка может возникнуть по трём элементам: сложность работы, завышенный объём задания, недостаточное время для исполнения.

Сложность работы может быть высокой настолько, что окажется не по-плечу исполнителю. И если ему не разъяснили технологию выполнения, не помогли, это может привести его к растерянности и стрессу.

Объём задания должен быть реальным. Не успевая выполнить порученную ему работу, человек может испытать ощущение безнадежности, краха, несправедливости. А это прямые предвестники стресса.

Время исполнения связано либо со сложностью задания, либо с его объёмом. В любом случае, времени должно быть достаточно для качественного выполнения задания. Иначе человек окажется перед выбором: выполнить задание не полностью, либо некачественно. Такой отрицательный выбор сам по себе содержит стрессовое воздействие.

Недогрузка может устроить только ленивого или неквалифицированного работника. Хороший же сотрудник будет воспринимать недогрузку как недоверие к своему профессионализму, либо как некомпетентность своего руководителя. В любом случае, психологически это воспринимается плохо.

Конфликт ролей связан с предъявлением работнику противоречивых требований. В этом случае он просто не понимает, как себя вести.

Например, продавцу делают замечание, что он медленно реагирует на просьбу клиента. Но когда его видят разговаривающим с клиентом, то говорят, чтобы он не забывал заполнять полки товаром.

Конфликт ролей может возникнуть при нарушении принципа единоначалия. Два *разных руководителя* могут дать работнику противоречивые указания.

Например, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции. А начальник отдела технического контроля будет настаивать на соблюдении стандартов качества.

Конфликт ролей может также произойти при возникновении различий между требованиями руководства и нормами неформальной группы. Индивид может оказаться в сложном положении.

С одной стороны, он не хочет быть отверженным группой. А с другой, он боится испортить отношения с начальством.

Неопределенность ролей возникает тогда, когда сотрудник не понимает, чего от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, однако уклончивыми и неопределенными. Не понимая до конца требования руководства, работник осознает, что за любое ошибочное действие отвечать придется ему самому. Фактически ему приходится принимать на себя ответственность, которая не входит в его обязанности.

Ситуацию неопределенности ролей создают некоторые руководители в сложных ситуациях. Не зная, какое решение будет правильным, они дают подчиненному невнятное указание. Тем самым на подчиненного впредь можно будет свалить ответственность, если произойдет что-то отрицательное.

Неинтересная работа вызывает не только личную неудовлетворенность от труда, но и неуверенность, беспокойство, повышенную эмоциональность. Все это активно способствует развитию физических недомоганий, снижению интенсивности и качества труда.

Психологически неинтересная работа создает у исполнителя подсознательное ощущение тревоги. Он ощущает, что в его работе и в деятельности организации не все в порядке. Так не может продолжаться долго. Значит, грядут проблемы и неприятности.

Следует при этом учитывать, что понятие интересная работа у разных людей существенно отличается. То, что кажется скучным для одного, может быть интересным для другого, и наоборот.

Плохие условия труда могут содержать физические или психологические параметры. К *физическим параметрам* можно отнести: освещенность, температура, оборудование, инструменты, материалы и т.д.

Психологические параметры условий труда связаны с отношениями с руководством и коллегами по работе. Сюда же относятся и качество обмена информацией, профессиональная этика, социальная ответственность организации.

Так, значимость влияния условий труда на эмоциональное состояние работников исследовал Элтон Мейо еще в 1927–30 гг. в известных Хоторнских экспериментах. Он убедительно показал зависимость состояния персонала от промышленного освещения, температуры и влажности в помещении, человеческих отношений, монотонности и утомляемости, психологической установки работников.

Личностные факторы стресса связаны с внешними обстоятельствами и внутренним миром человека. Основными личностными *факторами* являются: важное событие, личный успех, неприятности на работе, личная трагедия, синдром «неудачника».

Важное событие связано со значимой вехой, которая оказывает сильное влияние на жизнь человека. Такими вехами могут быть: свадьба, рождение ребенка, окончание учебы и т.д.

Даже если важное событие является положительным явлением в жизни человека, его высокая личностная значимость вызывает повышенное эмоциональное напряжение. Это может привести к стрессу. Тем более это может сделать важное событие отрицательной направленности.

Личный успех означает достижение какой-то заветной цели. В числе таких достижений могут быть: высокая должность, общественное признание, государственная награда, защита диссертации, выдающееся спортивное достижение и т.д.

Личный успех также является положительным событием. Однако обычно долгий путь к нему, многие потраченные силы накапливают эмоциональное напряжение, которое затем выплескивается через край.

Так, телевидение нередко показывает выдающихся спортсменов – победителей Олимпийских игр или чемпионатов мира, которые плачут на пьедестале, пока играет государственный гимн в честь их победы, и поднимается флаг страны.

Неприятности на работе связаны с личными переживаниями, поэтому они не отнесены к профессиональным факторам. Наиболее частыми видами рабочих неприятностей являются: взыскания, угроза увольнения, отправка на пенсию, конфликт с начальником и др.

Человек не может уйти от своих неприятных мыслей на эту тему. Где бы он ни находился, чем бы ни занимался, его мысли вновь и вновь возвращаются к своим неприятностям. Это может привести к депрессии, а затем к стрессу.

Личные трагедии связаны с тяжелыми событиями в жизни человека. Такими *событиями* могут быть: потеря близких, разорение, привлечение по суду и др. Причем определяющее значение имеет не само событие, а отношение человека к нему.

Тяжелое событие ввергает человека в состояние фрустрации (блокирование мыслительной деятельности), потери интереса к жизни. Такое состояние прямо приводит к чрезмерному стрессу.

Лев Толстой в повести «Детство» так описывает душевные переживания Николеньки Иртеньева от расставания с матерью: «Когда мы отъехали несколько сажень, я решился взглянуть на нее. Ветер поднимал голубенькую косыночку, которой была повязана ее голова; опустив голову и закрыв лицо руками, она медленно всходила на крыльцо. Я ... захлёбывался от слез, и что-то так давило мне в горле, что я боялся задохнуться».

Синдром «неудачника» заключается в отрицательной самооценке человеком своего положения в окружающей действительности. Ему кажется, что все обстоятельства складываются против него, что все настроены к нему отрицательно, и стараются ему навредить.

Своими подобными мыслями человек буквально «притягивает» к себе неприятности. И это еще больше убеждает его в том, какой он несчастный.

В современном обществе активно распространяется гипотеза «материальности мыслей». Она утверждает, что если человек очень много о чем-то думает, то он это (хорошее или плохое) к себе притягивает (материализует).

Основные **факторы стресса** представлены в таблице 5.1.

Для противостояния факторам стресса человеку нужны хорошие *адаптационные* способности. Они позволяют выстоять в самых сложных жизненных испытаниях, пережить самые тяжелые ситуации.

Стрессовое состояние организма характеризуется нервным напряжением. Оно представляет собой неспецифический ответ организма на предъявленное ему требование или сложную обстановку (стрессовую ситуацию).

Таблица 5.1 – Факторы стресса

Профессиональные	Личностные
1. Перегрузка или недогрузка	1. Важные события
2. Конфликт ролей	2. Личный успех
3. Неопределенность ролей	3. Неприятности по работе
4. Неинтересная работа	4. Личная трагедия
5. Плохие условия труда	5. Синдром «неудачника»

Стрессовое состояние организма характеризуется рядом признаков:

- апатия к работе, ошибки, невозможность сосредоточиться;
- ухудшение мыслительных способностей и памяти;
- высокая возбудимость, усталость, болезненные состояния;
- плохое настроение, нервная речь, потеря чувства юмора.

При обнаружении у человека стрессового состояния с ним не следует обсуждать производственные вопросы. Ему надо помочь выйти из стресса. А для этого следует установить причины стресса.

Основными *причинами* стрессового состояния являются:

- необходимость часто делать не желаемое, а вынужденное;
- нехватка времени (цейтнот);
- неудовлетворенность жизнью, комплекс неполноценности;
- напряженность в общении, недостаток уважения окружающих;
- злоупотребление алкоголем или табаком, недосыпание.

Предрасположенность к стрессовому состоянию можно определить и с помощью теста (приложения 14 и 15).

Стресс может привести человека к тяжелым психическим травмам и сложным соматическим расстройствам. Обобщение клинических медицинских и психологических исследований позволяет говорить о том, что эмоциональные напряжения, неудачи, переживания, страх являются наиболее разрушительными стрессорами для человека.

По данным Института терапии РАН, в 80 % случаев инфаркта миокарда ему предшествовала либо острая психическая травма, либо длительное психическое напряжение.

Если стрессовое состояние организма несет в себе угрозы, то допускать его нельзя. Необходимо использовать как профилактику эмоциональных напряжений, так и оперативный выход из стрессов.

Итак, стресс является комплексной психофизиологической реакцией человека на внешние и внутренние раздражители.

Стресс развивается на основании профессиональных либо личностных факторов. Основными профессиональными (организационными) факторами стресса являются: перегрузка или недогрузка в работе, конфликт или неопределенность ролей, неинтересная работа или плохие условия труда.

Основными личностными факторами стресса являются: важное событие, личный успех, неприятности по работе, личная трагедия, синдром «неудачника».

Стрессовое состояние организма характеризуется нервным напряжением, и определяется рядом признаков: от апатии к работе до потери чувства юмора.

Причинами стрессового напряжения являются: неудовлетворенность в работе, цейтнот, усталость, неконструктивные социальные контакты, нездоровый образ жизни и др.

5.2. Социально-психологические составляющие стрессовой реакции

Содержание стресса привлекает внимание психологов в связи с тем, что его знание позволит выработать меры по выходу из стрессовых ситуаций. Специалисты по стрессу долго вели споры о том, задействована ли в стрессе исключительно психология и физиология, или имеет место и социальный аспект. Сегодня дан однозначный ответ на вопрос о наличии социальной составляющей в стрессе.

В ходе изучения социально-психологических составляющих стрессовой реакции рассматриваются следующие **вопросы**:

1. Структура стрессовой реакции;
2. Роль отрицательных эмоций;
3. Концепция «поисковой активности»;
4. Фазы стрессового реагирования;
5. Концепция «болезни достижения».

Стресс сегодня рассматривается как психологическая, физиологическая и социальная **реакция** личности.

Одни при стрессе становятся безынициативными и безразличными, другие – суетливыми и взвинченными. Характер реакции на стресс тесно связан с особенностями личности, ее психологическими свойствами и внутренним миром. Поэтому реакция на похожие стрессоры у разных людей может быть абсолютно разной.

Реакция борьбы или бегства называется «стрессовой реактивностью». Она заключается в увеличении мышечного напряжения, учащении сердцебиения, усилении потоотделения, повышении артериального давления и нервного возбуждения, увеличении содержания натрия и глюкозы в крови, повышении соляной кислоты в желудке, изменении волновой активности мозга. Эта реакция готовит человека к быстрым действиям. Организму нужна лишь психологическая команда.

Предшествующее мнение о том, что это реакция организма, убедительно опровергнуто тем, что собственно стресс является реакцией личности. В развитии стресса важную роль играет социальная составляющая человеческого сознания и поведения.

Структура стрессовой реакции состоит из трех *элементов*: оценки стрессогенного события; физиологических сдвигов в организме; изменения поведения человека.

Оценка стрессогенного события является субъективным мнением человека на возникшую проблему. Этот элемент в полной мере является социальным. На оценку влияет глубина знаний «природы вещей», личный опыт (положительный и отрицательный), общие социо-культурные установки, и даже эмоциональное состояние в момент события.

Физиологические сдвиги в организме связаны с ложными страхами, верным или ошибочным истолкованием каких-либо явлений и другими воздействиями стресса. Угрозы благополучию человека вызывают не только физиологические реакции, но и биохимические изменения в организме.

Изменение поведения человека тесно связано с социальными факторами. Даже под влиянием физиологических сдвигов, человек не может игнорировать социальные нормы, установки, запреты. Принципиальную роль при этом играют и личные убеждения индивида, его мировоззрение, привычки, контроль над своими эмоциями.

Таким образом, стрессовая реакция – это в большей части *социальный*, нежели физиологический, феномен. Отсюда следует вывод, что противостоять стрессам можно, оказывая влияние, в первую очередь, на социальные составляющие стрессовых реакций. Социальные элементы, по идее, должны быть более управляемы, чем физиология человека.

Кроме того, от воздействия на социальные элементы стресса должно быть меньше вреда, чем от внешнего вмешательства в работу организма. Тем более, если это вмешательство осуществляется с помощью разного рода транквилизаторов, антидепрессантов и иных медикаментозных препаратов.

Стрессовое состояние человека связано с целым рядом соматических (телесных) *заболеваний*. Свою долю ответственности за телесное здоровье несут эмоции человека, как положительные, так и отрицательные.

Так, издревле известно, что раны победителей заживают быстрее, чем побежденных. А длительная печаль, тревога, подавленность часто препятствуют развитию разных соматических расстройств. Современная психосоматическая медицина называет неврозы причиной таких распространенных болезней, как инфаркт миокарда, язва желудка, аллергия и др.

Кроме соматических заболеваний, стресс создает психические напряжения. С ними связаны чувства опасности, неудачи, страха, тревоги. Это очень опасные стрессоры, которые приводят к психическим следствиям эмоционального перенапряжения – *неврозам*.

Невроз возникает при ощущении невозможности выхода из сложной неблагоприятной ситуации, при информационном дефиците, недостатке сведений для принятия решения. Во внутреннем мире человека создается противоречие между мучительной необходимостью нахождения выхода из ситуации, и невозможностью это сделать.

Роль отрицательных эмоций в жизни человека долгое время считалась однозначно негативной. Однако возникал закономерный вопрос: почему же отрицательных эмоций в жизни человека так много, если они столь вредоносны?

Немецкие психологи еще в XIX в. установили, что во внутреннем мире человека отрицательные эмоции возникают значительно чаще, чем положительные.

Объяснительная схема о распространенности отрицательных эмоций совпадает с истолкованием природы стресса. Отрицательные эмоции являются своего рода разведчиками, первым эшелонам обороны организма человека. В их задачу входит мгновенно оценивать угрожающую ситуацию и побуждать человека к действию задолго до того, как разум ее проанализирует и оценит. Именно поэтому столь стремительны реакции человека на боль, опасность, холод и т.д.

Организм человека чутко реагирует на отрицательную эмоциональную оценку плохого события, практически мгновенно повышая артериальное давление, мышечный тонус, содержание сахара в крови и т.д. Но мобилизация не может быть постоянной. За ней должно следовать *действие*: нападение, сопротивление, бегство и т.п.

Однако современная цивилизация редко предоставляет человеку возможность действовать сразу вслед за мобилизацией внутренних ресурсов организма. Человек фактически вынужден находиться в постоянном напряжении, но не осуществляя «разрядки». В результате, в организме возникает дисгармония, ведущая, в конечном счете, к сбоям в работе его жизненно важных систем.

Таким образом, отрицательные эмоции, эволюционно сформированные как «разведчики», достижениями современной цивилизации превращаются в преступных провокаторов. Значит, их нужно активно устранять, пусть даже за счет эмоционального обеднения.

Так, заболевшим политикам запрещают читать газеты. Схвативших инфаркт руководителей оберегают от информации (особенно отрицательной) об их коллективах. Всех прочих граждан стараются не нервировать плохими новостями.

Девиз «не волноваться» настолько прочно вошел в сознание людей, что они не замечают коварной *подмены*. Понимание необходимости снятия негативного эмоционального возбуждения превращается в убежденность, что для здоровья полезно устранять любое эмоциональное возбуждение.

Однако *отсутствие эмоций* не является защитой от стресса. От монотонной, ничем не нарушаемой рутины, казалось бы, ничем не задевающей человека, он может получить не меньший стресс. Раздражителем станет сама неизменность ситуации, ее однообразие.

Отрицательные эмоции, таким образом, далеко не всегда безоговорочно вредят здоровью. А спокойное и безмятежное существование отнюдь не гарантирует психическое и физическое благополучие. То есть, сам знак эмоций – положительный или отрицательный – не является решающим показателем последствий стресса. Здесь должно быть еще одно, дополнительное звено развития стрессовой ситуации, отвечающее за тот или иной ее исход. Таким звеном является тип поведения (активность или пассивность) живого существа в стрессе.

Углубленные исследования над животными показали, что роль отрицательных эмоций может быть разной. Оказалось, что патологические процессы в организме животного могут замедляться, даже если оно испытывает отрицательные эмоции. Но это происходит только в том случае, когда животное демонстрирует так называемую «активно-оборонительную» реакцию.

Например, подопытная крыса реагировала на раздражение электрическим током агрессивно: кусала и царапала клетку, кидалась на экспериментатора, пыталась удрать, и болезнетворные изменения в ее организме замедлялись! Если же она просто забивалась в угол клетки, и не предпринимала никаких попыток сопротивляться, то все патологические процессы заметно ускорялись, и порой даже приводили животное к гибели.

Итак, противоположностью активно-оборонительной реакции является пассивно-покорное поведение. Именно оно способствует психосоматическим расстройствам организма в результате стрессовых реакций. Указанные выводы стали базой для создания концепции «поисковой активности».

Концепция «поисковой активности» раскрывает такое поведение личности в стрессе, которое направлено на изменение неблагоприятной или сохранение благоприятной ситуации, вопреки воздействию угрожающих ей факторов. Концепция разработана В.С. Ротенбергом и В.В. Аршавским.

Согласно данной концепции, причиной *«защитного влияния»* является поисковая активность. Она названа поисковой потому, что по части конечных результатов нет никакой определенности. Субъект действует, чаще всего, хаотично, методом «проб и ошибок». Он никогда не может быть уверен, что найдет путь к выходу из стрессовой ситуации.

Поисковая активность, заключающая концепция, есть тот общий *неспецифический фактор*, который определяет устойчивость организма к стрессу и вредным воздействиям, при самых различных формах поведения.

Пассивно-оборонительная реакция во всех ее проявлениях в психологии рассматривается как *отказ от поиска* в проблемной для субъекта ситуации. Именно сам отказ от поиска делает организм уязвимым, а не отрицательная ситуация как таковая, и вызываемые ею негативные эмоции.

В теории стресса, разработанной психологом Г. Салье, выделяются три **фазы стрессового реагирования**: реакция тревоги, стабилизация, истощение.

Реакция тревоги мобилизует защитные силы организма. У большинства людей к концу первой фазы отмечается повышение работоспособности. Возможности организма резко возрастают за счет внутренних ресурсов.

Стабилизация является фазой сбалансированного расходования адаптационных резервов организма. Все параметры, выведенные из равновесия на первой фазе, закрепляются на новом уровне. При этом реагирование некоторое время протекает с небольшим превышением расходования ресурсов.

Истощение (дистресс) наступает тогда, когда стрессовая ситуация затягивается во времени. Расходование ресурсов в процессе стресса превышает имевшийся запас, и их выработку организмом. Поэтому истощение организма неизбежно.

Фаза сопротивления *переходит* в фазу истощения (стресс сменяется дистрессом) именно тогда, когда поиск выхода уступает место отказу от поиска. Это положение объясняет, почему в экстремальных условиях психосоматические болезни отступают. Повседневная борьба за жизнь, за победу является ярким проявлением поисковой активности. При этом организм так мощно мобилизует свои ресурсы, что «мирным» болезням его не взять.

Примечательно, что когда люди, пережившие войну, возвращаются к мирной жизни, не требующей крайнего напряжения, поисковая активность неизбежно уменьшается. Организм «демобилизуется», и психосоматические болезни возвращаются.

Механизм перепада поисковой активности положен в основу концепции «болезнь достижения». Она связана с ситуацией реализации серьезной цели или решением сложной задачи.

Концепция «болезнь достижения» описывает опасность ситуации после реализации важной цели и последующего расслабления и отдыха. В это время человек особо подвержен активизации психосоматических болезней. Пока человек изо всех сил стремится к возжеленной цели, он предельно отмотобилизован и защищен от дистресса. Но как только цель достигнута, появляется соблазн беззаботно насладиться плодами победы. Уровень *поисковой активности* резко падает, и возрастает опасность разных недугов.

Итак, поисковая активность обладает стимулирующим воздействием на защитные функции организма человека. Дефицит же такой активности создает предрасположенность к дистрессу, и всем его негативным последствиям.

Поисковая активность проявляется в процессе изменения, получения новой информации, неизведанных ранее ощущений и т.д.

Потребность в поисковой активности присуща человеку (и другим живым организмам) от природы. Она имеет биологические корни.

Потребность в поисковой активности имеет явно выраженный эволюционный приспособительный смысл. Любой популяции для развития надо иметь поисковое поведение своих особей. Это элемент естественного отбора. Именно он выработал в процессе эволюции активно-оборонительное поведение индивидов. Дав такой мощный стимул саморазвитию индивидов, природа тем самым позаботилась и о прогрессе популяции в целом. Поисковая активность помогает популяции выживать и развиваться.

Старинная притча. Две лягушки попали в сосуд со сметаной, и не могли выбраться. Одна из них, увидев бесполезность своих усилий, решила не мучиться. Она сложила лапки и пошла ко дну. Другая продолжала отчаянно барахтаться. В конце концов, она сбила сметану в масло, и вылезла на свободу.

Психология стресса подсказывает никогда не сдаваться. Не надо пасовать перед трудностями, какими бы непреодолимыми они ни казались. Надо искать выход из любого положения. Сам по себе поиск выхода уже будет полезен тем, что сделает ожидание плохого события менее тяжелым.

Однако в жизни совсем безвыходные ситуации действительно встречаются исключительно редко. С подавляющим большинством своих проблем человек в состоянии справиться, или хотя бы минимизировать их.

Так, христианство учит, что все проблемы Бог посылает человеку для его испытания и совершенствования. Причем Бог соизмеряет возможности человека. Он предлагает ему те испытания, с которыми человек может справиться.

Поисковая активность знаменательна тем, что, как правило, приносит полезные результаты. Полезность проявляется в двух аспектах.

Первое, изменив ситуацию, человек получает удовлетворение от достигнутого.

Второе, не сумев изменить ситуацию, человек, тем не менее, осознает, что он не ожидал пассивно отрицательного события, а активно боролся с обстоятельствами. Само устремление к цели, поиск средств для ее достижения, всегда оказывает благотворное действие на человека.

Итак, структура стрессовой реакции состоит из трех элементов: оценки стрессогенного события; физиологических сдвигов в организме, изменения поведения человека. Первый и третий элементы имеют социальную составляющую.

Роль отрицательных эмоций в организме не всегда негативна. Эти эмоции нередко предупреждают человека об опасности гораздо раньше, чем он осознает это. Отсутствие эмоций не является защитой от стресса.

Концепция «поисковой активности» связана с поведением субъекта, направленным на изменение неблагоприятной или сохранение благоприятной обстановки в сложной ситуации. Защитное влияние на организм оказывает его активно-оборонительное поведение.

Стрессовое реагирование делится на три фазы: сопротивление, истощение, восстановление. Фаза сопротивления переходит в фазу истощения тогда, когда прекращается поиск выхода из стрессового положения.

Концепция «болезнь достижения» показывает, что после реализации важной цели человек расслабляется, и в это время он особо подвержен психосоматическим недугам.

5.3. Стрессоустойчивость личности

Реакция на стресс, как показано выше, всегда индивидуальна. Это позволяет говорить о разной подверженности стрессу, о различных уровнях стрессоустойчивости.

При изучении стрессоустойчивости личности рассматриваются четыре следующих *вопроса*:

1. Сущность стрессоустойчивости;
2. Природная стрессоустойчивость;
3. Приобретенная стрессоустойчивость;
4. Стрессоустойчивость руководителя.

Интересно то, что от последствий одного стресса можно избавиться с помощью стрессов другого рода. Так, после сдачи экзамена можно прийти в норму, до седьмого пота пробежавшись на лыжах.

Кроме того, стресс способен уменьшить влияние остальных критических состояний: кризиса, конфликта, невроза. Он позволяет взглянуть на них по-новому, оценить их реальный масштаб, наметить пути преодоления.

Стрессоустойчивость – это способность человека противостоять стрессорам. Различают стрессоустойчивость организма и личности.

Стрессоустойчивость организма связана с пониженной реакцией основных физиологических систем человека на стрессовые воздействия. Организм осуществляет реагирование, но в своеобразном замедленном темпе, выполняя действие компенсатора.

Реагирование на стрессовые воздействия происходят индивидуально. У одних людей даже относительно незначительное воздействие вызывает бурную реакцию, у других – серьезные внешние влияния не могут поколебать их спокойствие. Иными словами, *порог* приспособительных возможностей организма у разных людей может сильно отличаться.

На одни и те же нагрузки люди реагируют по-разному. У одних реакция *активная* – при стрессе эффективность их деятельности продолжает расти до некоторого предела. А у других реакция *пассивная*, эффективность их деятельности сразу падает.

Виды реакции на стресс получили в психологии управления образные названия: активная – «стресс льва»; пассивная – «стресс кролика».

У людей с активной реакцией на внешние воздействия стрессоустойчивость является высокой. У людей с пассивной реакцией стрессоустойчивость низкая.

Стрессоустойчивость личности связана с пониженной психической реакцией человека на действие стрессоров. Эмоциональный всплеск происходит, но его сила (амплитуда) относительно невысока.

Стрессоустойчивость выступает способностью сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках.

Таким образом, можно сказать, что стрессоустойчивость личности прямо связана с эмоциональным миром индивида. При высокой эмоциональности человека его стрессоустойчивость будет высокой. При низкой эмоциональности индивида такой же будет и его стрессоустойчивость.

Антиподом стрессоустойчивости является *стрессопредрасположенность*. Она означает неадекватно высокую реакцию организма на относительно малые раздражители.

В зависимости от источника различают два *вида* стрессоустойчивости:

природная – данная человеку от рождения;

приобретенная – сформированная в ходе жизненного опыта.

Природная стрессоустойчивость – это особенности организма человека, данные ему от рождения, и способствующие противостоянию внешним негативным воздействиям.

Американские кардиологи Мейер Фридман и Рей Резеннан выделили два типа людей, в зависимости от их стрессоустойчивости. Тип А – люди решительные, способные к конкуренции, нетерпеливые, вербально агрессивные, склонные к злости. Тип Б – люди рассудительные, уравновешенные, со спокойным характером.

Люди типа А вдвое чаще, чем группы Б, склонны к стрессам. Реактивные личности типа А значительно чаще, чем иные, «готовы» к борьбе. И если борьба не происходит, это отрицательно сказывается на их здоровье. Когда люди типа А бессильны, или вынуждены принимать сложное решение, их нервная система перераспределяет поток крови, направляя ее от внутренних органов к мышцам. В этот момент снижается удаление холестерина и жира из крови. Холестерол и жир постепенно накапливаются вокруг сердца.

Продолжительный стресс, порожденный непримиримым характером, может привести к аритмии сердца и иным тяжелым расстройствам. Через стресс происходит отрицательное взаимодействие психики и сердечно-сосудистой системы человека.

Самая неприятная черта характера личности типа А – это отрицательные эмоции, особенно злость, связанные с агрессивно-реактивным темпераментом. Наиболее ярко эта черта проявляется в ситуациях вербального общения. Не вовремя сделанная пауза может спровоцировать нервный приступ.

Нетерпеливый, склонный к злости человек может вскочить, повысить голос, повести себя агрессивно.

Враждебность, цинизм, ярость, злость на других людей увеличивают подверженность человека стрессу в несколько раз.

Так, китайская народная пословица гласит: «Огонек, который вы раздуваете для своего врага, часто обжигает вас больше, чем его».

Резко повышают подверженность стрессу и депрессии, чувства тревожности и безнадежности. Вредное влияние отрицательных эмоций связано с психическими и физиологическими расстройствами. Физиологические последствия (корреляты) отрицательных эмоций могут приводить к неосознанным негативным поступкам, принятию вредных для здоровья решений.

Болезнь, боль и немощ также могут негативно влиять на гормоны и медиаторы, приводить к стрессу. При этом происходит деморализующее воздействие на способности человека, его самочувствие и работоспособность.

Люди типа Б имеют высокую стрессоустойчивость вследствие пониженной реакции на внешние и внутренние раздражители. Они не реагируют немедленной мобилизацией физиологической активности организма.

У людей типа Б внешние и внутренние раздражители вызывают повышение умственной деятельности, а не физическую активность. Люди вначале рассуждают, а затем уже действуют. «Ножницы» во времени выполняют функцию защиты от стресса.

Существенно повышают стрессоустойчивость радость, хорошее настроение, смех. Эти состояния благотворно влияют на деятельность основных жизненных систем организма. При легких расстройствах они могут даже выполнять терапевтические функции.

Китайская пословица гласит: «Когда легко на сердце, то и тело здорово».

Внимание к людям, дружелюбие, терпимость к чужим недостаткам и ошибкам также способствуют стрессоустойчивости. В организме таких людей не возникают протестные реакции, не выходит из равновесия нервная система, не появляется немедленная готовность к действию.

Повышают стрессоустойчивость личности и творчество, креативность, увлеченность чем-либо. У таких людей во внутреннем мире выстраивается своеобразный рейтинг ценностей. На первом месте, с большим отрывом, оказываются их увлечения. Все остальное имеет столь малое значение, что не может вызвать сильного эмоционального всплеска.

Природная стрессоустойчивость, как и стрессопредрасположенность, частично могут передаваться по наследству. Тип нервной системы, физиологические особенности, характер и темперамент могут иметь некоторые наследственные черты. Однако, чаще всего значительной наследственной связи в стрессоустойчивости и стрессо-предрасположенности человека нет.

Приобретенная стрессоустойчивость связана с развитием личности, индивидуальным опытом и образом жизни.

Развитие личности как фактор стрессоустойчивости заключается в контроле человека над своими чувствами и эмоциями. Человек образованный и воспитанный вырабатывает в себе привычку не поддаваться эмоциям, реагировать на события спокойно и рассудительно. В ходе становления личности такая привычка становится чертой характера, и защищает человека от стресса.

Индивидуальный опыт как фактор стрессоустойчивости проявляется тогда, когда человек научится минимизировать свои ошибки. Он стремится не допустить развития стрессовых ситуаций, учится не столько на своих, сколько на чужих ошибках.

Так, люди, которые научились управлять стрессом, обычно эмоционально реагируют более интенсивно. Однако они возвращаются в нормальное состояние быстрее, чем те, кто не умеет управлять своим стрессом. Можно привести аналогию со спортсменом: их сердцебиение сильно учащается во время нагрузки, но быстрее возвращается в норму, чем у нетренированных людей.

Образ жизни, как фактор стрессоустойчивости, связан с жизненным стилем человека. Психологи различают нестрессовый и стрессовый стили жизни.

Нестрессовый стиль жизни содержит следующие черты:

- установление уважительных межличностных отношений, выбор друзей интересных и ободряющих, отстаивание собственных прав;
- участие в интересной, благородной и творческой работе, которая приносит социальное признание и материальное вознаграждение;
- уравнивание неприятных событий положительными явлениями и полезными целями, наличие «путей спасения», позволяющих расслабиться;
- направление энергии в различные виды деятельности, которые приносят удовлетворение, сохранение стимулирующей рабочей нагрузки, где периоды напряжений периодически компенсируются временем «передышек»; эффективное распределение времени, избегание напряженных ситуаций,
- допуск наличия «творческого» стресса в определенные периоды интересной напряженной деятельности;
- ведение здорового образа жизни, поддержание хорошей физической формы, отсутствие вредных привычек.

Нестрессовый стиль жизни в значительной степени позволяет сопротивляться и избегать стрессов даже предрасположенным к ним людям, то есть людям группы А.

Стрессовый стиль жизни характеризуется следующими чертами:

- допущение сложных отношений с окружающими, тяжелое преодоление проблем на работе, неприятностей в семье, размолвок с друзьями;
- участие в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе;
- занятие по жизни одним видом деятельности, например, общественными заботами, зарабатыванием денег, физическим трудом, одиночеством;
- беспокойство по поводу потенциально неприятных наступающих событий, попадание в непрекращающиеся стрессовые ситуации;
- испытание постоянной нехватки времени, «цейтнот», накопление невыполненных дел, хроническое эмоциональное напряжение;
- ведение нездорового образа жизни, пребывание в плохой физической форме, наличие вредных привычек.

Стрессовый стиль жизни подталкивает к стрессам даже устойчивых к ним людей, то есть людей группы Б.

По шесть основных черт стрессового и нестрессового стилей жизни представлены в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Черты стилей жизни

№ п/п	Нестрессовый стиль	Стрессовый стиль
1	Дружественные отношения	Сложные отношения
2	Интересная работа	Неинтересная работа
3	Различные виды деятельности	Один вид деятельности
4	Уравновешивание неприятных событий	Беспокойство из-за неприятных событий
5	Распределение времени	Нехватка времени
6	Здоровый образ жизни	Нездоровый образ жизни

Стрессоустойчивость руководителя является важной чертой профессионализма, умения сохранять работоспособность и здоровье.

Стресс выступает в качестве отличительной черты в деятельности руководителя. Вызывающие его *причины* (стрессоры) сами по себе достаточно разнообразны, однако можно выделить три наиболее характерные из них:

высокая ответственность за качество работы, за правильность принимаемых решений, за результаты деятельности организации;

большой объем работы и связанные с ним перегрузки, необходимость работать быстро, часто, в условиях дефицита времени и высокого риска;

многочисленность отношений в самых разнообразных видах: с подчиненными, клиентами, партнерами, начальством.

Стрессоустойчивость, поэтому, настолько важна для руководителей, что при их отборе учитывается способность нести на себе нервную нагрузку.

Личности типа А больше подходят к работе в качестве руководителей по своей настойчивости, устремленности к успеху, креативности, оперативности, конкурентоспособности. Однако они же и обладают повышенной стрессопредрасположенностью.

Имея низкую природную стрессоустойчивость, руководители могут компенсировать это приобретенной стрессоустойчивостью. Немалые ресурсы противодействия стрессу связаны с качеством профессиональной подготовки менеджеров.

Обстоятельная и системная профессиональная подготовка руководителя дает возможности справиться с проблемными ситуациями.

Существуют различные методики повышения стрессоустойчивости. Одни из них позволяют установить барьер в одной точке модели стресса. Другие же предполагают комплексное управление стрессом. Они предусматривают вмешательство на всех фазах стресса.

Отметим, что не надо полностью устранять стресс. Существует оптимальный уровень допущения стресса. В этом случае стресс может дать положительную реакцию – импульс физиологической и психической активности.

Психологией установлено, что эффективным способом повышения стрессоустойчивости является *юмор*. Он помогает разрядить стрессовую ситуацию и снять негативные эмоции. Юмор обладает целебными свойствами.

Психолог Робинсон, на основании продолжительных исследований, заключает: «Было найдено много подтверждений тому, что юмор оказывает терапевтическое влияние на эмоциональное состояние, способствует адаптации и приспособлению, помогает разрядить напряжение и освободиться от него, служит хорошей защитой от депрессии, является свидетельством эмоциональной зрелости и способом выживания.

Однако важно не превращать юмор в насмешку над другими. В этом случае сам юмор может стать стрессом. Следовательно, надо быть осторожным с юмором при попытке помочь кому-нибудь.

Психолог Сэндз указывает: «Тот, кто видел на лице другого выражение боли и озадаченности в ответ на ироническое замечание, или помнит, что значит быть объектом насмешек, знает, как может огорчить юмор».

Итак, стрессоустойчивость является способностью человека противостоять стрессорам. Различают два вида стрессоустойчивости: организма – пониженная физиологическая реакция; личности – взвешенная психологическая реакция.

Есть 2 типа стрессоустойчивости: природная – зависящая от особенностей организма и типа нервной системы; и приобретенная – связанная с развитием человека, личным опытом и образом жизни.

Стрессоустойчивость – это сохранение работоспособности.

5.4. Управление стрессовыми ситуациями

В процессе жизнедеятельности надо постоянно помнить, что эмоции даны человеку, а не он отдан им во владение, что чувствами можно управлять, а их последствия – контролировать.

Стрессовые ситуации обычно возникают стихийно, и развиваются по нарастающей. Однако это совсем не значит, что они не поддаются влиянию. Стрессовыми обстоятельствами не только можно, но и должно управлять.

При изучении управления стрессовыми ситуациями рассматриваются четыре следующих *вопроса*:

1. Сущность стресс-менеджмента;
2. Профилактика стрессов;
3. Выход из стресса;
4. Постстрессовая реабилитация.

Стресс-менеджмент – это целенаправленное влияние на возникновение, развитие и разрешение стрессовых ситуаций.

Руководителю не следует пускать на самотёк обстоятельства, создающие психологические напряжения в коллективе. Необходимо внимательно следить за развитием ситуации, и особенно за появлением возможных стрессов. Такой психологический мониторинг позволяет руководителю вмешиваться в ситуацию на ранних этапах возникновения негативных процессов.

Для руководителя стресс-менеджмент заключается в деятельности по двум направлениям. Во-первых, необходимо воздействие на внутренний мир сотрудников, с целью антистрессового влияния на них. Такое влияние может быть направлено как на недопущение стресса, так и на выход из него.

Стресс-менеджмент не ставит своей задачей полное недопущение стресса. В зависимости от ситуации, отдельным людям может быть даже полезно погружение в *умеренный стресс*. Это происходит тогда, когда лёгкая форма стресса повышает активность и работоспособность, улучшает внимание и эмоциональную насыщенность жизнедеятельности.

Основными *направлениями стресс-менеджмента* в коллективе являются: профилактика стрессов; выход из стресса; постстрессовая реабилитация. Рассмотрим эти направления более подробно.

Профилактика стрессов в коллективе состоит в недопущении возникновения и развития стрессовых ситуаций. Профилактика состоит из трёх элементов: избегание, блокирование стрессов, развитие стрессоустойчивости.

Избегание стрессов заключается в предупреждении попадания людей в проблемные ситуации, приводящие к стрессу. С этой целью используется *наблюдение* и *анализ* хода событий. Это позволяет своевременно уйти от проблем, которые могли бы спровоцировать стресс.

Непопаданию в стресс способствует *мудрое отношение* к собственной жизни. В любой ситуации существует выход и выбор. Сложная ситуация проверяет человека на прочность – выдержит или нет. К элементам мудрого отношения к жизни можно отнести:

- постоянно ставить и добиваться жизненных целей, жить полной жизнью в каждый момент. Несмотря на сложности жизни, надо жить, а не существовать: жить каждый день, каждый час отпущенной жизни;

- уметь отличать главное от второстепенного, подходить к проблеме с разных сторон. Надо видеть многоплановость возникающих проблем, уметь взглянуть на них с разных сторон и позиций;

- знать меру возможного воздействия на события, т.е. быть реалистичными в оценке как собственных возможностей, так и сложившейся ситуации;

- воспринимать действительность такой, какова она в реальности, а не в субъективном воображении, готовить себя к любым неожиданностям;

- стараться понимать окружающих, видеть положительный опыт свой и чужой, уметь извлекать уроки из всего происходящего.

Избеганию стресса помогает *прогнозирование* стрессогенных факторов индивидуальной жизни и принятие заблаговременных мер:

- самонаблюдение и тестирование для обнаружения угрозы стресса;
- ознакомление с литературой по стрессу и опытом профилактики;
- создание эффективной среды поддержки – семьи, друзей, окружения;

- формирование волевых качеств – настойчивости, выдержки;
- физическая активность – нагрузки, упражнения, спорт.

Блокирование стрессов заключается в своевременном выявлении причин возможного стресса, и их устранении. Если это не удается, следует минимизировать причины до такой степени, чтобы они оказались недостаточными для чрезмерного стресса.

Успешно блокировать стрессоры руководитель может посредством создания общей обстановки успешной и комфортной *профессиональной деятельности*. Она может состоять из следующих мер: каждому по способностям; от каждого по потребностям; чёткое распределение функций; создание атмосферы творчества.

Каждому по способностям – это распределение рабочих заданий с учётом особенностей и квалификации сотрудников. При этом каждому сотруднику предоставляется высокая профессиональная самостоятельность, в рамках имеющихся возможностей.

От каждого по потребностям – это предоставление работникам права выбора заданий, даже отказа от некоторых из них, если на то есть достаточные основания. Если производственная необходимость всё же требует нежелательного исполнения, следует это убедительно разъяснить.

Чёткое распределение функций – это установление конкретных зон полномочий, ответственности и производственных заданий. При этом для общего контроля над ситуацией обычно используется обратная связь.

Создание атмосферы творчества – это поддержка инициативы подчинённых, эффективная система мотивации, доверие к наиболее квалифицированным сотрудникам.

Развитие стрессоустойчивости индивида состоит в понижении его эмоциональной реакции на возникающие проблемы. Если реакция недостаточно интенсивна, стресс не наступает.

В 1970-е годы в Советском Союзе, как протест молодёжи против «застойной» действительности, возникали многочисленные «неформальные» объединения. В тогдашнем Ленинграде появилось движение «дофенистов» – молодых людей, которых ничто не интересует («всё до фени»).

Повышение общей устойчивости организма к стрессу может быть достигнуто следующими факторами: психологическими, физиологическими и биологическими.

Психологические факторы противостояния стрессу заключаются в психокоррекции, аутогенных тренингах, гипнозе. Психологические факторы позволяют изменить отношение к стрессорам, то есть существенно понизить интенсивность эмоциональной реакции на раздражители, не допустить эскалации стрессовой ситуации.

Физиологические факторы повышения стрессоустойчивости – это здоровый образ жизни, физическая культура, физические нагрузки, закаливание организма. Здоровый человек значительно меньше подвержен стрессу, чем страдающий недугами.

Биологические факторы повышения стрессоустойчивости связаны с получением организмом биологически активных веществ, витаминов, микроэлементов. Это связано не с медикаментозными методами, а с правильным режимом питания и здоровым пищевым рационом.

Своевременно подготовиться к стрессовому событию, и ослабить его негативное влияние может помочь комплекс следующих *специальных мер*:

- получение достоверной информации о возможности (вероятности) наступления негативного события;

- продумывание предупреждения конкретных возможных жизненных опасностей, или, по крайней мере, их смягчения;

- проявление выдержки – не делать скоропалительных преждевременных выводов, не принимать решений сгоряча, в состоянии нервозности, до начала ожидаемых отрицательных событий. Не следует допускать непродуманных действий в преддверии событий, так как это может лишь усугубить ситуацию.

Индивидуальные методы профилактики – противострессовая «переделка» дня, первая помощь при начале стресса, аутоанализ личного стресса – представлены в приложении 15.

Выход из стресса используется тогда, когда профилактические меры не дали результата, и стресс произошел. Существуют психологические и физиологические приёмы выхода (таблица 5.3).

Психологическими приёмами выхода из стресса являются следующие: временное признание поражения; понижение субъективной значимости проблемы; переключения внимания; создание новых ценностей.

Временное признание поражения. Этот приём заключается в смирении и специальной деятельности. Для его реализации необходимо использовать специальный *алгоритм* действий:

- 1) отказ от немедленного решения проблемы;
- 2) извлечение уроков из постигшей неудачи;
- 3) перегруппировка сил для новых, более эффективных действий;
- 4) постановка новых сроков решения, либо новой задачи.

Понижение субъективной значимости проблемы. Как отмечалось выше, к стрессу приводит не собственно проблема, а отношение человека к ней, его *реакция* на раздражитель. Следовательно, можно решать проблему, а можно понизить её субъективную значимость.

Хороший эффект даёт концентрация внимания не на результате, а на *анализе* причинно-следственных связей возникшей проблемы. Полезно сосредоточить внимание на тактических приёмах и деталях мер противодействия. Это оттесняет значимость проблемы на второй план.

Важнейший способ понижения субъективной значимости проблемы – это активизация *чувства юмора*. Смех приводит к падению тревожности. Когда человек смеется, его психика и мышцы расслабляются (релаксируются), а общая жизнедеятельность нормализуется.

Переключение внимания. Стресс создаётся за счёт концентрации мыслей человека на неудаче. Но любая проблема не может охватывать весь спектр жизнедеятельности человека. Есть и другие сферы, которым необходимо и внимание, и активность. Переключение своей деятельности на другую область, особенно такую, где достигнут успех, или сделано благородное дело, позволит компенсировать напряжение от неудачи.

Создание новых ценностей взамен проблемных. Стресс часто вызывается тем, что не удалось достигнуть важнейших для себя целей, решить значимые задачи. Однако на данную ситуацию можно посмотреть и по-другому. Неудача принесла новый опыт, даже если он отрицательный. На основании этого можно ставить перед собой более высокие цели. Выстраивание для себя планов достижения новых ценностей естественным образом затмевает старую неудачу.

Для выхода из чрезмерного **стресса на работе** психологией выработан комплекс специальных мер:

разработка системы *приоритетов* в работе. Оценивать свою работу можно следующим образом: «необходимо сделать сегодня», «сделать позднее, но на этой неделе», «сделать когда будет время». Надо научиться говорить «нет» в случаях полной загрузки и нереальности взять на себя дополнительные дела. Своему руководителю в этом случае надо аргументировано объяснить свою загрузку, назвав находящиеся в работе дела и показав их объём;

налаживание эффективных и взаимоуважительных *отношений* с непосредственным начальником, проявив и показав ему свой профессионализм, трудолюбие и ответственность. Следует видеть не только свои трудности, но и проблемы своего начальника, и помогать ему;

разъяснения начальнику и коллегам, при возникновении противоречивых требований (конфликт ролей). Следует делать разъяснения при получении неясных заданий (неопределённость ролей); при потере в работе интереса либо творческой составляющей; осуществлять поиск путей удовлетворения от работы;

нахождение возможностей для регулярного отдыха, *расслабления*, снятия эмоциональных напряжений. Необходимо использовать периодическое обращение к приятным мыслям и образам, осуществлять смену обстановки и видов занятий.

Физиологические приёмы выхода из стресса заключаются в искусственном изменении жизнедеятельности основных систем организма. Наиболее распространёнными приёмами выхода являются: релаксация, концентрация, ауторегуляция.

Релаксация – это комплекс специальных упражнений, позволяющий снять физическое напряжение организма. Кстати, наступившая физиологическая разрядка, как правило, способствует и последующему снятию психического напряжения.

Концентрация – это избавление от состояния растерянности и напряжённости из-за забывания чего-то (фамилии, детали). Концентрация обычно выполняется по собственной команде человека, которая даёт указание сознанию кратковременно сосредоточиться на определённом слове или счёте. Как правило, это позволяет очень быстро восстановить выпавшую из памяти мысль, и снять возникшее в связи с забыванием эмоциональное напряжение.

Ауторегуляция обычно осуществляется через нормализацию дыхания. Стресс, как правило, нарушает нормальное дыхание, даже если сам человек этого не замечает. Человек имеет возможность, сознательно управляя своим дыханием, использовать его для успокоения.

Процесс нормализации дыхания, при его правильном применении, благотворно действует на снятие напряжения, как мышечного, так и психического.

Таблица 5.3 – Приёмы выхода из стресса

Приём	Содержание (элементы)
Психологические приёмы	
1. Временное признание поражения	Отказ от немедленного решения; извлечение уроков; перегруппировка сил; постановка новых сроков
2. Понижение субъективной значимости проблемы	Сдержанная реакция Анализ причин Чувство юмора
3. Переключения внимания	Включение в деятельность в успешной сфере
4. Создание новых ценностей	Постановка более высоких целей
Физиологические приёмы	
1. Релаксация	Комплекс упражнений
2. Концентрация	Команда на сосредоточение
3. Ауторегуляция	Нормализация дыхания

Каждый изложенный приём выхода из стресса содержит свой комплекс специальных упражнений, успешно разработанных и хорошо описанных в специальной литературе. Этот комплекс достаточно легко усвоить.

Польза от специальных упражнений в вопросах выхода из стресса может быть очень весомой.

Методика освоения релаксации, концентрации и ауторегуляции дыхания представлена в приложении 15.

Послестрессовая реабилитация – это восстановление потраченных внутренних ресурсов организма после выхода из стресса. Восстановлению способствуют два вида деятельности: загрузка работой и заботой.

Загрузка работой означает погружение в работу «с головой». Постоянная и высокая (интенсивная) занятость не оставляет времени для новых воспоминаний о стрессе: понесенных потерях и пережитых неудачах. Тем самым стрессовая ситуация, отодвигаясь в прошлое, со временем теряет свою остроту, а жизненные силы постепенно восстанавливаются.

Загрузка заботой связана с ответственностью человека за кого-то или за что-то. Если такой заботы нет, её надо принять на себя добровольно. Надо найти человека, которому нужна помощь, и проявить свою заботу о нём.

Можно найти ответственное дело, имеющее социальную значимость, и сосредоточиться на и его выполнении.

Помогая другим, человек, как существо социальное, испытывает положительные эмоции. Это очень способствует «заживлению ран», нанесенных стрессом.

Итак, стресс-менеджмент заключается в управлении стрессовыми ситуациями: профилактике, выходе из стресса и последующей реабилитации.

Профилактика стрессов направлена на недопущение и развитие (эскалацию) эмоциональных напряжений. Профилактика состоит из следующих мер: избегания, блокирования стрессов и развития стрессоустойчивости.

Выход из стресса заключается в преодолении или разрешении стрессовой ситуации. Психологическими приёмами выхода из стресса являются: временное признание поражения; понижение субъективной значимости проблемы; переключение внимания; создание новых ценностей. Физиологическими приёмам выхода являются релаксация, концентрация и ауторегуляция.

Послестрессовая реабилитация состоит в восстановлении внутренних резервов организма после выхода из стресса. Восстановлению резервов способствуют два вида деятельности: загрузка работой и заботой.

5.5. Интервенции стресс-менеджмента

В начале 1980-х гг. на Западе резко возросло внимание к стрессу. В журнале «Time» в июне 1983 г. стресс был объявлен «эпидемией», и назван главной проблемой, угрожающей здоровью людей. С тех пор ситуация продолжает ухудшаться. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) утверждает, что стрессовость эпидемией расплодлась по всему миру.

В ходе изучения интервенций стресс-менеджмента будут рассмотрены четыре следующих *вопроса*:

1. Сущность интервенций стресс-менеджмента;
2. Уровни интервенций;
3. Исследование интервенций стресс-менеджмента;
4. Оценка эффективности интервенций.

Многочисленные исследования и опросы показывают нарастание отрицательного воздействия на здоровье людей. Отчёт Организации Объединённых Наций (ООН) называет стресс на работе как «чуму XXI века».

Установлено, что 60–90 % всех визитов к врачам связаны со стрессом. Стресс вызывает болезни сердца, инсульт, рак, артрит, желудочно-кишечные болезни, бессонницу, психические расстройства и т.д.

В качестве главного стрессора выступают профессиональные напряжения, волнения и страхи. Разрушающее воздействие производственного стресса отмечается даже в прогрессивных и хорошо управляемых организациях.

Развитие *стресс-реакций* имеет многофакторные причины:

особенности работы – шум, вибрация, температура, освещение, интенсивность труда (рабочая нагрузка), время работы, новые технологии, риски, аварийность;

отношения на работе – с начальниками, коллегами, подчинёнными, партнёрами, клиентами;

проблемы карьерного роста – продвижение по службе, неопределённость на рынке труда;

роли в организации – ролевая неоднозначность, ролевой конфликт, ответственность, права;

взаимосвязь работы и дома – недостаточное внимание семье, упущения в воспитании детей и т.д.

Психолого-производственные стрессы сказываются как индивидуально, так и коллективно. Они отрицательно влияют на психическое и соматическое состояние отдельных людей. Кроме того, стрессы отрицательно влияют на внутреннюю среду организации, производственную эффективность, конкурентоспособность, финансовую стабильность.

Так, Американский институт стресса (АИС) указывает, что производственный стресс обходится в 200–300 млрд долл. в год из-за: текучести кадров, абсентеизма, низкой производительности, возрастающих компенсациях на обеспечение здоровья и оплате больничных. Работники, подверженные производственным стрессам, рассматривают свою организацию как противника, и склонны психологически удаляться от неё.

Новым способом эффективной борьбы с психолого-производственными стрессами стало явление, получившее название «интервенция стресс-менеджмента» (*stress management interventions*) на уровне организации (предприятия).

Интервенция стресс-менеджмента (ИСМ) – это активное управленческое воздействие на возникновение, развитие и преодоление стрессовых ситуаций.

ИСМ направлена на основные производственные стрессоры – психическое и физическое переутомление, стрессогенные условия труда, состояния высокой ответственности, ощущения нестабильности и риска, вызывающие тревогу обстоятельства и т.д. Кроме того, ИСМ стремится изменить и самих работников, в первую очередь их отношение к стрессам.

Организации ежегодно вкладывают значительные средства в программы по стресс-менеджменту, однако отдача от этого явно недостаточна. Это связано с тем, что руководители не до конца понимают причины и источники производственных переутомлений и напряжений. Поэтому профилактические воздействия часто оказываются малоэффективными.

Исследования показывают, что стресс-менеджмент в организациях носит, в основном, случайный характер, мало использует научные достижения в этой области. Руководители часто неправильно оценивают влияние рабочей среды и психологического климата, ошибаются в распределении ответственности, недооценивают нарушения стабильности и роль неожиданных изменений в организации труда и производственных отношениях.

ИСМ предполагает не обычное вмешательство в управление стрессовыми ситуациями. Это вмешательство основывается на детальном изучении ситуации, и воздействии на реальные «болевые точки» коллектива. Причём способы и методы воздействия должны строго соответствовать поставленной цели и условиям их применения.

Интервенции стресс-менеджмента специалисты делят на уровни.

Уровни ИСМ – это характер и степень воздействия на конкретные элементы модели стресса. Различают три уровня ИСМ: первичный, вторичный и третичный.

Первичный уровень ИСМ направлен на устранение стрессоров в рабочей среде, либо значительном снижении их влияния.

Данный уровень интервенции является активным профилактическим средством. Он основан на подходе к стрессу «человек – внешняя среда». Иными словами, первичные интервенции направлены на адаптацию физической или социально-психологической среды к индивидуальным потребностям работников.

Первичный уровень ИСМ содержит основные *виды интервенции*: реорганизация власти и реструктурирование; изменения в способах принятия решений; ре-дизайн заданий и среды; регулирование психологического климата.

Реорганизация власти и реструктурирование. Уровни властных полномочий и ответственности могут стать неадекватными по отношению к реальной обстановке. В этом случае вполне может сложиться ситуация, что за полномочия одного сотрудника отвечает другой. Такое положение для первого сотрудника является серьёзным стрессором. Для его устранения необходима своевременная передача ответственности тем, в чьи функции и полномочия входит данная проблема.

Реструктурирование связано не с простым изменением структуры предприятия, а с разделением крупных компаний на небольшие фирмы. Это позволяет решить две проблемы. Во-первых, избавиться от лишних звеньев управленцев и бюрократов. Во-вторых, уйти от безликости, так как на малых предприятиях все сотрудники лично знают друг друга.

Такое положение позволяет работникам преодолеть синдром маленького «винтика» в большой машине.

Изменения в способах принятия решений. Наиболее прогрессивными являются способы демократического принятия решений. В этом случае в выработке важных решений участвует весь коллектив. Об этом подробно рассказано в первом томе в главе 6.

Изменения могут коснуться и рабочих ролей. Работники, участвующие в принятии решений, перестают быть простыми исполнителями. Они ощущают себя участниками определения основных направлений жизни коллектива. У сотрудников исчезает повод переживать из-за принятых кем-то неправильных решений.

Ре-дизайн трудовых заданий и рабочей среды. Изменение общего вида и содержания (частично) трудовых заданий позволяет скорректировать отношение к ним со стороны исполнителей. Цель ре-дизайна заданий состоит в том, чтобы они выглядели привлекательнее, психологически принимались исполнителями.

Условия работы, производственное окружение активно влияет на настроение, усталость, эмоциональность. С помощью ре-дизайна рабочей среды можно существенно повысить порог производственной утомляемости, что позволит снизить стрессовые риски.

Регулирование психологического климата. Характер отношений в коллективе, уровень служебной этики активно влияют на накопление отрицательных эмоций и опасность возникновения стрессов. Создавать в коллективе положительный психологический климат и его постоянно регулировать входит в обязанности руководителя. Об этом подробно изложено в первом томе в главе 7.

Главным аспектом первичного уровня ИСМ является предоставление сотруднику большего контроля над рабочей средой и обстоятельствами. Ощущение контроля способствует положительному отношению к работе и снижению усталости.

Вторичный уровень ИСМ сориентирован на ослабление влияния средовых стрессоров, на тренинг стресс-менеджмента. Если первичный уровень ИСМ пытается изменить среду, то вторичный направлен на уменьшение её влияния. Вторичные интервенции влияют на результаты, а не на источники напряжения и переутомления.

Вторичные интервенции направлены на человека, а не на организационные изменения. Они увеличивают осведомлённость людей об опасности эмоционального напряжения, позволяют корректировать отношение к делу, и личные профессиональные стратегии.

К видам ИСМ вторичного уровня относят проактивные и реактивные интервенции, а также тренинги.

Проактивные интервенции являются профилактическими. Они могут помочь предотвратить начало или развитие стресса. Влияние их может быть направлено на любой элемент модели стресса.

Реактивные интервенции являются реакцией на уже случившийся стресс. Они направлены на его преодоление.

Тренинги стресс-менеджмента направлены на повышение стрессоустойчивости личности. Они позволяют изменить отношение к конкретным стрессорам, и тем самым уменьшить их отрицательное влияние на эмоциональный мир личности.

Тренинги можно применять оперативно, и это мало нарушает рабочий ритм. Они повышают психологический ресурс в преодолении стрессов. В качестве тренингов могут использоваться релаксации, медитации, управление временем и др. Каждая разновидность тренинга направлена на защиту от конкретной группы стрессоров.

Эффективность тренинга зависит от степени его воздействия на психологическое состояние и внутренний мир человека. Чем сильнее влияние на ощущения и оценки человека, тем более успешным является тренинг.

Третичный уровень ИСМ связан с реабилитацией после стресса. Он позволяет восстановить здоровье или благополучие, которые пострадали в результате стресса.

Основными *видами* третичных интервенций являются: программы помощи работникам (ППР), консультации специалистов, психокоррекция.

Программы помощи работникам (Employee assistance programs) состоят из группового психологического консультирования. Их целью является помощь сотрудникам в преодолении тех рабочих стрессоров, которые невозможно исключить на структурном уровне. ППР включают процедуры идентификации проблемных для коллектива вопросов, на которые даются убедительные ответы.

Консультации специалистов заключаются в индивидуальной работе с людьми, подверженными стрессу. В роли консультантов могут выступить и менеджеры, имеющие некоторую психологическую подготовку для этого.

Психокоррекция является помощью профессионального психолога в преодолении стресса и послестрессовой реабилитации. О психокоррекции подробно рассказано в первом томе в главе 3.

Исследования интервенций стресс-менеджмента связаны с их разновидностью, доступностью и эффективностью.

Известным исследованием является полевой эксперимент психологов Ганстера, Мейза, Сайма и Трапа. Их ИСМ состояли из продолжительной (2 месяца) программы тренингов, с охватом 79 человек. Исследовалось влияние тренингов на психологические, физиологические и соматические реакции. Полученные результаты доказали эффективность применения тренингов для снижения влияния производственных стрессоров.

Исследования эффективности интервенций показали их высокую индивидуализацию. Одни и те же воздействия в схожих ситуациях вызывали у разных людей различную результативность. Причём степень влияния (реакции) отличалась очень существенно. Это позволило психологам сделать вывод о том, что ИСМ должны быть максимально индивидуализированными.

Оценка эффективности интервенций стресс-менеджмента достаточно затруднительна, так как имеет ряд сложностей.

Основными видами оценки являются: диагностика валидности, эффект ожидания и эффект плацебо.

Диагностика валидности (адекватности) связана с высокой субъективностью восприятия и реакции на интервенцию стресс-менеджмента. Различают три *вида* валидности ИСМ: внутреннюю, конструктивную и внешнюю.

Внутренняя валидность ИСМ охватывает жизненные события, происходящие во время и сразу после интервенций, изменения в самих участниках ИСМ, личностные характеристики участников и их динамику. Эти факторы не связанные прямо с программой ИСМ, тем не менее, могут очень сильно повлиять на результат интервенции.

Диагностика внутренней валидности основана на сравнении доинтервенционного и постинтервенционного дизайна. В повышении валидности хорошо зарекомендовала себя техника «ретроспективы изменений». Она предполагает размышления самих участников над произошедшими изменениями.

Конструктивная валидность ИСМ заключается в установлении связи стратегии интервенции с достигнутыми с её помощью результатами. Важнейшим вопросом является то, действительно ли оцениваемые показатели (психологические, соматические и др.) зависят от стратегии ИСМ.

Внешняя валидность ИСМ отражает то, насколько интервенции, применяемые в одной среде, будут действенными в другой. Внешняя валидность зависит от трёх основных факторов: от самих участников ИСМ; от процедуры влияния; от среды интервенции.

Эффект ожидания связан с тем, что участники ждут от интервенции определённых положительных результатов. Они психологически заранее настроились на некое изменение, и чтобы его ощутить, даже если этого и не произошло.

Предварительное ожидание, внушённое себе самому, может существенно исказить оценку реального результата. Эффект ожидания можно рассматривать как самосбывающееся пророчество, и оценить его влияние на результат достаточно сложно.

Эффект плацебо заключается в воздействии на участников ИСМ посторонних факторов, не связанных с осуществлённой интервенцией. Сложность состоит в том, чтобы, зафиксировав изменение во влиянии стресса, связать его с мерами интервенции. Ведь участник ИСМ в этот момент находился не в изолированной среде, а в конкретной жизненной ситуации. И в ней вполне могли оказаться *побочные факторы* влияния, которые усилят либо ослабят ИСМ.

Основными подходами к оценке эффективности являются: сравнение дизайна участников ИСМ и контрольных лиц; динамика дизайна участников.

Сравнение дизайна личностных характеристик участников ИСМ и тех, кто не подвергался интервенции, позволяет оценить эффект воздействия на стрессовую реакцию или постстрессовую реабилитацию.

Динамика дизайна участников ИСМ заключается в установлении тех изменений, которые произошли во внутреннем мире конкретной личности под влиянием интервенции. Фиксируются те изменения дизайна, которые связаны с эмоциональным напряжением, вызывающим стресс.

Итак, интервенцией стресс-менеджмента называется активное управленческое воздействие на возникновение, развитие и преодоление стрессовых ситуаций.

Характер и степень воздействия на конкретные элементы модели стресса определяются уровнями интервенцией стресс-менеджмента. Различают три уровня ИСМ: первичный, вторичный и третичный.

Оценка эффективности интервенций стресс-менеджмента заключается в соотношении результата и затрат. Основными видами оценки являются: валидность, эффект ожидания и эффект плацебо.

Выводы по главе 5

1. Стресс – это напряженное состояние организма и личности, как физиологическое, так и психологическое. Факторами стресса могут быть профессиональная деятельность или жизненные обстоятельства. Умеренный стресс вполне допустим, он может даже нести положительное влияние: улучшение внимания, повышение активности, эмоциональное разнообразие. Чрезмерный стресс снижает работоспособность и отрицательно сказывается на здоровье.

2. Характер реакции на стресс тесно связан с особенностями личности, её психологическими свойствами и внутренним миром. Поэтому стрессовая реакция является, главным образом, социально-психологической.

3. Стрессоустойчивость является способностью человека противостоять внешним и внутренним раздражителям. Существует два вида стрессоустойчивости: организма и личности. Различают два типа стрессоустойчивости: зависящая от особенностей организма и типа нервной системы; и приобретённая, связанная с развитием личности и индивидуальным опытом.

4. Управление стрессовыми ситуациями получило название «стресс-менеджмента». Он состоит из профилактики, вывода из стресса и послестрессовой реабилитации.

5. Новым эффективным способом борьбы с психолого-производственными стрессами стали «интервенции стресс-менеджмента». Они означают активное управленческое воздействие на возникновение, развитие и преодоление стресса. ИСМ осуществляются на трёх уровнях: влияние на стрессоры; изменение отношения людей к стрессорам; послестрессовая реабилитация.

Контрольные вопросы

1. Назовите профессиональные факторы стресса.
2. Назовите личностные факторы стресса.
3. В чём заключается концепция «поисковой активности» в стрессе?
4. В чём состоит суть концепции «болезнь достижения»?
5. Что означает природная стрессоустойчивость?
6. Из чего состоит приобретённая стрессоустойчивость?
7. Определите сущность понятия «стресс-менеджмент».
8. Назовите основные направления профилактики стресса.
9. Назовите основные психологические приёмы выхода из стресса.
10. Какие существуют уровни интервенции стресс-менеджмента?

Литература

1. Виткин, Д.Ж. Женщина и стресс / Д.Ж. Виткин. – СПб., 1996.
2. Виткин, Д.Ж. Мужчина и стресс / Д.Ж. Виткин. – СПб., 1996.
3. Голизек, Э. Преодоление стресса за 60 секунд / Э. Голизек. – М., 1995.
4. Грегор, О. Как противостоять стрессу / О. Грегор. – М., 2002.
5. Лупьян, Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс / Я.А. Лупьян. – Мн., 1986.
6. Обозов, Н.Н. Психология межличностных отношений / Н.Н. Обозов. – Киев, 1990.
7. Ротенберг, В.С. Поисковая активность и адаптация / В.С. Ротенберг, В.В. Аршавский. – М., 2004.
8. Селье, Г. Стресс без болезней / Г. Селье. – СПб., 1994.
9. Стресс жизни: сборник / сост.: Л.М. Попова, И.В. Соколов. – М., 2001.
10. Шрайдер, К. Как снять стресс. 30 способов улучшить своё самочувствие за 3 минуты / К. Шрайдер. – М., 1992.

Глава 6

ПСИХОЛОГИЯ ИМИДЖА

6.1. Сущность и структура имиджа

6.2. Психология воздействия имиджа

6.3. Процесс формирования имиджа

6.4. Имидж руководителя

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Атрибуция

Аттракция

Идентификация

Имиджелогия

Импонирование

Кинесика

Перцепция

Репутация

Физиогномика

Аспекты восприятия

Внутренний мир

Восприятие образа

Деловой стиль

Мотивационная сфера

Первое впечатление

Самопрезентация

Социальный статус

Фактор привлекательности

6.1. Сущность и структура имиджа

В современном лексиконе слово «имидж» стало общеизвестным и привычным. Оно прочно вошло в социальную жизнь и общение. Сам имидж превратился в важную ценность человека, предприятия, страны.

В рамках изучения сущности и структуры имиджа будут рассмотрены следующие *вопросы*:

1. Понятие имиджа и его психологическая сущность;
2. Внешняя составляющая имиджа;
3. Поведенческая составляющая имиджа;
4. Личностная составляющая имиджа;
5. Профессиональная составляющая имиджа.

Имидж – это стихийно или целенаправленно сформированный образ, эмоционально-психологически воспринимаемый окружающими.

Image – (англ.) образ, облик, изображение.

Имидж как явление можно отнести как к социальным, так и материальным объектам. Однако психология управления рассматривает, прежде всего, имидж личности.

Психология имиджа складывается из нескольких аспектов:

- психологии объекта (носителя) имиджа, его внутреннего мира;
- образа объекта имиджа в восприятии другого человека (субъекта);
- обобщенный образ в восприятии группы людей (социума).

Психология объекта имиджа заключается во внутреннем понимании носителем образа своего предъявления окружающим людям. Как правило, люди дорожат общественным мнением о них, поэтому стараются демонстрировать свои лучшие качества.

Однако люди по-разному ведут себя в плане создания своего имиджа. Для людей *публичных* – политиков, руководителей, общественных деятелей, работников искусства – имидж имеет важное значение, поэтому они вынуждены заботиться о создании своего положительного образа.

В психологии других людей, *не являющихся публичными*, важную ценность в их внутреннем мире имеет мнение о них близкого окружения, социальной группы общения. Они очень дорожат тем своим имиджем, который складывается в глазах их друзей и знакомых.

Во многих национальных культурах, в том числе белорусской, общественное мнение является мощным регулятором поведения. Оценка возможных поступков во многом определяется по принципу: «А что люди скажут?».

Согласно психологии *третьих* важное значение имеет лишь мнение о них своей неформальной группы. Этим мнением они дорожат и готовы терпеть, а иногда даже гордиться своим отрицательным имиджем в глазах тех, кто не входит в состав неформальной группы. Главное, выглядеть достойно во мнении «своих».

Очень болезненными являются вопросы имиджа в глазах сверстников у подростков. Образ неуважаемого, отверженного, может стать глубокой внутренней трагедией подростка, наложив тяжелый отпечаток на его психику во всей последующей жизни.

Для *четвертых* общественное мнение о них не имеет особой остроты. Тем не менее, полное безразличие к своему имиджу свидетельствует о психических проблемах личности, нарушении социальных связей.

Известно, что даже люди с асоциальным поведением, преступники, в подавляющем большинстве очень дорожат мнением о них своей (криминальной) среды. А нередко они хотят выглядеть «героями», получить известность и в общественном мнении в целом.

Психология субъекта имиджа, то есть человека, который воспринимает образ другого, заключается в опосредовании в своем внутреннем мире отличительных черт объекта восприятия. Это опосредование имеет оценочную составляющую, на основании которой формируется суждение о человеке (объекте).

Субъект наделяет воспринимаемый им объект комплексом качеств: хороший, интересный, профессиональный, значимый, либо нет. По каждому качеству выносится своя оценка, а все вместе они и создают привлекательный либо непривлекательный образ.

Созданный во внутреннем мире личности (субъекта) образ другого человека (объекта имиджа) далее играет важную роль в общении и совместной деятельности. При положительном имидже может возникнуть стремление к интенсивному общению и активной совместной деятельности.

И наоборот, отрицательный имидж мотивирует нежелание сотрудничать, стремление дистанцироваться от такого человека.

Социальная структура любого коллектива складывается на основании рейтинга имиджей его участников. Люди с самым высоким личным имиджем в глазах коллектива становятся его неформальными лидерами. Участники с низким имиджем остаются в коллективе отверженными и изгоями. Люди со средним имиджем занимают срединные положения в социальной структуре коллектива.

Социальная психология имиджа – это обобщенный образ объекта в общественном мнении. Формирование социального образа происходит по законам создания общественного мнения. Это вовсе не простая сумма взглядов субъектов имиджа. Неформальные лидеры коллектива – люди волевые и активные, вносят основной вклад в создание социального образа. Их мнение обычно является определяющим.

Однако мнение отдельного субъекта имиджа может не совпадать с общественным (социальным имиджем). Для отдельного индивида авторитетный для него человек может значить больше, чем весь коллектив. И в этом случае индивид будет стремиться завоевать себе высокий имидж именно в глазах своего авторитета.

Структура имиджа складывается из ряда взаимосвязанных и взаимозависимых элементов. Структурными *составляющими* имиджа являются: внешняя, поведенческая, личностная и профессиональная части. В свою очередь, каждая из четырех составляющих имеет свои элементы. Структура имиджа представлена на рисунке 6.1.

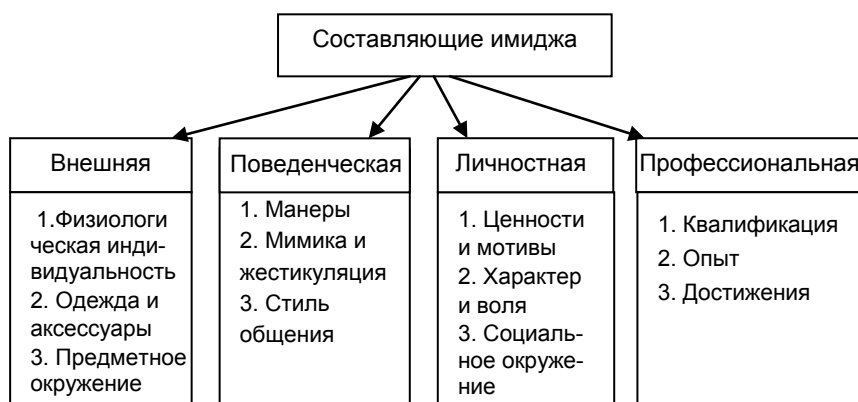


Рисунок 6.1 – Структура имиджа

Внешняя составляющая имиджа.

Формирование образа человека в глазах окружающих начинается с его внешнего облика, восприятия его как отдельного индивида. Каждый человек неповторим своей внешностью, она является важным элементом его индивидуальности.

Имиджология утверждает: «Забота о внешнем виде – скрытый комплимент окружающим». Человеку важно мнение о нем других людей.

Внешность тесно связана с внутренним миром человека. Во внешности проявляется образование, воспитание, социальное положение, характер, направленность и ряд внутренних черт человека.

Внешний облик человека, в свою очередь, складывается из трех *элементов*: физиологической индивидуальности, одежды и аксессуаров, предметного окружения.

Физиологическая индивидуальность человека, как элемент его имиджа, состоит из его лица, особенностей фигуры, прически, рук.

Физиология дается человеку от природы. Она во многом определяет его характер, а, следовательно, и имидж. У внешне привлекательных людей по-другому складывается их образ. Им гораздо легче завоевать положительный имидж.

Однако многое в физиологии человека зависит от него самого, а не только от природы. Два принципиально важных слова многое говорят о нем для окружающих: *ухоженность* и *подтянутость*. Ухоженными должны быть лицо, руки, волосы. Подтянутой должна быть фигура.

Одежда и аксессуары составляют важный элемент имиджа человека. Одежда и аксессуары показывают его материальное и социальное положение, культуру и отношение к окружающим.

Одежда должна соответствовать социальному статусу человека и конкретной ситуации. Если человек одет не к месту, или не по погоде, это вызывает удивление окружающих, и отрицательно отражается на его имидже. Чем больше расхождение факта с общепринятой нормой, тем более странно будет выглядеть объект имиджа.

Аксессуары включают галстук, шейный платок, часы, телефон, блокнот, авторучку, портфель или сумку и др. Они так же, как и одежда, показывают материальное и социальное положение человека.

Предметное окружение – это мир вещей, в которых живет и работает человек. Этот мир создается человеком, и отражает его внутреннюю индивидуальность. Он также влияет на его имидж через создание своего рода фона, обрамления индивида.

К *миру вещей* относят дом и участок, квартиру и обстановку в ней, рабочий кабинет и его оформление. Кроме материального и социального положения, мир вещей показывает вкус и образованность человека, его отношение к жизненным удобствам, духовным и художественным ценностям, профессиональной деятельности.

Психология внешнего облика заключается в том, как человек (объект имиджа) хочет и предъявляет себя окружающим. Предпринимает ли он усилия, чтобы выглядеть достойным и привлекательным, либо демонстрирует безразличие в этом.

Имиджология считает, что отношение человека к своей внешности является элементом его культуры, а также уважения к другим людям.

Психологическая оценка такова: «За демонстративно небрежной внешностью скрывается пренебрежительное отношение человека к окружающим».

Поведенческая составляющая имиджа.

Следующим, после внешнего облика, фактором влияния на создание образа человека в глазах окружающих, является его поведение. Именно через действия и поступки человека проявляется его внутренняя сущность и формируется его имидж.

Поведение человека, как фактор его имиджа, складывается из трех элементов: манеры; мимика и жестикауляция; стиль общения.

Манеры – это внешний рисунок поведения человека. Они проявляются во внешней культуре поведения и характере общения человека с другими людьми.

Манеры проявляются во внешних способах приветствия, слушания, изложения своих мыслей. Важную роль при этом играют выразительные движения тела.

Манеры должны быть одновременно естественными и культурными. Вычурные манеры воспринимаются с удивлением. Грубые манеры сразу же создают негативный имидж их обладателю. Дурные манеры вызывают полное отторжение такого человека.

В истории цивилизации разделение людей на дворян и простолюдинов воспринималось, в первую очередь, по их манерам. В дворянских семьях обучению детей светским манерам уделялось исключительное внимание.

Мимика и жестикация также относятся к внешнему рисунку поведения человека. Они своими способами отражают внутренний мир индивида и влияют на создание его образа. Кроме собственно мимики и жестов, к этому элементу структуры имиджа относятся походка и позы.

О чертах и мимике лица, ее психологии существует целая наука – *физиогномика*. О ней рассказано в первом томе, в третьей главе.

Жесты, походка и позы должны быть естественными и свободными, но не вульгарными, сдержанными и контролируруемыми, но не «зажатými». К ним полностью применимо правило «золотой середины».

Жестикация во многом является национальной чертой. Так, итальянцы в общении отчаянно жестикулируют. Англичане же предельно сдержаны в своих жестах, считая это элементом культуры и воспитанности.

Стиль общения – это способы речевого взаимодействия человека с другими людьми. Стиль общения демонстрирует, прежде всего, отношение к людям. Человек может быть внимательным и доброжелательным, но может вести себя заносчиво и грубо.

Любое поведение человека соответствующим образом отражается на его имидже. Отношение к индивиду складывается как зеркальное отражение его собственного поведения.

Русская народная поговорка гласит: «Как аукнется, так и откликнется».

Личностная составляющая имиджа.

Имидж показывает человека как личность, в совокупности его внутренних качеств и свойств. Внутренний мир человека является преломлением внешней реальности в индивидуальном сознании и личностных ценностях.

Личность человека, в восприятии его окружающими, складывается из целого комплекса качеств и свойств. Однако основными из них, которые определяют его имидж, можно назвать: ценности и мотивы, характер и воля, социальное окружение.

Ценности и мотивы определяют направленность индивида, его жизненные цели и личные стремления.

Ценности охватывают широкий круг явлений внутреннего мира: от понимания смысла жизни, до конкретных оценок окружающих событий. Именно благодаря внутренним ценностям человек воспринимает действительность по шкале «хорошо – плохо».

Мотивы человека связаны с кругом его интересов и потребностей, намерений и желаний. Через мотивы внутренний мир человека проявляется в его деятельности. Мотивация рассмотрена в 1-м томе.

Характер и воля, как элементы имиджа, показывают эмоциональный мир человека и его способность управлять своим поведением.

Характер рассматривается как совокупность устойчивых свойств человека, которые определяют его эмоции и поведение. Хороший характер привлекает к человеку окружающих, и создает ему положительный имидж. И наоборот, человека с плохим характером воспринимают отрицательно.

Воля является свойством личности, позволяющим осознанно управлять своей психикой и поведением. Благодаря сильной воле, человек очень многого может добиться в жизни. Волевые люди воспринимаются окружающими с большим уважением, о них складывается устойчивый положительный имидж. Характер и воля личности также рассмотрены в первом томе книги.

В личностной составляющей может быть и какое-либо необычное, но ярко выраженное качество или свойство. Например, *чувство юмора*. И тогда образ этого человека в глазах окружающих формируется именно вокруг этого главного качества.

Так, известный юморист Михаил Жванецкий имеет имидж и получил известность именно благодаря своему тонкому чувству юмора.

Социальное окружение многое говорит о личности. Круг общения связан с предпочтениями человека в межличностных контактах. Через тех, с кем человек общается, можно судить и о нем самом. Первое, это свидетельствует о стремлении человека войти в определенный круг. Второе, показывает, что он в данный круг принят.

Образное выражение по этому поводу гласит: «Короля делает свита».

Если человек общается с солидными людьми, и они относятся к нему с уважением, это создает ему положительный имидж.

Профессиональная составляющая имиджа.

Любого человека окружающие воспринимают не только как индивида, но и как представителя профессии. И его имидж, так или иначе, представляет его как профессионала – хорошего или плохого.

Независимо от профессии, человека можно охарактеризовать уровнем его квалификации, опытом работы и достижениями. Это и будут элементы профессионализма в его образе.

Квалификация является показателем степени овладения человеком избранной профессией. Высокий уровень квалификации создает человеку адекватный имидж. Это может быть настолько значимо, что все остальные составляющие образа и их элементы отступают на второй план.

Например, известный врач воспринимается как профессионал. Это и есть главное в его имидже. На остальное люди не обращают внимания.

Профессиональный опыт накапливается с годами. Но он также значимо характеризует человека. Если он всю жизнь посвятил одной профессии и накопил большой опыт, это положительно отразится и на его имидже.

Достижения в профессии связаны с социальным признанием или материальными результатами. Если человек удостоен почетного звания, получил орден или медаль за свою успешную деятельность, это создает ему достойный образ. Если благодаря своей профессиональной деятельности человек создал значительные материальные ценности для общества, и сам стал богатым человеком, это также создает уважительное к нему отношение со стороны окружающих.

Так, создатель компьютерной империи Бил Гейтс известен не только своими программами Windows, но и тем, что благодаря своему таланту стал миллиардером, одним из богатейших людей планеты. Это стало главной чертой его имиджа.

Итак, имидж является образом объекта в глазах окружающих.

Психология имиджа человека включает три аспекта: психологию объекта и воспринимающего субъекта; общественное мнение об объекте.

Структура имиджа состоит из четырех основных составляющих: внешней, поведенческой, личностной и профессиональной. Каждая составляющая складывается из нескольких элементов.

6.2. Психология воздействия имиджа

Имидж как явление имеет глубокое психологическое воздействие. От него многое зависит в том, как складывается общение и взаимодействие человека с другими людьми, успешность профессиональной деятельности, личная и семейная жизнь.

В рамках изучения психологии воздействия имиджа рассматриваются следующие *вопросы*:

1. Подходы к сущности восприятия имиджа;
2. Психологическое воздействие имиджа на своего носителя;
3. Воздействие чужого имиджа на воспринимающий субъект;
4. Воздействие имиджа на окружение – социальную группу;
5. Воздействие первого впечатления.

Имидж есть результат психического отражения его носителя. В имиджелогии сложились два **подхода к сущности восприятия** имиджа: индивидуально-психологический и социально-психологический.

Индивидуально-психологический подход рассматривает личность как самостоятельный индивидуальный феномен. Личность и ее имидж изучаются через ее особенности и качества.

Социально-психологический подход к восприятию имиджа рассматривает личность его носителя не изолированно, а в составе определенной социальной группы. При этом восприятие осуществляется в динамике и взаимосвязи познавательных, мотивационных и эмоциональных элементов образа.

Имидж имеет не только влияние на окружающих, но и на объект, то есть на своего носителя.

Психология воздействия имиджа на своего носителя связана с тем влиянием, которое осуществляет созданный человеческий образ на его внутренний мир.

Воздействие имиджа может проявляться по нескольким вариантам:

- имидж, который удовлетворяет своего носителя;
- имидж, который, по мнению носителя, требует коррекции;
- имидж, который не удовлетворяет своего носителя (таблица 6.1).

Удовлетворяющий имидж, по мнению носителя, соответствует его личности. Объекту (индивиду) нравится, как его воспринимают окружающие. В этом случае можно сказать, что самооценка личности соответствует ее внешней оценке.

Если положительный имидж возник без особых усилий со стороны человека, он, как правило, не задумывается над этим. Он воспринимает это естественно и закономерно.

Если создание желаемого имиджа потребовало от человека значительных целенаправленных усилий, он будет ценить достигнутый результат. Психологически он будет сознавать свои усилия и станет этим гордиться. Он станет внимательно следить за тем, чтобы поддерживать свой имидж в желаемом виде.

Имидж, требующий коррекции, связан с тем, что носитель в некоторой части не удовлетворен тем, как его воспринимают окружающие. Его самооценка по отдельным пунктам не совпадает с внешней оценкой.

Если человек *целенаправленно* формировал свой имидж, он найдет пути его коррекции. Он спланирует и осуществит действия, которые помогут изменить мнение окружающих о нем в нужных деталях.

Если имидж, требующий коррекции, сложился *стихийно*, его носитель вряд ли сможет внести исправления. Скорее всего, он будет обижаться на окружающих за то, что они недооценивают его по определенным пунктам. Мысль о том, что окружающие правы, а его самооценка завышена, вряд ли придет ему в голову.

Неудовлетворяющий имидж, с точки зрения его носителя, воспринимается как несправедливый. Человек может согласиться с какими-то отдельными своими ошибками, но свой отрицательный образ в целом он не примет. Носитель отрицательного имиджа будет убежден в том, что окружающие имеют о нем превратное мнение, и оно *ошибочно*. Он совсем другой человек, но стечение обстоятельств или клевета недоброжелателей представили его в невыгодном свете.

Люди с отрицательным имиджем редко находят в себе силы изменить свой образ, так как для этого надо *измениться самому*. А это возможно только после объективной самооценки и признания своих недостатков. Это сделать сложно. Гораздо легче обидеться и ощущать себя недооцененным и несправедливо обиженным.

Таблица 6.1 – Воздействие имиджа на своего носителя

Вариант воздействия	Позиция носителя
Удовлетворяющий имидж	Самооценка соответствует внешней оценке
Имидж, требующий коррекции	Исправление деталей Обида на недооценку
Неудовлетворяющий имидж	Неприятие отрицательного образа, убежденность в несправедливости

Часть людей, создав о себе отрицательный имидж, и не видя путей, либо не имея сил для исправления, становятся на путь *бравирования* своим плохим образом. Они своим поведением начинают как бы подтверждать плохое о себе мнение. Часто эта бравада создается вынужденно, от слабости и растерянности.

Воздействие чужого имиджа на воспринимающего определяет отношение человека (субъекта) к носителю имиджа (объекту). Затем, на основании этого отношения, выстраивается стратегия общения и деятельности.

Воздействие чужого имиджа на личность воспринимающего может проявляться по нескольким вариантам:

- оценка человека по шкале «хороший-плохой»;
- выстраивание стратегии отношений;
- подражание либо отторжение (таблица 6.2).

Оценка человека (объекта имиджа) происходит неосознанно, одновременно с формированием его образа. Оценка осуществляется по шкале «хороший-плохой» либо «принимаю-отвергаю».

Основанием для оценки служит сравнение воспринимаемых свойств и качеств объекта с собственными, либо с мысленным эталоном. Одни достоинства могут показаться субъекту важными, другие незначительными. Одни недостатки объекта имиджа субъект восприятия готов простить, другие нет.

В итоге, вместе с создаваемым образом в психологии субъекта восприятия формируется оценка объекта имиджа.

Выстраивание стратегии отношений происходит, в зависимости от оценки человеком (субъектом), воспринимаемый образ другого.

Внутренняя стратегия субъекта восприятия может быть направлена на сближение либо отдаление (дистанцирование). С этим связано и его желание либо нежелание осуществлять совместную с объектом имиджа деятельность.

Если же служебные обстоятельства, либо производственная необходимость заставляют работать совместно с человеком с отрицательным имиджем, субъект восприятия такого образа будет испытывать психологический дискомфорт. В этом случае, даже интересная сама по себе работа может существенно потерять привлекательность.

Подражание либо отторжение связано с отношением субъекта восприятия к отдельным свойствам и качествам объекта имиджа.

Если оценка объекта не просто положительная, а высокая, у субъекта имиджа может возникнуть желание *в подражании*. Весь образ скопировать невозможно, а позаимствовать его отдельные элементы – вполне вероятно.

Отторжение проявляется у субъекта восприятия в случае негативной оценки объекта имиджа. При этом наиболее отрицательные черты воспринимаются как недопустимые для себя (субъекта). Воспринимающий в своем внутреннем мире невольно отмечает: «каким не надо быть» и «что нельзя делать».

Таблица 6.2 – Воздействие объекта имиджа на субъект

Варианты восприятия	Отношение и действие
Оценка человека по шкале «хороший-плохой»	Сравнение качеств объекта с собственными, либо с эталоном
Выстраивание стратегии отношений	Стремление к сближению либо отдалению
Подражание либо отторжение	Займствование либо восприятие как недопустимое

Воздействие имиджа на окружение, то есть близкую социальную группу, зависит от авторитета и общественного статуса объекта имиджа.

Если это *неформальный лидер*, его имидж активно влияет на группу. Многие участники группы будут стремиться к подражанию кумиру.

Если носитель имиджа находится в группе на *скромных ролях*, его имидж не будет иметь заметного влияния. Его просто не будут замечать.

Имидж *изгоев* имеет на социальную группу заметное утешительное влияние. Люди со скромным статусом, однако более высоким, чем изгой, будут рады тому, что их имидж выше. И еще они будут очень бояться того, чтобы не опуститься на нижнюю ступеньку социального статуса.

Первое впечатление имеет особое влияние на всех участников знакомства: объект имиджа, субъект восприятия, группу участников контакта.

При знакомстве двух человек (диалоге) каждый из них выступает одновременно объектом имиджа и субъектом восприятия по отношению друг к другу. В роли *объекта имиджа* собеседник хочет произвести приятное впечатление, понравиться новому знакомому.

В роли *субъекта восприятия* собеседник проявляет определенный интерес. Ему важно, какая сформируется оценка о новом знакомом, будет ли желание дальше с ним общаться и сотрудничать.

Иными словами, **воздействие первого впечатления** заключается в том, что закладывается фундамент для будущих отношений: будут они активными и желанными, либо пассивными и вынужденными.

Итак, имидж воздействует на психологию своего носителя (объекта), воспринимающего его человека (субъекта), общественное мнение (социальное окружение).

Собственный имидж может удовлетворять или не удовлетворять своего носителя, либо требовать, по его мнению, определенной коррективы. В зависимости от этого, объект имиджа может предпринимать меры по поддержанию либо изменению своего образа в глазах окружающих.

Чужой имидж на воспринимающего его субъекта может психологически влиять на: оценку объекта имиджа, стратегию отношений с объектом, подражание или отторжение объекта.

Психологическое воздействие имиджа индивида на окружение зависит от его личности и социального статуса. Лидеры производят сильное влияние, имеющие скромное социальное положение – минимальное, изгой служат анти-примером.

6.3. Процесс формирования имиджа

Положительный имидж имеет очень важное значение для жизнедеятельности как отдельных людей, так и целых организаций. Поэтому многие активно интересуются теорией и практикой имиджа, тем, как происходит его формирование, каковы средства и пути его создания.

В ходе изучения процесса формирования имиджа будут рассмотрены следующие четыре *вопроса*:

1. Сущность процесса формирования имиджа;
2. Самопроизвольное формирование имиджа;
3. Целенаправленное формирование имиджа;
4. Управление сложившимся имиджем.

Формирование имиджа – это процесс создания образа объекта во внутреннем мире субъекта восприятия.

Процесс формирования в сознании индивида образов каждого из знакомых ему людей осуществляется всегда, независимо от того, осознается это или нет. Сознание человека устроено так, что он мыслит, в значительной степени, образными категориями. Каждому сложному явлению из окружающей действительности, а тем более человеку, индивид присваивает *субъективный образ*.

Образ *малознакомого* человека может быть нечетким, неопределенным, «размытым». Однако он все равно присутствует. По мере узнавания человека его образ приобретает все более конкретные и ясные черты. Кроме того, сам объект имиджа в процессе жизнедеятельности меняется, поэтому неизбежно будет меняться и его имидж в глазах окружающих. Эта динамика и создает процесс формирования имиджа.

Имидж может складываться *самопроизвольно* (спонтанно) либо *целенаправленно* (искусственно). Это в полной мере зависит от носителя имиджа (объекта), его профессионализма.

Самопроизвольное формирование имиджа происходит без применения специальных усилий со стороны его носителя. Это *естественный* процесс узнавания одним человеком (субъектом) другого (объекта), с последующим выстраиванием его образа в своем внутреннем мире.

При знакомстве человека с новыми людьми или организацией у него произвольно формируется их образ, с помощью которого в сознании и идентифицируется данный объект.

Самопроизвольное формирование образа может развиваться по трем *вариантам*: реальное, завышенное и заниженное.

Реальное отражение состоит в объективном восприятии субъектом объекта имиджа. Воспринимающий человек видит те черты и особенности наблюдаемой личности, которые имеются на самом деле.

Завышенное отражение связано с тем, что воспринимающий имел возможность наблюдать объект в выгодных для того условиях, в благоприятной для него ситуации. Тогда имидж объекта окажется более положительным, чем оригинал.

Так, телезрители впервые увидели какого-то спортсмена в ходе трансляции соревнований. В данном состязании этот спортсмен выиграл в увлекательной борьбе. Это создаст спортсмену высокий имидж, независимо от его успехов или неудач в других состязаниях.

Заниженное отражение возникает тогда, когда знакомство произошло в невыгодных для объекта имиджа обстоятельствах, в условиях его неудачных действий, на фоне совершённых ошибок. Это может создать о нем искаженное впечатление, значительно более отрицательное, чем он есть на самом деле.

Исходя из сказанного, можно понять, что имидж далеко не всегда является психологической копией своего объекта. Это может быть иносказательное, неточное, а то и вовсе неверное отображение. Это открывает большие возможности для целенаправленного (искусственного) формирования имиджа и управления им. Два пути формирования имиджа представлены на рисунке 6.2.

Целенаправленное формирование имиджа – это специальные усилия с целью представить человека или организацию в глазах окружающих с наилучшей стороны.

Целенаправленное формирование образа человека может осуществляться в четырех *направлениях*:

демонстрация положительных качеств;

показ несуществующих качеств, или приукрашивание нейтральных свойств до уровня положительных;

сокрытие отрицательных качеств;

выдвижение ведущего качества.

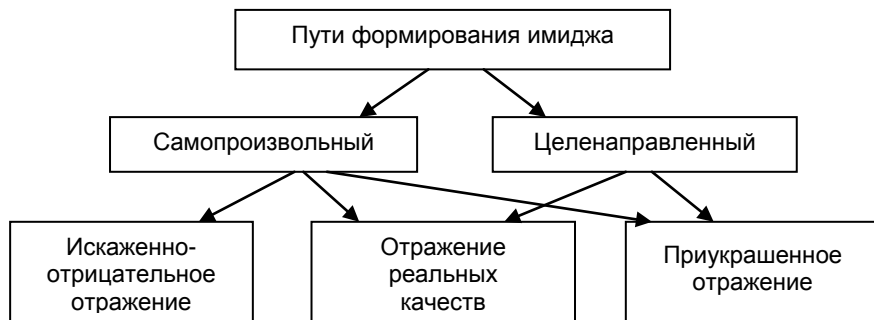


Рисунок 6.2 – Пути формирования имиджа

Демонстрация положительных качеств связана с тем, чтобы представить их окружающим. Можно рассказать о них и привести соответствующие примеры. Можно создать условия, чтобы объект имиджа смог продемонстрировать эти качества окружающим.

Показ несуществующих качеств либо приукрашивание нейтральных заключается в том, чтобы отметить какой-то единственный положительный факт и выдать его за норму в поведении объекта имиджа. Тем самым имитируется положительное качество, которого на самом деле не существует.

Например, телевидение показывает сюжет, как директор фирмы передает в дар больнице медицинское оборудование. Сопровождающий текст сообщает о гуманистических взглядах дарителя, его переживаниях за больных людей. А на самом деле данный директор этой проблемой вообще не интересуется, а передача оборудования – единичная акция фирмы в целях рекламы.

Скрытие отрицательных качеств осуществляется тем, что негативные сведения остаются неизвестными общественности. То, что может повредить имиджу человека, тщательно скрывается.

Так, еще античный греческий поэт Еврипид в трагедии «Ипполит» писал: «Это мудрость старая – не выносить на свет неблагоприятных дел».

Выдвижение ведущего качества, одного или нескольких, и дальнейшее их «раскручивание» является эффективным направлением целенаправленного формирования имиджа. Ведущее качество становится главной отличительной чертой создаваемого образа, обеспечивая носителю узнаваемость, выделяя его среди других людей.

Например, в истории цивилизации есть немало личностей, чьи талант и гениальность были оттенены яркой, запоминающейся внешностью. Это Альберт Эйнштейн, адмирал Нельсон, Зигмунд Фрейд, царица Клеопатра, Оноре де Бальзак, Сальвадор Дали и многие другие.

Способы формирования имиджа связаны с его структурой. Для создания положительного образа необходимо целенаправленно воздействовать на основные составляющие имиджа и их элементы.

Напомним, что имидж складывается из 4-х составляющих: внешней, поведенческой, личностной и профессиональной. Для формирования положительного имиджа надо работать над всеми составляющими: своим внешним видом, стилем общения, манерами, личными чертами, предметным и социальным окружением, профессиональными качествами.

Воздействие с целью формирования имиджа осуществляется в двух направлениях: создавать и показывать.

Создавать означает воспитание достойных и необходимых качеств в развивающейся личности человека. Иными словами, человеку надо, в первую очередь, самому стремиться к позитивному развитию и самосовершенствованию.

Показывать означает умело демонстрировать (презентовать) лучшие черты и достижения человека. На имидж работает не само положительное качество, а то, что о нем узнали окружающие. Поэтому важно уметь себя «преподнести», ненавязчиво и в выгодном свете показать себя другим людям.

Психологическая сущность целенаправленного формирования имиджа заключается в том, чтобы создавать и регулировать то впечатление, которое он производит на окружающих людей. Делать это не только можно, но и должно. Если человек этим регулированием пренебрегает, значит, он либо не уважает окружающих, либо имеет невысокую воспитанность.

Имиджелогия считает, что отсутствие заботы о производимом впечатлении на окружающих людей является показателем низкой личной культуры человека.

В процессе формирования и управления имиджем его носитель воздействует на определенные факторы внутреннего мира окружающих: на образные представления, мнения и чувства. *Формирование* и управление имиджем заключается в создании и регулировании нужного впечатления об объекте.

Управление имиджем – это регулирование производимого носителем (объектом имиджа) впечатления на окружающих людей.

Так, известный американский психолог Дэвид Майерс утверждает: «Управление имиджем – это управление впечатлениями».

Алгоритм управления имиджем может быть следующим.

1. Обратить внимание окружающих на объект имиджа.
2. Произвести положительное впечатление, показав наиболее выигрышные стороны объекта.
3. Добиться, чтобы объект стал понятным окружающим. Выделить в нем главные черты.
4. Принять меры к тому, чтобы объект запомнился окружающим, стал узнаваем по своим ведущим чертам.
5. Постараться вызвать доверие и уважение к объекту в его главных чертах и ведущей деятельности.
6. Стремиться к тому, чтобы имидж объекта не только вызывал желаемое впечатление, но и побуждал к необходимым действиям.

Управление сложившимся имиджем связано с его *динамикой*, а также изменениями в позиции окружающих и складывающейся обстановке. Можно выделить в управлении имиджем следующие направления деятельности:

поддержание положительной динамики имиджа;

корректировка имиджа или его отдельных элементов, которые перестали устраивать его носителя;

исправление ошибок и негативных явлений, отрицательно повлиявших на имидж.

Поддержание положительной динамики имиджа связано с тем, что человек не остается неизменным. Он взрослеет, затем стареет, приобретает опыт, достигает чего-то и совершает ошибки. Все это отражается и на его имидже. Надо помнить, что однажды завоеванный имидж не стоит на месте. Все меняется в этом мире.

Важно, чтобы динамика имиджа была положительной. В нем должны отражаться перемены объекта к лучшему, а отрицательное не должно становиться достоянием общественности.

Классик практического научного менеджмента, изобретатель системы конвейерного производства Генри Форд в молодые и зрелые годы слыл человеком неуживчивым, жестким, со сложным характером. После 70 лет, отойдя от дел, он получил предложение от имиджмейкера Айви

Ли изменить его имидж. И это было сделано. За несколько лет новый образ Форда превратил его в филантропа, раздающего свое состояние больным и неимущим, и в национального героя Америки, создавшего массовый «народный автомобиль», обеспечивающего десятки тысяч людей хорошей работой и достойной зарплатой.

Корректировка отдельных элементов имиджа касается того, что перестало устраивать его носителя. Это может быть связано с ухудшением мнения окружающих по какому-либо элементу, и необходимости его исправления.

Вторым вариантом корректировки может стать желание носителя имиджа изменить его, откорректировать, предстать перед окружающими в новом образе. В этом случае потребуется более основательная работа по изменению имиджа.

Исправление ошибок в поведении, которые повлекли ухудшение имиджа, заключается в принятии двояких мер. Во-первых, надо поправить ситуацию, вернуться к положению до ошибки. Во-вторых, показать проделанную над ошибками работу тем, кто воспринимает имидж. То же, что и в части ошибок, относится и к другим отрицательным явлениям в исправлении имиджа.

Итак, формирование имиджа представляет собой процесс создания образа человека в восприятии (внутреннем мире) окружающих людей. Имидж может складываться самопроизвольно или создаваться целенаправленно.

Самопроизвольное формирование имиджа происходит без использования специальных усилий со стороны его носителя. При этом образ может создаваться реальный, завышенный или заниженный.

Целенаправленное формирование имиджа заключается в применении специальных усилий по созданию желаемого образа в глазах окружающих. Направления такого формирования могут быть следующими: демонстрация достоинств; показ несуществующих или приукрашивание имеющихся качеств; сокрытие отрицательных черт; выдвижение ведущего (узнаваемого) качества.

Способы создания имиджа заключаются в воздействии на его структурные составляющие: внешнюю, поведенческую, личностную и профессиональную.

Управление имиджем заключается в регулировании производимого человеком или организацией впечатления на окружающих.

6.4. Имидж руководителя

Успех руководителя в значительной степени зависит от его имиджа. Руководитель вызывает у подчиненных, коллег и начальников определенное представление о себе: как профессионал и как личность. Власть человека над людьми зависит не только от его воли и интеллекта, но и от производимого им впечатления, его образа.

При изучении имиджа руководителя рассматриваются следующие пять *вопросов*:

1. Особенности имиджа руководителя;
2. Требования к внешнему облику руководителя;
3. Поведенческие особенности руководителя;
4. Личностный имидж руководителя;
5. Профессиональный имидж руководителя.

Профессия руководителя (менеджера) имеет свои особенности. Круг этих особенностей касается как самого руководителя, так и зависящих от него людей. К особенностям деятельности и психологии руководителя можно отнести:

личную ответственность руководителя за состояние дел в возглавляемой им организации (подразделении) и коллективе;

ответственность за качество профессиональной жизни и эффективность деятельности подчиненных;

заботу об установлении конструктивных отношений с коллегами, партнерами, руководством.

Особенности профессии руководителя должны отражаться в его имидже: в ответственности, заботе, уверенности, надежности. Если эти качества присутствуют в образе, человек как бы получает в общественном мнении моральное право руководить другими людьми.

Руководитель является человеком публичным. Он всегда на виду. Даже вне работы, в общественном месте, вполне вероятно возможность его узнавания кем-то. Все это требует от руководителя постоянной собранности, не дает ему права расслабляться.

Имидж руководителя отличается от образа остальных людей в каждой из *имиджевых составляющих*: внешней, поведенческой, личностной, профессиональной. Рассмотрим основные из этих отличий по каждой из составляющих.

Требования к внешнему облику руководителя состоят в том, чтобы соответствовать своему социальному статусу и производить впечатление человека знающего и уверенного. Основными *элементами* внешнего облика руководителя являются: солидность и ухоженность; классический стиль в одежде; материальная состоятельность.

Солидность и ухоженность во внешнем облике должны демонстрировать то, что руководитель является человеком публичным, он сам это осознает и выглядит соответственно. Руководитель не может позволить себе небрежность во внешнем виде, потому что он всегда на виду.

Классический стиль в одежде является важным элементом внешнего облика руководителя. Он не должен идти в ногу с модой, а быть *немного консервативным*. Он не должен одеваться броско, чтобы не отвлекать собеседников от содержания разговора.

В одежде руководителя должно присутствовать *разнообразие*, хотя и в рамках классического стиля. Не следует ходить на работу в одном и том же костюме, пусть даже хорошем. Уйти от однообразия можно и с помощью замены не всей одежды, а отдельных элементов: сорочки, галстука, платка, блузки.

Для *женщин-руководителей* вполне приемлемы украшения и косметика. Однако украшения должны быть строгими, чтобы не привлекать повышенного внимания. Косметики должно быть в меру, ей следует быть не слишком заметной.

Имиджология злоупотребление косметикой называет «боевой раскраской». Это характерно для женщин самой древней профессии, но никак не соответствует современному руководителю.

В то же время, женщина-руководитель должна, прежде всего, выглядеть *женщиной*. Надо пользоваться и украшениями, и косметикой. Нельзя выглядеть «серой мышкой», или бесполом существом.

Женщина-руководитель, в кругу коллег-мужчин, должна пользоваться своей привлекательностью. Она в профессии менеджера сталкивается с рядом трудностей, которые неизвестны руководителям-мужчинам. Поэтому женская привлекательность должна выступать компенсатором гендерных трудностей.

Материальная состоятельность должна просматриваться во внешнем облике руководителя. Он представляет собой один из обеспеченных слоев общества, и это должно быть заметно даже внешне. Дешевая одежда отрицательно влияет на имидж руководителя.

Поведенческие особенности руководителя связаны с его психологической уверенностью и высокой самооценкой в социальном и профессиональном общении. В мимике и жестах руководителя должны сквозить сдержанность и достоинство. Основными поведенческими особенностями руководителя являются: культурные манеры, сдержанность в мимике и жестикуляции; демократический стиль общения.

Культурные манеры являются обязательным элементом имиджа руководителя. Он принадлежит к кругу интеллигенции и должен соответствовать этой социальной группе. Кроме того, руководитель является, в своем поведении, примером для окружающих. Поэтому плохие манеры резко роняют имидж руководителя, и ставят под сомнение его соответствие занимаемой должности.

Еще в древней Византии хорошее образование являлось важнейшим условием для того, чтобы занять пост руководителя или чиновника. Отступлений от этого правила не допускалось. Окружающие внутренне признавали культурное превосходство образованных людей, и поэтому внимательно присматривались и копировали их манеры поведения. Такая историческая память сохранилась во многих национальных менталитетах и поныне.

Сдержанность в мимике и жестикуляции должны отличать повседневное поведение руководителя. Он не может позволить себе демонстрации повышенных эмоций, активной жестикуляции, вульгарных телодвижений. Это не просто испортит его имидж, а буквально вызовет к нему отторжение у окружающих.

По мнению психологов, мимика и жестикуляция тесно связаны с внутренним достоинством человека. Поэтому для руководителя и его имиджа это имеет особое значение.

Демократический стиль общения является важным качеством современного руководителя. Даже если он использует гибкий, командный или иной современный стиль руководства, в социальном общении он должен быть демократичным.

Профессиональный стиль следует проявлять в управленческом общении с непосредственными подчиненными, а в широком кругу этого делать не стоит. Простота и открытость поведения будут прямо работать на положительный имидж руководителя.

Внутреннее достоинство и руководящая должность сами по себе утверждают высокий социальный статус руководителя. Ему нет необходимости самоутверждаться за счет подавления собеседников.

Личностный имидж руководителя связан с восприятием окружающих его внутренних (человеческих) качеств.

Руководитель, как личность, всегда вызывает повышенный интерес окружающих. Люди хотят знать, чем отличаются те, кто наделен властью над другими. Есть ли у них какие-то особенности, которые вознесли их на вершину.

Личностный имидж начальника отвечает на неявный вопрос окружающих: присутствуют ли в его образе необходимые черты менеджера. Основными *личностными чертами*, необходимыми руководителю, являются: целеустремленность, твердая воля, коммуникабельность.

Целеустремленность рассматривается как цельность натуры, четкое осознание своих целей и желаний, ценностей и принципов, потребностей и мотивов.

Человек целеустремленный двигается по избранному пути, не сворачивая и не отвлекаясь. Это производит уважительное впечатление на окружающих и положительно отражается на его имидже.

Особую роль целеустремленность приобретает в профессиональной деятельности руководителя. Это помогает ему решать производственные задачи, принимать и выполнять планы деятельности и развития организации, разрешать проблемы и преодолевать препятствия.

Твердая воля помогает человеку справляться с препятствиями, неизбежно возникающими на пути движения к цели. Сильная воля помогает не только побеждать внешние противодействия, но и справляться с внутренними противоречиями.

Волевой человек умеет поставить на первый план в своем внутреннем мире долг, необходимость, перспективу, а не сиюминутные желания.

Коммуникабельность означает общительность и открытость, умение найти общий язык с разными людьми, выслушать и понять их. Такому человеку интересно его окружение, и его знакомые отвечают ему тем же.

Кроме того, общение важно не только само по себе, но и как источник информации. Во время общения люди раскрываются, рассказывая о себе и знакомых, демонстрируют свои знания. Поэтому коммуникабельность подразумевает и извлечение из общения важной и полезной информации, а также умение этой информацией пользоваться.

Так, очень важной чертой успешного руководителя является «умение слышать». Оно означает способность в полной мере воспринимать информацию, различать нюансы, сопоставлять и анализировать, делать практические выводы.

Профессиональный имидж руководителя зависит от его успехов, достигнутых результатов, масштабов его руководства. Крупные руководители («золотые воротнички») невольно привлекают к себе внимание и вызывают уважение. Люди присматриваются к ним, вслушиваются в их слова, оценивают их действия.

На профессиональный имидж руководителя воздействует много факторов. Однако основными из них можно назвать: харизматичность, успех и ораторское искусство.

Харизматичность является природной способностью к лидерству. Харизматичный человек в глазах окружающих имеет не только врожденное право руководить, но и обязанность вести за собой. Его имидж складывается как естественный образ руководителя.

Успех руководителя в управленческой деятельности также ярко отражается на его имидже. Если результатом деятельности руководителя стала известная организация с высокой репутацией и конкурентоспособной продукцией, то это и станет главным элементом имиджа руководителя как настоящего лидера.

Ораторское искусство состоит в умении выступать публично, ясно и доходчиво излагать свои мысли, убеждать слушателей в своих доводах. Руководитель является публичным человеком, говорить ему приходится часто, в связи с профессиональными и общественными функциями. Именно умение выступать публично во многом формирует его профессиональный имидж.

Итак, особенностями профессии руководителя являются: ответственность, забота, уверенность, надежность. Они отражаются в его имидже. Имидж руководителя отличается от образа остальных людей в каждой составляющей: внешней, поведенческой, личностной, профессиональной.

Требования к внешнему облику руководителя заключаются в следующем: солидность и ухоженность; классический стиль в одежде; материальная состоятельность.

Поведенческими, социально ожидаемыми особенностями современного руководителя являются: культурные манеры; сдержанность в мимике и жестикуляции; демократический стиль общения.

Личностный имидж руководителя состоит из целеустремленности, твердой воли, коммуникабельности.

Профессиональный имидж руководителя складывается из следующих основных факторов: харизматичности, успешности, ораторского искусства.

Выводы по главе 6

1. Сущность имиджа состоит в том, что он является отражением объекта в глазах окружающих людей. Психология имиджа человека включает три аспекта: психологию носителя, психологию воспринимающего субъекта и общественное мнение об объекте.

Структура имиджа состоит из 4-х составляющих и их элементов:

- внешняя часть (физиология, одежда, предметное окружение);
- поведенческая часть (манеры, жестикуляция, стиль общения);
- личностная часть (ценности, характер, социальное окружение);
- профессиональная часть (квалификация, опыт, достижения).

2. Сложилось два подхода к сущности восприятия имиджа: индивидуально-психологический и социально-психологический. Психология имиджа имеет три субъекта воздействия:

воздействие на своего носителя – удовлетворяет его собственный имидж, либо нет, надо его поддерживать или изменять;

воздействие чужого имиджа на воспринимающий субъект – оценка объекта, выработка стратегии отношений с ним, подражание ему, попытки изменить или неприятие и отторжение;

воздействие имиджа на социальное окружение, которое зависит от личности объекта – это лидер, рядовой участник или изгой.

3. Процесс формирования имиджа состоит в восприятии и создании определенного образа объекта в глазах окружающих людей. Формирование имиджа может осуществляться самопроизвольно или целенаправленно.

Самопроизвольное формирование имиджа складывается без принятия специальных мер со стороны объекта. При этом сложившийся образ может быть реальным, приукрашенным или заниженным.

Целенаправленное формирование имиджа связано с применением специальных мер по желаемому воздействию на воспринимающих образ. Эти меры могут быть направлены на: демонстрацию достоинств; создание впечатления о положительных качествах;крытие отрицательных черт; выдвижение ведущего качества.

4. Имидж руководителя имеет свои особенности: ответственность, заботу, уверенность, надежность.

Образ руководителя отличается от остальных людей в каждой имиджевой составляющей и их элементах: солидность, классический стиль, культурные манеры, сдержанность, демократизм, харизматичность, успех, ораторское искусство и др.

Контрольные вопросы

1. Назовите аспекты психологической сущности имиджа.
2. Из каких составляющих и их элементов складывается имидж?
3. Какие сложились подходы к сущности восприятия имиджа?
4. Каково психологическое воздействие имиджа на своего носителя?
5. Каково воздействие имиджа на воспринимающий субъект и социальную группу?
6. На какие объекты направлено психологическое воздействие имиджа?
7. В чем состоит воздействие первого впечатления?
8. Какие возможны результаты самопроизвольного (естественного) формирования имиджа?
9. Каковы направления целенаправленного формирования имиджа?
10. В чем заключается управление сложившимся имиджем?
11. Какие меры может включать программа корректировки имиджа?
12. Чем отличается имидж руководителя от образа представителей других профессий?

Литература

1. Алехина, И.В. Имидж и этикет делового человека / И.В. Алехина. – М., 2006.
2. Валевиц, Е.К. Основы имиджмейкинга / Е.К. Валевиц. – Минск, 2007.
3. Даулинг, Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг. – М., 2003.
4. Демарэ, Э. Первое впечатление: знаете ли вы, как воспринимают вас окружающие? / Э.Демарэ, В.Уайт.– М., 2006.
5. Джи, Б. Имидж фирмы / Б. Джи. – СПб., 2000.
6. Володько, О.М. Имидж менеджера: учебное пособие / О.М. Володько. – 2-е изд. – Минск, 2009.
7. Володько, О.М. Обучение формированию имиджа менеджера / О.М.Володько. - Минск, 2009.
8. Кондратьева, Т. Имидж как точная наука / Т. Кондратьева, В. Саламатов. – СПб., 2007.
9. Майерс Д. Психология имиджа / Д. Майерс. – М., 2003.
10. Мащенко, В.Ф. Имидж: психология создания / В.Ф. Мащенко. – Киев, 2002.
11. Панасюк, А.Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехника / А.Ю. Панасюк. – М., 2007.
12. Панфилова, А.П. Имидж делового человека / А.П. Панфилова. – СПб., 2007.
13. Почепцов, Г.Г. Имиджология / Г.Г. Почепцов. – М.: Киев, 2004.
14. Перельгина, Е.Б. Психология имиджа: учеб. пособие / Е.Б. Перельгина. – М., 2002.
15. Шарков, Ф.И. Имидж фирмы: технологии управления / Ф.И. Шарков. – М., 2006.
16. Шепель, В.М. Имиджология / В.М. Шепель. – М., 1996.

Глава 7 ПСИХОЛОГИЯ PR-МЕНЕДЖМЕНТА

- 7.1. Общественное мнение и связи с общественностью**
- 7.2. Управление процессом связей с общественностью**
- 7.3. Психология PR-деятельности**
- 7.4. Современные PR-технологии**
- 7.5. Формирование репутации**
- 7.6. «Серый» и «черный» PR**

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Бренд	PR-брендинг
Имиджмейкер	«Белый» PR
Консалтинг	Виртуальный мир
Контрреклама	Медиа-связи
Компромат	Пресс-секретарь
Лоббирование	Паблик рилейшнз
Манипулирование	Пресс-служба
Мифизация	«Серый» PR
Паблисити	Советник по PR
Рекламистика	Спонтанная атака
Спичрайтер	«Черный» PR

7.1. Общественное мнение и связи с общественностью

В демократическом государстве общественное мнение играет очень важную роль. Это касается политики, социальной сферы и экономики. Без поддержки общественного мнения нельзя выиграть выборы, завоевать высокий социальный статус, обеспечить конкурентоспособность предприятия и его продукции.

В рамках изучения общественного мнения и связей с общественностью рассматриваются следующие **вопросы**:

1. Понятие общественного мнения;
2. Роль и место связей с общественностью;
3. История возникновения связей с общественностью;
4. Виды связей с общественностью;
5. Формы связей с общественностью.

Общественное мнение – это преобладающие в обществе представления и оценки по поводу определенного явления.

Общественное мнение складывается по поводу любого социально значимого вопроса. Это происходит независимо от того, интересуется кто-нибудь этим мнением, или нет, осознают его люди, или нет.

Через общественное мнение создается понимание между обществом и социальными институтами. К ним относятся органы власти, политические и общественные организации, производственные предприятия. Отсутствие такого понимания может не просто затруднить работу социального института, но даже привести его к политическому краху или экономическому банкротству.

От общественного мнения зависят процесс передачи, обмена информацией, принятия решений, производственная деятельность предприятий. Общественное мнение способствует созданию доверия как между социальными группами, так и между нациями и государствами.

Связи с общественностью – это специальная работа по достижению взаимопонимания с людьми на основе распространения правдивой информации.

Public relation (PR) – (англ.) общественные связи.

Роль PR – состоит в том, чтобы создать объекту (человеку, предприятию, партии) привлекательность в общественном мнении.

Связи с общественностью строятся на следующих **принципах**:

открытость для всех социально значимой информации;
взаимная выгода субъекта управления и общественности в достижении взаимопонимания по социально значимым вопросам;
учет и опора на общественное мнение при выработке и принятии социально значимых решений.

Связи с общественностью, как элемент управления, решают свои специфические **задачи**:

- популяризация предприятия, повышение его репутации и доверия к выпускаемой им продукции;
- создание положительного имиджа (благоприятного образа) конкретных руководителей;
- построение конструктивных отношений с социальными группами и производственными коллективами;
- проведение презентационных мероприятий по конкретным поводам;
- управление кризисными (конфликтными) ситуациями через влияние общественного мнения.

Место PR – помощь в повышении эффективности управления путем достижения взаимопонимания между руководством и персоналом, а также общественностью. Кроме того, PR способствует усилению влияния организации на региональное окружение, улучшению контактов с другими организациями.

Направления PR-деятельности, как элемент управления, реализуются в ряде конкретных действий по связям с общественностью. Рассмотрим четыре основных направления.

1. Укрепление авторитета руководства. В глазах персонала и общественности руководство должно иметь авторитет, доверие и поддержку. В противном случае управленческие решения и действия будут наткнуться на сопротивление. В целом успех в управлении во многом зависит от авторитета руководства.

2. Создание благоприятных условий. Речь идет о деятельности объекта управления (организации). В общественном сознании конструируется привлекательный образ, как важное условие успешной деятельности. Любое предприятие заинтересовано в том, чтобы потенциальные потребители видели в нем компетентного и ответственного производителя, выпускающего качественную продукцию.

3. Поддержка программ и инноваций. Организации и их руководители заинтересованы в расширении сторонников их программ развития, внедрении нового. Реализация программ всегда сопряжена с определенными трудностями для исполнителей. Поэтому важно разъяснить персоналу значимость преобразований и ожидаемые результаты, и заручиться поддержкой массового мнения.

Кроме поддержки персонала, нередко необходимо положительное мнение широкой общественности по поводу тех или иных программ. Иногда субъектам управления требуется даже демонстрация массовой поддержки: сбор подписей, митинги, шествия и т.д. Вывести людей на улицу в демократическом обществе можно только путем убеждения.

Иногда, для внедрения сложных программ, нужна поддержка лиц, принимающих социально-экономические и политические решения. Современные общества сильно дифференцированы. В них представлены различные социальные группы, стремящиеся к позиционированию и защите своих интересов. Одним из способов отстаивания групповых интересов является воздействие на органы государственного управления и должностных лиц.

4. Влияние на конкурентов и противников. Конкуренция является движущей силой современного рынка. Поддержка общественным мнением лучших образцов продукции выливается в высокий потребительский спрос. А это заставляет конкурентов работать лучше: повышать качество, снижать себестоимость, расширять сервисное обслуживание и т.д.

Противники могут создавать проблемные и конфликтные ситуации. Это сильно мешает нормальной жизнедеятельности организации и эффективности руководства ею. Сгладить или разрешить противоречие, путем психологического воздействия на инициаторов, может серьезно помочь общественное мнение.

История возникновения связей с общественностью уходит корнями в глубокую древность. Античные греки – создатели демократии, строили политическую власть в своих городах-государствах (полисах) именно на общественном мнении.

Так, в античных Афинах все важные вопросы решались на Народном собрании. Специальный глашатай обязательно возвещал: «Кто из граждан старше сорока лет имеет сказать по данному вопросу нечто полезное для народа?»

Современная профессиональная деятельность по связям с общественностью появилась в США. В г. Бостоне в 1900 году возникли первые Бюро по работе с общественностью (Publicity Bureaus). За несколько лет «бюро паблисити» стали необходимым инструментом для многих сфер политики, бизнеса и других областей жизни.

Бюро проводили PR-консультирование, пропагандистские и рекламные акции, создавали и отработывали новейшие PR-технологии. Во многом эти бюро вытеснили юристов из их традиционной сферы – лоббирования интересов производственных компаний. Они доказали, что воздействие должно осуществляться не только на лиц, принимающих решение, но и на широкое общественное мнение. Бюро сумели заставить государственных чиновников считаться с общественным мнением.

Основной вклад в развитие связей с общественностью внес американец китайского происхождения, журналист Айви Ли. В 1903 г. он успешно возглавил кампанию по выборам мэра Нью-Йорка. Затем он перешел в сферу бизнеса. Он успешно работал с компаниями «Крайслер», «Стандарт Ойл» и другими. Работая на Д.Рокфеллера, он заставил его объехать все рудники и встретиться с рабочими. Рокфеллер и его семья были показаны публике посещающими церковь, играющими в гольф, отмечающими дни рождения. В результате проведенной кампании Рокфеллеры не только приобрели в общественном сознании «человеческий облик», но и были признаны самыми выдающимися филантропами нации.

Ли написал крупные работы по теории и практике связей с общественностью: «Декларация о принципах» (1907) и «Паблисити» (1925).

Во время Первой мировой войны пропаганда военной кампании в США приобрела национальные масштабы. Она показала новые возможности паблик рилейшнз.

С помощью PR осуществлялась пропаганда политики США в войне за границей, организовывалась выступления видных деятелей страны перед общественностью, проводилась бесплатная популяризация военных действий (пробораз социальной рекламы), выполнялась прямая цензура информации военного характера. Пропаганда деятельности Общества Красного Креста вызвала большой приток спонсорских средств.

Опыт Айви Ли в работе с Обществом Красного Креста оказался чрезвычайно эффективным. Он до сих пор копируется современными благотворительными институтами.

В период «Великой депрессии» в США возникло такое направление публичных рилейшнз, как коммуникации в условиях кризиса. Возможности PR оказались намного выше, чем прямого лоббирования.

PR-акции по прекращению забастовок, по разъяснению причин и обстоятельств железнодорожных аварий, необходимости повышения тарифов на проезд позволили направить в нужную сторону и общественное мнение, и решения чиновников. Так, честное информирование Айви Ли о проблемах Пенсильванской железной дороги убедило общественность в необходимости повышения тарифов.

Важный теоретический вклад в развитие публичных рилейшнз был внесен в связи с субъективностью журналистских и пропагандистских сообщений. Во избежание фальсификаций, была признана необходимой обязательная идентификация источника новостей.

Американский теоретик PR У. Липман дал развернутое обоснование психологического подхода к процессу формирования общественного мнения. Им изданы книги «Свобода и новость» и «Общественное мнение».

В 1920-е годы публичных рилейшнз из технологии и практики постепенно превращалась в науку. Появились серьезные теоретические исследования по проблеме публичных рилейшнз. PR начала преподаваться в вузах как самостоятельная учебная дисциплина.

Так, патриарх американского публичных рилейшнз Э. Брайнс в 1923 г. прочитал в Нью-Йоркском университете первый курс по практике и этике PR. Он вел в научный оборот такие термины, как «советник по PR» и «инженер согласия» (специалист по PR).

В течение XX века теория и практика публичных рилейшнз активно развивались и в США, и в Европе. Работа по информированию общественности и разрешению конфликтных ситуаций была направлена на разъяснение необходимости государственного регулирования: отношений между трудом и капиталом (признание юридического статуса профсоюзов); взаимного обязательства предпринимателей (не прибегать к увольнениям) и рабочих (избегать забастовок).

Были достигнуты соглашения правительств со СМИ о введении некоторых элементов цензуры на военные темы, и вопросы безопасности.

В госструктурах и крупных компаниях появились службы «внешних отношений» и «связей с общественностью».

К концу XX века сформировался зрелый, насыщенный рынок PR-услуг. **PR-деятельность** сосредоточилась на следующих основных *направлениях*:

- работа по связям с государственными учреждениями и общественными организациями (*public affairs*);
- управление корпоративным имиджем и репутацией (*corporate affairs*);
- формирование положительного имиджа личности (*image making*);
- выстраивание отношений со СМИ (*media relations*);
- работа с кадрами, установление хороших отношений с персоналом (*employee communication*);
- проведение презентационных и мобилизационных (конкурсы, чемпионаты, лотереи) мероприятий (*special events*);
- управление кризисными ситуациями (*crisis management*);
- управление процессом адекватного восприятия аудиторией сообщений (*message management*) и др.

Виды связей с общественностью заключаются в специальной практической деятельности PR-специалистов. Основными современными видами связей с общественностью являются: имиджмейкинг, PR-брендинг, медиа-рилейшнз, лоббирование, консалтинг, урегулирование конфликтов (таблица 7.1).

Имиджмейкинг – это деятельность по формированию имиджа (созданию образа). Это название возникло от английского словосочетания: *image* – образ, *making* – создание.

Имиджмейкеры профессионально занимаются целевым формированием имиджа. Это может быть имидж руководителя либо организации. Специальными методами и приемами создается такой образ объекта, который является для общественного мнения привлекательным и доверительным.

PR-брендинг – это создание узнаваемой торговой марки. *Brend* – (англ.) торговая марка или символ.

PR-брендинг направлен на внесение в массовое сознание узнаваемых символов, образов, способных спланировать либо обособлять людей или товары. Бренд выступает своеобразным *маркером*, который помогает при помощи символа указывать на принадлежность людей к той или иной организации или социальной группе. Либо же эта принадлежность может относиться к группе товаров или услуг.

Медиа-связи – это искусство взаимодействия со средствами массовой информации (media-relation). *Media* – (англ.) средства массовой информации, *relation* – связь, взаимодействие.

Медиа-связи через СМИ информирует общественность о делах организации, особенностях продукции, профессиональной деятельности и личных качествах ее руководителей. Информация подается в таком виде и содержании, чтобы создать привлекательный образ организации, продукции, руководителей.

Лоббирование – это деятельность, направленная на оказание воздействия на государственных должностных лиц с целью принятия ими решения в интересах лоббирующей организации (группы).

Лоббирующая группа не обладает статусными ресурсами власти, законным правом навязывать свою волю властвующим субъектам. Однако она вторгается в сферу политических и социально-экономических отношений, воздействуя на персональное сознание ключевых фигур, стоящих у власти. Лоббирующие группы используют специфические приемы убеждения и иного воздействия на мотивацию лиц, принимающих решения.

Часто важные решения балансируют на грани двух вариантов, и оба являются законными. Поэтому лоббистское убеждение в свою пользу тоже будет законным. Однако при слабости своей позиции лоббисты нередко прибегают к взяткам. Это уже квалифицируется как преступление.

Консалтинг – это консультирование высококвалифицированными специалистами в вопросах принятия сложных решений, осуществления крупных проектов, внедрении серьезных инноваций. Консультантами могут быть узкие, но глубокие специалисты в интересующей заказчика области. О консалтинге более подробно рассказано в первом томе, в разделе 6.5.

Сложный процесс, связанный с поиском путей принятия решений в динамичных социально-экономических условиях, требует оперирования большим объемом разнообразной информации. Помочь в этом могут консалтинговые фирмы.

Урегулирование конфликтов – это вид PR-деятельности, который заключается в использовании давления общественного мнения на противоборствующие (конфликтующие) стороны. Это давление осуществляется с целью разрешения или хотя бы смягчения конфликтной ситуации. О разрешении конфликтов рассказано в главе 4.

Таблица 7.1 – Виды связей с общественностью

Виды связей	Содержание деятельности
Имиджмейкинг	Формирование имиджа
PR-брендинг	Создание узнаваемой торговой марки
Медиа-релейшнз	Взаимодействие со СМИ
Лоббирование	Воздействие на должностных лиц
Консалтинг	Консультирование перед принятием сложных решений
Урегулирование конфликтов	Давление общественного мнения на конфликтующие стороны

Формы паблик релейшнз зависят от вида и характера деятельности по связям с общественностью. Основными формами связей являются: имидж-консультирование, спичрайтинг, PR-кампании, медиа-планирование, рекламистика.

Имидж-консультирование заключается в работе профессиональных имиджмейкеров с руководителями с целью создания и коррекции их образа через внешность и поведение. Имидж-консультирование может распространяться и на создание привлекательного образа организаций через распространение выгодных сведений об их деятельности, выпускаемой продукции, заботу их о персонале и потребителях.

Спичрайтинг состоит в написании текстов публичных выступлений политиков и крупных хозяйственных руководителей.

Анекдот. Лидер СССР в 1970-х гг., генеральный секретарь ЦК КПСС престарелый Л.И. Брежнев встречает в аэропорту главу другого государства. Он достает из кармана бумажку, и читает:

- Здравствуйте, госпожа Марагарет Тетчер.
- Помощник испуганно дергает его за рукав, и шепчет:
- Леонид Ильич, это же Индира Ганди.
- Сам вижу, что Ганди, но написано – Тетчер!

PR-кампании представляют собой целевые программы по ознакомлению с новым товаром либо созданию нового образа объекту имиджа (руководителю, организации). PR-кампания состоит обычно из комплекса мероприятий, имеющих общую пропагандистскую цель.

Медиа-планирование заключается в разработке плана размещения информационных, пропагандистских и рекламных материалов в средствах массовой информации. Материалы должны охватывать как прямое, так и косвенное, скрытое воздействие на общественное мнение.

Рекламистика включает разработку концепции рекламной деятельности, создание рекламной продукции, подготовку и проведение пропагандистских мероприятий. Все это направлено на целевое информирование заинтересованных групп общественности, внесение в их сознание определенных образов, формирование у них желаемых убеждений.

Итак, общественное мнение заключается в преобладающих в обществе позициях и оценках определенного явления.

Связи с общественностью (PR) состоят в специальной работе по достижению взаимопонимания на основе распространения правдивой информации. Связи с общественностью строятся на основе конкретных принципов и решают задачи от создания репутации до управления кризисными ситуациями.

Роль PR заключается в том, чтобы создать объекту привлекательность в общественном мнении. Место PR состоит в помощи в повышении эффективности управления путем достижения взаимопонимания между руководством, персоналом и общественностью.

Связи с общественностью реализуются в следующих направлениях деятельности: укрепление авторитета руководства; создание благоприятных условий для управления; поддержка программ и инноваций; влияние на конкурентов и партнеров.

Возникновение связей с общественностью произошло в США. Первые Бюро по работе с общественностью появились в Бостоне в 1900 году.

Видами связей с общественностью являются: имиджмейкинг, лоббирование, PR-брендинг, медиа-рилейшнз, консалтинг, разрешение конфликтов.

Основными формами связей с общественностью являются: спичрайтинг; имидж-консультирование; PR-кампании; медиа-планирование; рекламистика.

7.2. Управление процессом связей с общественностью

Связи с общественностью могут быть очень эффективны, если они являются не разовым мероприятием, а представляют собой комплекс воздействий. Этот комплекс надо планировать и осуществлять, а также управлять им.

В ходе изучения управления процессом связей с общественностью будут рассмотрены следующие *вопросы*:

1. Связи с общественностью как система;
2. Управление системой связей с общественностью;
3. Связи с общественностью как процесс;
4. Планирование процесса связей с общественностью;
5. Реализация процесса связей с общественностью.

Понятие *система* связано с наличием ее признаков: взаимосвязи и взаимозависимости между появлением системного качества, которое не присутствует в отдельных элементах, но проявляется в системе.

Система связей с общественностью имеет конкретные признаки:

- *наличие ряда элементов*, из которых состоит система;
- *взаимосвязь элементов*, т.е. зависимость общественности, объектов PR, PR-специалистов, видов, форм и содержания PR друг от друга;
- *системное качество*, которое состоит в том, что в результате PR обрывается общественное мнение, ранее не существовавшее.

Функционирование системы связей с общественностью зеркально отражает работу схемы управления. На первый план выступают не объект и субъект, а воздействия системы на группы общественности и обратной реакции групп: положительной или отрицательной. Модель системы связей представлена на рисунке 7.1.

Исходя из модели, в деятельности системы связей с общественностью можно выделить две *функции*: выражение и регулирование требований.

Выражение требований заключается в их формулировании и обращении к конкретным элементам системы – лидерам общественного мнения.

Регулирование требований состоит в их фильтрации, направлении по определенным каналам, дозировании объема, уточнении содержания. Иначе требования могут буквально захлестнуть систему.

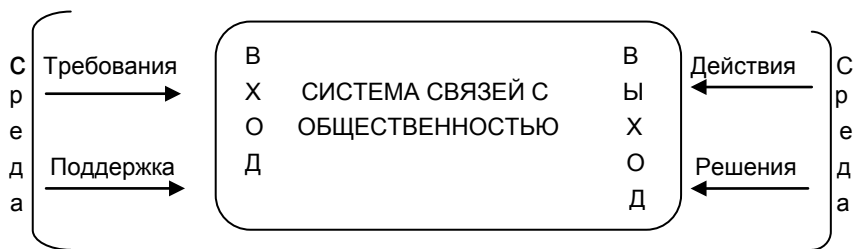


Рисунок 7.1 – Модель системы связей общественностью

Управление системой связей с общественностью состоит во взаимодействии управляющей и управляемой подсистем.

Управляющее воздействие направлено на формирование общественного мнения, либо коррекцию его в нужном направлении. При этом ставится задача достижения цели воздействия, одновременно блокируя препятствия на пути к цели.

Обратная связь позволяет оценить результат управляющего воздействия. Она дает возможность внести необходимые коррективы в последующее воздействие, чтобы добиться желаемого результата.

Процесс связей с общественностью заключается в последовательных действиях PR-специалистов по формированию общественного мнения, и реакции общественности на эти действия.

Важнейшим условием процесса является его действенность, которую оценивают по 4 критериям: степени достижения цели; результативности деятельности и управления; интегральному показателю.

Критерий степени достижения цели. Процесс считается действенным, если поставленная цель выполнена – у общественности сформировалось нужное мнение по интересующему вопросу (объекту). «Цена» (объем усилий) такой победы в этом критерии не рассматривается, число задействованных ресурсов не оценивается. В этом слабость данного критерия.

Критерий результативности деятельности. Этот показатель близок к предыдущему, но он меньше связан с планированием (целью). Результат может несколько отличаться от цели, но при этом быть не менее важным, и даже превосходить плановый. Могут возникнуть и дополнительные (побочные) результаты. Составные части результата могут быть ранжированы по их значимости.

Критерий результативности управления. Он заключается в соотношении достигнутых результатов к затраченным управленческим усилиям. Чем больше соотношение, тем выше эффективность.

Интегральный критерий. Это комплексная оценка, которая включает два или все три приведенных выше показателя. Показатели могут быть ранжированы, либо приведены к единому знаменателю, например, через комплекс условных баллов.

Планирование процесса связей с общественностью заключается в заблаговременном принятии решения о том, какие меры, в какой последовательности и какими силами будут осуществляться. Обычно итогом планирования становится *Программа* связей с общественностью.

Планирование процесса связей с общественностью можно осуществить на основе следующего *алгоритма* из четырех пунктов.

1. Диагностика ситуации. Она должна включать анализ социальных групп и имеющихся ресурсов.

Анализ *социальных групп* должен включать: общую характеристику групп (пол, возраст, образование, статус членов); психологические предпочтения в сфере предстоящего PR; возможные потенциальные сторонники и противники; позиции лидеров.

Анализ *имеющихся ресурсов* PR должен содержать перечень и оценку специалистов, «своих» журналистов, потенциальные выходы на СМИ с учетом их популярности и влиятельности, наличие денег и времени.

Главная задача диагностики ситуации состоит в том, чтобы изучить общественное мнение, и установить наиболее успешные способы воздействия на него:

эмоциональные – чувственные способы и механизмы на основе межличностных коммуникаций, воображения, ярких образов, сентиментальных примеров и т.д.;

рационально-сознательные – синтез прагматичного и наглядно-образного знания о фактах и событиях, которые позволят представить общую картину в нужном свете;

научно-профессиональное – мнения и доводы крупных специалистов, с использованием ими убедительных доводов, основанных на специальных исследованиях и профессиональных знаниях.

2. Постановка цели. Необходимо уяснить, чего следует добиться в результате проведения PR, как повернуть общественное мнение интересующей социальной группы.

Цель может быть направлена как на определенную социальную группу в целом, так и на ее сегменты. При этом по отношению к каждому сегменту может быть сформулирована своя частная цель.

К постановке цели относится и принятие тех показателей, по которым впоследствии будет оцениваться результат (степень достижения цели).

3. Выработка концепции и стратегии. Под концепцией понимается основная идея, главные контуры планируемых связей с общественностью. *Концепция* призвана определять политику связей с общественностью. Формирование концепции базируется на специфике групп общественности, имеющихся ресурсах, деловых предпочтениях. Составными частями концепции являются: технологическая модель связей с общественностью; основные направления политики связи; главная рекламная тема; общий сценарий PR-кампаний.

Стратегия связей с общественностью включает общую направленность, содержание и порядок действий по распространению необходимых сведений. Стратегия включает следующие элементы: пропаганду выигрышных сторон; защиту слабых мест; критику оппонентов.

4. Разработка программы. Программа является главным пунктом планирования. В ней предусматриваются конкретные меры пропагандистского и рекламного характера. Каждое мероприятие должно содержать свои задачи, подкрепляться необходимыми ресурсами, иметь своих исполнителей и установленное время выполнения.

Особую роль в программе связей с общественностью играют *PR-кампании*. Каждая из них должна иметь свой план проведения. Этот план должен предусматривать результативность и затратность (стоимость). Наиболее эффективными формами PR-кампаний являются: выступления в СМИ, распространение печатных агитационных материалов, участие в устных форумах (конференциях, семинарах), использование наружной рекламы, изготовление знаков и сувенирной продукции.

Реализация процесса связей с общественностью состоит из трех элементов: исполнения, контроля и анализа эффективности.

Исполнение плановых мероприятий должно осуществляться ответственными лицами. При этом используются плановые ресурсы.

Однако план не следует воспринимать как догму. Если это целесообразно, в план не надо бояться вносить *коррективы*. План не является самоцелью, он должен работать на главную цель – формирование общественного мнения.

Контроль заключается в проверке исполнения. Все запланированные мероприятия должны быть выполнены, либо они должны быть официально отменены. В противном случае виновные привлекаются к ответственности.

Анализ эффективности проведенных мероприятий необходим для планирования дальнейших действий. Для оценки используется *обратная связь* – мнение социальных групп, для которых проводилось данное мероприятие. В последующих планах эффективные мероприятия используются еще чаще, а малоэффективные – корректируются либо исключаются.

Итак, связи с общественностью представляют собой систему, в которой взаимосвязан ряд элементов: PR-специалисты, объекты PR, виды и формы PR, содержание пропагандируемых сведений. Системным качеством являются новые аспекты общественного мнения.

Управление системой связей с общественностью состоит во взаимодействии управляющей и управляемой подсистем. Первая воздействует на вторую, вторая отвечает обратной связью.

Связи с общественностью представляют собой процесс, который состоит в последовательных действиях PR-специалистов по влиянию на общественное мнение, и реакции на это социальных групп.

Планирование процесса связей с общественностью заключается в заблаговременном принятии решения о том, какие меры, какими силами и в какой последовательности будут осуществляться. Алгоритм планирования состоит из четырех последовательных пунктов: диагностика ситуации, постановка цели, выработка концепции и стратегии, разработка программы.

Реализация процесса связей с общественностью состоит из: исполнения, контроля и анализа эффективности проводимых мероприятий.

7.3. Психология PR-деятельности

Вся деятельность по работе с общественностью заключается в воздействии на внутренний мир людей. Главной целью PR является формирование общественного мнения в нужном направлении.

В ходе изучения психологии PR-деятельности рассматриваются следующие *вопросы*:

1. Сущность психологии PR;
2. Современный «виртуальный мир»;
3. Механизм PR-деятельности;
4. Анализ эффективности PR-деятельности;
5. Доверие и этика PR.

Сущность психологии PR заключается в воздействии на мнение группы людей с целью его изменения в нужном направлении. Поэтому PR-специалисты должны:

знать *психологию* объекта воздействия, его позиции и оценочные суждения по конкретным вопросам;

знать *механизм* формирования суждения во внутреннем мире объекта воздействия, его способы опосредования поступающей информации;

знать *содержание* и форму воздействий, которые наиболее всего могут изменить точку зрения объекта;

уметь правильно (по времени и обстоятельствам) *преподнести* объекту новое с тем, чтобы получить нужное изменение его мнения.

Тем самым можно сказать, что психология PR охватывает не только объект, но и субъект воздействия. К психологии PR-специалиста, кроме знания объекта, предъявляются требования в умении вникнуть и понять чужую психологию, а затем использовать это знание в своих целях.

Поскольку PR-воздействие связано с внутренним миром объекта и субъекта, оно полностью строится на психологии участников PR-деятельности.

Очень эффективным воздействием на психику людей обладает печатное слово. И это обстоятельство активно используется в PR и рекламе. Специалистов по PR в прессе называют «копирайтерами».

Так, дедушкой российского PR в СМИ (копирайтером) называют редактора газеты «Северная пчела» Санкт-Петербурга Ф.В. Булгарина (1-я половина XIX века). Он опубликовал ряд фельетонов, косвенно критикующих некоторые магазины за завышение цен, например, такой: «Однажды прохаживался я по Гостиному двору и увидел в одной из лавок серебряную табакерку.

– Что хочешь за эту вещь? – спросил я хозяина.

– Тридцать пять рублей, – отвечал купец.

– Дам пять, – сказал я в шутку и пошел. В двадцати шагах от лавки мальчик догнал меня и, подавая табакерку, сказал:

– Извольте-с! Пожалуйста пять рублей. Я заплатил и ужаснулся».

Испуганные фельетонами, владельцы магазинов стали подносить Булгарину дорогие подарки. А иные заказывали о себе статьи с косвенной рекламой. И Булгарин печатал: «Главная отличительная черта этого магазина – честность. Пошлите ребенка – также примут, как вельможу, и за одинаковую цену отпустят товары».

Сознание современных людей, под влиянием СМИ и Интернета, все больше перемещается из реального мира в виртуальный.

Виртуальный мир – это информационная сфера, созданная СМИ и Интернетом.

В этом придуманном информационном мире, находясь у телевизора или компьютера, современный человек проводит основную часть своего свободного времени. Тем самым он все больше отдален от реальностей жизни. *Признаками ухода* в виртуальный мир являются: способы получения информации, статус зрителей, пути формирования личного мнения.

Способы получения информации у современного человека связаны со СМИ и Интернетом. Жизнь, общение, книги составляют лишь малую часть информации, получаемой и потребляемой современным человеком. Люди разучились самостоятельно добиваться знаний. Они привыкли получать их в готовом виде.

Статус зрителей означает, что современные люди редко сами являются участниками известных им событий. Почти все, о чем они узнают и размышляют, пришло к ним в виде картинки с экрана телевизора или компьютера. Поэтому современного человека с полным основанием можно отнести не столько к участнику жизни, сколько к зрителю созданного вокруг него виртуального мира.

Пути формирования личного мнения незаметно для современного человека перестали быть сугубо личными. Они фактически стали собственностью СМИ и Интернета.

Любая информация, которую получает человек, имеет авторский субъективный подтекст. Сведения всегда подаются под определенным углом зрения. Это присутствует даже тогда, когда источник информации старается быть объективным.

Кроме того, современный человек не только разучился сам добывать знания. Он не научился критически, аналитически воспринимать информацию. Он давно уже не умеет «читать между строк». Поэтому, с каждой новой порцией информации из СМИ или Интернета, он усваивает и чужое субъективное мнение. Вскоре это чужое мнение начинает восприниматься «виртуальным зрителем» как его собственное.

Грубый обман пока еще распознается образованными людьми. А вот тонкое психологическое воздействие, выполняемое умелыми специалистами, воспринимается «за чистую монету» практически всеми. Это позволяет активно влиять на формирование широкого общественного мнения.

Механизм связей с общественностью состоит из участников и движущих сил PR. В него входят субъект и объект PR, информационное воздействие и обратная связь (рисунок 7.2).

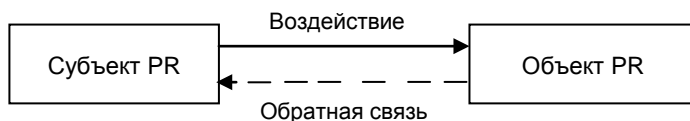


Рисунок 7.2 – Механизм PR

Субъект PR – это специалисты по связям с общественностью. Они являются главным звеном как механизма, так и модели PR. Успех связей с общественностью полностью зависит от их квалификации и креативности. PR-специалисты должны уметь выдвигать привлекательные для групп общественности идеи, четко ставить цели и добиваться успеха, мобилизуя для этого все имеющиеся ресурсы.

Объект PR – это общественность и ее мнение. Общественное мнение опирается на менталитет местного населения (нации).

Менталитет – это совокупность норм и стереотипов сознания и поведения, присущих определенной социально-демографической группе.

Знание менталитета позволяет успешно воздействовать на общественное мнение, используя для этого наиболее эффективные приемы и способы.

Менталитет можно трактовать как сложившийся в данной местности способ восприятия окружающей действительности. Одно и то же событие может вызвать совершенно разные реакции на Севере или Юге, в Беларуси или на Кавказе.

Воздействие – это содержание и способ передачи PR-информации. чтобы повлиять на общественное мнение в нужном направлении. Воздействие должно быть адресным, точным, убедительным. А для этого надо знать психологию объекта воздействия, его менталитет.

Так, в больших городах люди привыкли к постоянному рекламному прессингу. Поэтому реклама должна быть яркой и броской. А вот жителей провинции агрессивная реклама просто оттолкнет.

Содержание воздействия может заключаться в положительной, сравнительной либо отрицательной (о конкурентах) информации. Сведения могут касаться организации, ее руководителя или товара.

Положительное воздействие обычно заключается в том, что объекту (общественности) сообщается:

- о производственных либо социальных успехах организации, ее заботе о потребителях и персонале, о внедрении новых технологий;

- о высоких потребительских свойствах товара, выпуске новинок, разработке новых моделей;

- о личных достоинствах руководителей, их порядочности, ответственности, участии в социальных программах, высоких этических и нравственных нормах, исключительной квалификации и профессиональных достижениях.

Психологическая сущность сообщаемых сведений заключается в том, чтобы они изменили или укрепили мнение общественности в нужном заказчику направлении.

Обратная связь – это изучение реакции объекта (общественности) на PR-воздействие. Обратная связь выполняет две функции: дает оценку эффективности воздействия, и позволяет корректировать последующую PR-деятельность для повышения ее результативности.

Анализ эффективности PR-деятельности осуществляется по аналогии оценки действенности работы по связям с общественностью. Выделяют четыре основных *подхода* к оценке эффективности PR-воздействия: по степени достижения цели, по результативности, по эффективности управления, по интегральному показателю.

Оценка по степени достижения цели. Связи с общественностью считаются эффективными, если достигнута их цель – сформировано желаемое заказчиком общественное мнение. «Цена» такого достижения обычно не принимается во внимание.

Чаще всего критерием данной оценки является то, «достигнута» или «не достигнута» цель. Такой подход не позволяет проанализировать детали, успехи и недостатки процесса. Кроме того, он не предполагает экономное расходование ресурсов в достижении цели.

Так, за 1-ю половину XX века табачные кампании вложили миллиарды долларов в рекламу. Был создан образ курильщика – «ковбоя Мальборо» – независимого и преуспевающего. Прямо-таки живое воплощение американской мечты. К середине 1960-х годов половина американцев курили, а табачная промышленность стала самой преуспевающей отраслью США. Предупреждение врачей о вреде курения эффекта не достигали.

Общество борьбы с курением решило разрушить романтический образ курильщика. Была снята серия документальных роликов, в том числе о реальных ковбоях. Вот, например, ковбой с трудом держится в седле, к крупу лошади привязан кислородный аппарат, от которого к ноздрям ковбоя тянутся прозрачные шланги. Он рассказывает о том, как курение довело его до жизни такой.

Табачные кампании активно сопротивлялись. Но последовало несколько громких судебных процессов, в которых некурящие отстаивали свои права на свежий воздух. А пресса сообщила о том, что курильщики чаще болеют, и поэтому обходятся работодателям дороже на тысячу долларов в год.

Стереотип был сломлен. Сигарета стала признаком принадлежности к низшим слоям общества, работягам или эмигрантам-полунищим.

Оценка результативности PR по своему основному критерию близка к предыдущей (по степени достижения цели). Однако она не ориентируется столь жестко на постановку цели и ее достижение. В этом случае анализируются все результаты: как основные, так и сопутствующие, как запланированные, так и дополнительные. Часто достигнутые результаты ранжируются и выстраиваются по значимости, достижения суммируются.

Международный пример. В 1957 г. ученые выдвинули предложение, что происходит разрушение озонового слоя, который защищает Землю от солнечной радиации. Причиной позже были названы выбросы в атмосферу промышленных фреоновых газов, которые используются в холодильной промышленности, в кондиционерах и аэрозольных баллончиках. Другие ученые подвергли эту гипотезу сомнению. Но джин был выпущен из бутылки. Началась компания активной борьбы с фреонами, в которую включился ряд общественных организаций, прежде всего «зеленые». Позднее «фреоновая гипотеза» была опровергнута, «Гринпис» поймали на подтасовке фактов, однако в «озоновую дыру» уже вылетело около 220 млрд долларов.

Оценка эффективности управления PR заключается в сравнении полученных результатов с понесенными затратами и задействованными ресурсами. Чем больше это соотношение, тем выше эффективность.

Иными словами, добиться изменения общественного мнения в желаемом направлении необходимо при относительно небольших затратах, при экономном расходовании ресурсов на работу по связи с общественностью.

Интегральная оценка сочетает в себе критерии всех вышеизложенных оценочных подходов. Это позволяет более полно проанализировать все аспекты работы с общественностью.

Обычно все критерии приводят к *единому знаменателю* через систему условных баллов или других количественных показателей. Это удобно в практической PR-деятельности, т.к. позволяет корректировать воздействие.

В крупных организациях для осуществления PR-деятельности часто создается целый **PR-комплекс** (рисунок 7.3).

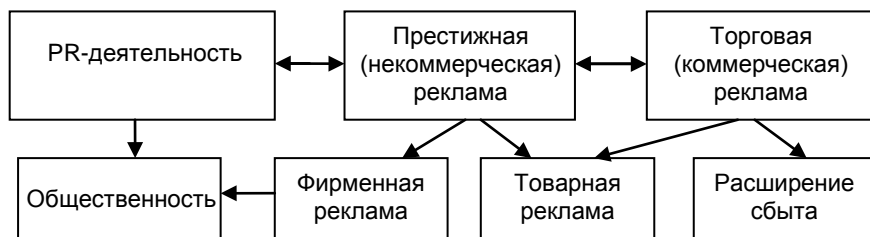


Рисунок 7.3 – PR-комплекс организации

PR-комплекс организации включает в себя и круг вопросов рекламы, направленной на пропаганду фирмы и продажу товаров.

Деятельность и развитие организации в современной рыночной (конкурентной) среде обуславливает необходимость создания ей известности, психологической атмосферы доверия, интереса и доброжелательности со стороны общества.

Доверие к деятельности организации выступает главным условием ее успеха в связях с общественностью. Если доверие отсутствует, все усилия PR-специалистов будут неэффективными. Поэтому завоевание доверия со стороны общественности является первой психологической задачей паблик рилейшнз.

В завоевании доверия используется принцип: «Как можно раньше начать разговаривать с общественностью, опережая своих конкурентов».

Завоевание доверия осуществляется в рамках единой информационной политики организации. Недостаток сведений вызывает подозрение, догадки, слухи.

Любое важное дело обязательно должно быть поддержано близким окружением. Создание благоприятного климата в среде заинтересованной общественности является значительно более важным, чем это может показаться неспециалисту.

Например, в 1980-е годы было принято межгосударственное решение об уничтожении химического оружия. Для участия в реализации этого соглашения в Москву прибыли специалисты американской фирмы. Им стали представлять информацию о химических заводах и складах. Но американцы поразили хозяев своим заявлением: уничтожение химического оружия – это второстепенный вопрос. Главный же – необходимость проведения разъяснительной работы среди населения. По их мнению, сначала нужно создать благоприятный психологический климат: разъяснить людям отсутствие угрозы их здоровью, экологии, успокоить население, пересечь негативные слухи. Впоследствии правильность такого подхода полностью подтвердилась, когда начались массовые протесты, пикетирование, паника среди населения.

Таким образом, перед проведением любой серьезной работы, обязательно необходимо провести *разъяснение* и добиться *понимания* со стороны тех людей, кого это затрагивает. Недооценка этого, либо экономия сил и средств, скорее всего, обернется позднее большими расходами. А может даже поставить все дело под удар.

Основой доверия к PR-деятельности выступает этика. PR часто называют «совестью» менеджмента, тем самым подчеркивая социальную ответственность PR-специалистов («пиарменов»).

Этика PR – это работа с общественностью на основе принятых моральных норм.

Воздействуя непосредственно на сознание людей, PR-специалисты должны осознавать свою ответственность перед обществом за результаты деятельности. Они ни при каких обстоятельствах не должны быть направлены против любых групп общественности.

Этические требования к PR-деятельности включают:

правдивость – распространение реальной, а не воображаемой или непроверенной информации;

служение обществу – будучи исполнителем воли заказчика (организации), недопустимо ему в угоду действовать во вред любой отдельной группе общественности;

мужественность – не бояться сказать «нет» своему клиенту, или отказаться от выполнения программы, вводящей общественность в заблуждение.

Итак, сущность психологии PR заключается в воздействии на мнение группы людей с целью изменения его в нужном направлении.

Современные СМИ и Интернет создали особую информационную сферу, которая получила название «виртуальный мир». Признаками ухода людей в виртуальный мир являются: способы получения информации; статус зрителей, а не участников; пути формирования личного мнения.

Механизм связей с общественностью состоит из объекта и субъекта PR, информационного воздействия и обратной связи. Важную роль в деятельности механизма играет менталитет объекта воздействия.

Анализ эффективности PR-деятельности осуществляется по следующим подходам: по степени достижения цели, по результативности, по эффективности управления, по интегральному показателю.

Главным условием успеха PR-деятельности выступает доверие к исполнителю (субъекту) со стороны общественности (объекта), и соблюдение этических норм в работе PR-специалистов.

7.4. Современные PR-технологии

Успешность PR-деятельности во многом зависит от способов ее осуществления, то есть от технологий. Решение любой задачи, в том числе связей с общественностью, предполагает выработку и использование определенных способов действий.

При изучении современных PR-технологий рассматриваются четыре *вопроса*:

1. Сущность PR-технологий;
2. Пути формирования PR-технологий;
3. Способы PR-деятельности;
4. Приемы PR-деятельности.

Понятие «технология» состоит из двух слов. *Техне* – (греч.) искусство, мастерство, и *логия* – наука. Таким образом, технология означает научный подход к мастерскому решению конкретной задачи.

PR-технологии – это способы успешного воздействия на общественное мнение.

Технологии в сфере связей с общественностью определяют средства и способы достижения цели, устанавливают очередность действий, выработку желаемых форм социального поведения групп общественности. Процедуры связей с общественностью направлены на воздействие на общественное мнение специальными приемами.

Технология PR устанавливается тогда, когда процесс приобретает организационную законченность. Складывается последовательность операций, очередность применения определенных приемов и средств, осознается их психологическое воздействие на целевые группы общественности.

Технологии связей с общественностью можно рассматривать как форму *социальной инженерии*. Они заключаются в определенной последовательности действий, направленных на достижение конкретного влияния на общественное мнение. Успешность этого влияния зависит от субъекта воздействия, его профессионализма, а также задействованных ресурсов.

Технологии PR можно рассматривать и как *средство инициации* психологических механизмов влияния на общественное мнение. Технологии PR позволяют изменить социальную оценку конкретного явления.

Пути формирования PR-технологий определяют формы связей с общественностью. Основными путями являются: субъективный и аналитический.

Субъективный путь PR-деятельности основан на логике и здравом смысле. Он учитывает субъективный опыт людей, традиции, нормы поведения, психологические стереотипы. Воздействуя на сознание людей, можно существенно повлиять, например, на конкурентоспособность продукции.

Пример Г. Афанасьева. В некоем городке живут два булочника-конкурента: Ганс и Юрген. У Ганса булочки лучше и цены ниже, и он начинает теснить бизнес Юргена. Юрген нанимает PR-специалистов. Они ставят три задачи: 1) выяснить и устранить слабые места в работе булочной Юргена; 2) изучить покупателей Ганса; 3) изучить самого Ганса и его семью. Предположим, что покупатели Ганса – провинциальные обыватели, для которых характерны слухи, пересуды, сплетни. У Ганса есть 20-летний сын, хороший молодой человек, который ведет обычный для его возраста образ жизни – девушки, вечеринки, танцы.

Но такая оценка сына не устраивает PR-специалистов. В целях конкурентной борьбы они внедряют в среду постоянных покупателей Ганса следующую информацию: сын Ганса вчера танцевал с одной девушкой, сегодня долго гулял по парку с другой; он часто возится с хлебом в булочной. Сплетни начинают развиваться так: «сын ведет разгульную жизнь»; он может заразиться «дурной болезнью»; он возится с хлебом и может принести заразу. Вывод: хлеб в булочной Ганса лучше не покупать, на всякий случай.

Разумеется, если по составу покупатели другие, например, семьи ученых в университетском городке, то для них были бы использованы другие тезисы. Например: сын Ганса хотел поступить на химфак, но отец не дал. Сын часто возится с химикатами, а потом помогает в булочной, не переодевшись после своих опытов. В итоге появится (или будет подсказано) мнение, что хлеб в булочной Ганса может быть загрязнен химреактивами, опасными для здоровья.

Аналитический путь формирования PR-деятельности предполагает использование методов и процедур, определяющих параметры и условия достижения целей. Это позволяет использовать объективные возможности влияния, что является более эффективным.

С содержательной точки зрения аналитический путь включает характеристику и оценку PR-специалистов, их функционально-ролевых отношений, действующих социальных норм и регламентов поведения, специфики среды, расстановки сил и ресурсов. Этот путь использует ряд адекватных критериев.

Способы PR-деятельности определяют, каким образом осуществляется целенаправленное воздействие на общественное мнение. Основными способами являются: контакты со СМИ, пропагандистские акции, работа с информацией, лоббирование (таблица 7.2).

Контакты со СМИ заключается в использовании средств массовой информации для распространения сведений, влияющих на общественное мнение. Выполняют эту работу пресс-службы организаций (предприятий). Основными формами взаимодействия со СМИ являются: паблисити, мониторинг, ответы на запросы.

Паблисити означает распространение сведений, сообщение новостей об организации. С этой целью создаются передачи и статьи, делаются официальные заявления, проводятся пресс-конференции и интервью. Заказные статьи и передачи являются, в том числе, эффективной непрямой рекламой.

Мониторинг СМИ осуществляется для того, чтобы отслеживать круг сведений, распространяемых об организации. Положительные сведения надо поддерживать, а авторов поощрять. Отрицательную информацию следует опровергать, а с авторами вести разъяснительную работу.

Ответы на запросы и вызовы должны быть оперативными и компетентными. Для этого следует привлекать известных ученых, опытных специалистов, авторитетных людей. Они могут основательно и убедительно развеять сомнения, показать проблему в выгодном свете, продемонстрировать принимаемые меры для решения возникших задач.

Пропагандистские акции являются практическими действиями, которые в выгодном свете представляют организацию в глазах общественности. Наиболее эффективными акциями являются благотворительность, спонсорство, меценатство.

Благотворительность означает меры по поддержке инвалидов, больных, сирот, малоимущих, пенсионеров. Такие меры становятся пропагандистской акцией, когда они показываются широкой общественности.

Спонсорство включает действия по поддержке работников и учреждений культуры и искусства, образования и здравоохранения, физкультуры и спорта. Эти действия также становятся PR, когда о них информируется общественность.

Меценатство является способом постоянной поддержки определенных работников искусства и культуры.

В I веке в Древнем Риме жил очень богатый человек Гай Меценат, который дружил с императором Августом. Меценат был тонким ценителем искусства и знаменитым покровителем поэтов. Его фамилия впоследствии стала нарицательной, таким именем называли людей, оказывающим материальную поддержку деятелям искусства и культуры.

Меценаты и спонсоры наиболее предпочтительно выглядят в общественном мнении при покровительстве искусства и спорта. На фоне произведений искусства или молодых красивых спортсменов спонсоры имеют возможность привлечь к себе массу положительных эмоций со стороны общественности.

Работа с информацией означает управление распространением положительных и недопущение появления отрицательных сведений об организации. Работа с информацией проявляется в трех основных формах: распространения, блокирование и опровержение.

Распространение выгодных для предприятия сведений является наиболее простой технологией PR-деятельности. Если на предприятии происходит что-то интересное, о нем следует говорить и показывать. Если таких событий не происходит, их надо придумывать.

Особой эффективностью обладает «утечка» информации. Это специально организованные свидетельства, слухи, мемуары. В этом случае якобы совсем незаинтересованные лица сообщают какие-то малоизвестные данные об организации. Сведения эти не хвалебные, а жизненные, но в целом положительные.

Очень эффективным способом распространения информации с целенаправленным влиянием на общественное мнение являются «социологические опросы». Под предлогом выяснения мнения людей, им фактически внушают нужные мысли и оценки.

Блокирование распространения информации осуществляется в том случае, если сведения являются отрицательными. Чем меньше таких сведений становится известными общественности, тем лучше.

Опровержение применяется тогда, когда не удалось заблокировать распространение отрицательной информации. Для этого уместно привлечь авторитетных экспертов, которые поставят под сомнение правдивость отрицательной информации. Они должны показать, что данные сведения являются неточными или предвзятыми.

Лоббирование означает оказание влияния на властные структуры, должностных лиц и общественных деятелей с целью склонить их к нужной точке зрения, желаемым решениям. Результаты лоббирования: принятие решений, установление доверительных отношений, воздействие на официальное и общественное мнение.

Принятие решений в спорных случаях в пользу заинтересованных лиц является основной целью лоббирования. В экономической сфере решения могут касаться размещения госзаказов, предоставления налоговых льгот, преимущественного кредитования и другого.

Установление доверительных отношений позволяет получать важные для работы сведения, а при необходимости – и прямую поддержку. Это тем более актуально, если речь идет о властных структурах, либо авторитарных общественных организациях.

Воздействие на официальное и общественное мнение также позволяет в проблемных ситуациях достигать нужных решений со стороны властных структур.

Таблица 7.2 – Способы PR-деятельности

Способы	Формы и результаты
Контакты со СМИ	Паблсити. Мониторинг. Ответы на запросы
Пропагандистские акции	Благотворительность. Спонсорство. Меценатство
Работа с информацией	Распространения. Блокирование. Опровержение
Лоббирование	Принятие решений. Установление доверительных отношений. Воздействие на общественное мнение

Приемы PR-деятельности определяют, с помощью каких инструментов осуществляется воздействие на общественное мнение. Основными приемами являются: фотографии, дизайн, выставки и ярмарки, конференции и семинары, конкурсы и премии.

Фотографии используют преимущества зрительной передачи информации. Воздействие на общественное мнение осуществляется при помощи *фото- и киносъемки, репортажей, иллюстраций*. Они используют зрелищную притягательность и художественную форму.

Дизайн информационных материалов используется при издании *печатной продукции*. Через дизайн передается фирменный стиль. В качестве печатной продукции могут быть буклеты, брошюры, внутренняя или стенная газета, рекламная продукция.

Выставки и ярмарки позволяют активно воздействовать на общественное мнение демонстрацией лучших образцов продукции, новых идей, современных технологий. *Визуальное воздействие* при этом использует: наглядную пропаганду, рекламу достижений, зрительную информацию, художественно-световое оформление.

Конференции и семинары позволяют расширить контакты и обмениваться информацией. Сведения на них распространяются через специалистов. Сами сведения при этом могут быть глубокими и подробными, и поэтому более убедительными.

Конкурсы и премии используют принцип состязательности в воздействии на общественное мнение. Победители и лауреаты подаются как лучшие образцы в том или ином виде деятельности.

Итак, технологиями PR-деятельности называют способы воздействия на общественное мнение с целью изменения его в нужном направлении. Технологии PR являются средствами инициации психологических механизмов влияния на общественное мнение. Технологии PR позволяют изменить социальную оценку определенного явления.

Существуют два основных пути формирования PR-технологий: субъективный и аналитический. Субъективный путь основан на конструировании оптимальной последовательности мер на основе логики и здравого смысла. Аналитический путь предполагает использование специальных методов и процедур, определяющих параметры и условия достижения целей.

Способы PR-деятельности определяют, как осуществляется воздействие на общественное мнение. Основными способами являются: контакты со СМИ, пропагандистские акции, работа с информацией, лоббирование.

В зависимости от применяемых инструментов влияния на общественное мнение, складываются приемы PR-деятельности: фотографии, дизайн, выставки и ярмарки, конференции и семинары, конкурсы и премии.

7.5. Формирование репутации

Репутация как явление может относиться как к человеку, так и к организации. От репутации во многом зависит успешность деятельности и руководителя, и предприятия.

В рамках изучения формирования репутации будут рассмотрены следующие четыре *вопроса*:

1. Сущность репутации;
2. Пути формирования репутации;
3. Способы формирования репутации;
4. Субъекты формирования репутации.

Репутация – оценка человека или организации в общественном мнении.

Понятия «репутация» и «имидж» близки, но не тождественны. Имидж – это образ явления, а репутация – его оценка. Ряд авторов еще в большей степени разделяют эти понятия.

Имидж определяется как целостный образ, общее или детальное представление о личности либо организации, их индивидуальности и неповторимости.

Репутация заключается в оценочных суждениях и ценностных характеристиках – качество, надежность, порядочность, ответственность.

Так, в китайской культуре существует «концепция лица» (явления). Лицо может быть двух типов: «лень» и «мень». «Лень» является верой общественности в моральную чистоту человека или организации. Потеря этой веры резко усложняет сосуществование объекта с сообществом. «Мень» – это своего рода престиж, который достигается на основе жизненного успеха, его публичной демонстрации и признания. Можно сказать, что «лень» – это репутация, а «мень» – имидж.

Если организация и ее руководитель обладают хорошей репутацией, то она активно способствует деловому успеху. Плохая же репутация создает значительные трудности в разных сферах, и прежде всего производственной деятельности. Она вызывает недоверие со стороны потребителей, партнеров, и даже собственного персонала. Между эффективностью организации и ее репутацией существует прямая связь.

Так, журнал Fortune уже 25 лет проводит ежегодный конкурс среди 500 крупнейших компаний мира. Выстраивается рейтинг 50 лучших и 50 худших компаний. Сравнение ведется по 8-ми важнейшим показателям: от качества продукта до защиты окружающей среды. Экспертами установлено, что компании с высокой репутацией неизменно входят в число лидеров. И наоборот, компании с плохой репутацией являются экономическими аутсайдерами.

Ценность хорошей репутации проявляется в ряде экономических показателей. Это конкурентоспособность предприятия и его продукции, инвестиционная привлекательность, патриотизм персонала. Высокая репутация способствует продажам продукции, привлечению высококвалифицированных работников, внешних и внутренних инвестиций.

Репутация организации характеризуется узнаваемостью торговой марки, именем и брендом.

Бренд – это широко известный товарный знак или торговая марка, отражающие индивидуальность формы и ее товаров.

В психологии потребителей бренд вызывает доверие к продукции, уверенность в ее высоких потребительских свойствах, престижность обладания ею.

Плохая репутация организации в общественном мнении автоматически переносится на ее продукцию. Психологическая субъективная оценка потенциальных потребителей проявляется в недоверии к качеству и потребительским свойствам продукции, что существенно снижает ее конкурентоспособность.

Пути формирования репутации заключается в воздействии на общественное мнение. Имеются два основных пути формирования: самопроизвольный (естественный) и целенаправленный (искусственный). Некоторые авторы их называют образно: «быть» и «слыть».

Самопроизвольный путь («быть») означает, что специально репутацией не занимаются. Ее формирование идет естественным путем. Репутация будет хорошей, если организация действительно является ответственной и высокотехнологичной. Она выпускает качественную продукцию, а руководитель является высококвалифицированным и успешным. В результате создается высокая репутация организации и руководителя, которая соответствует действительности.

Самопроизвольный путь формирования репутации чаще всего приводит к реальной оценке. Хотя под влиянием случайных факторов оценка может оказаться не вполне соответствующей действительности, то есть заниженной или завышенной.

Целенаправленный путь («слыть») формирования репутации заключается в использовании специальных приемов для желаемого воздействия на общественное мнение. Формирование осуществляется как искусственно направляемый процесс.

При целенаправленном пути формирования репутации главным является не то, какими организация и руководитель являются в действительности, а то, каковыми их станет воспринимать общественность. Для этого объект имиджа показывается в выгодном свете.

Пути формирования репутации и их результаты представлены на рисунке 7.3.

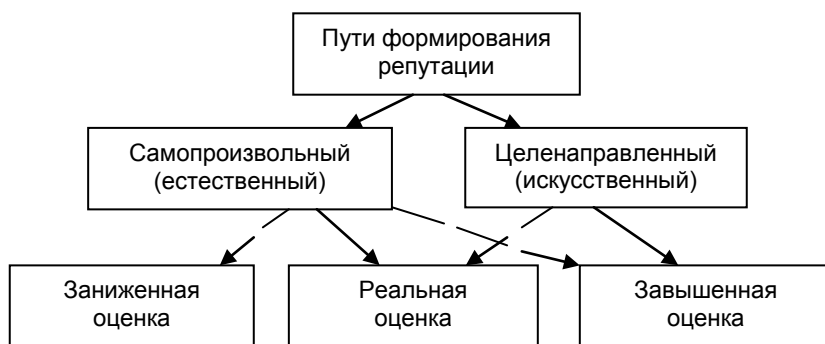


Рисунок 7.3 – Пути формирования репутации

Целенаправленный путь обычно ведет к завышенной оценке. Однако при этом возможны два варианта, когда оценка окажется не выше реальной.

Первый, когда субъект создания репутации принципиально честен, и он, не завывая, показывает лишь те положительные стороны, которые есть на самом деле.

Второй вариант – когда субъект недостаточно квалифицирован для того, чтобы выдать желаемое за действительное. Он пытается это сделать, но у него не получается.

Способы формирования репутации заключаются в мерах воздействия на общественное мнение в желаемом направлении. Основными способами являются: показ преимуществ, создание индивидуальности, блокирование недостатков.

Показ преимуществ заключается в демонстрации лучших сторон объекта репутации. Для этого организуются *публичные акции и информационные поводы*, с помощью которых можно продемонстрировать положительные качества личности или высокие потребительские свойства товара.

По этому поводу у имиджмейкеров есть образное выражение: «Страна должна знать своих героев!».

Создание индивидуальности связано с тем, что у объекта выделяется одно яркое качество, вокруг которого и формируется репутация. Это качество должно *выделять* объект из общей массы, становиться его узнаваемой особенностью.

Индивидуальность может строиться и на *виртуальном понятии*. Это может быть престижность, модность, ценность, уважение к потребителю и т.д. Одно из этих понятий целенаправленно внушается общественному сознанию. Однако оно должно иметь и определенное материальное подтверждение, чтобы закрепиться в сознании общественности.

Так, престижность товара может подтверждаться его ценой, использованием дорогих материалов, употреблением его известными людьми. Однако это все равно будет миф, так как реальная себестоимость товара оказывается значительно ниже. В товар закладывается дополнительная ценность в виде психологического превосходства над обладателями других товаров.

Брендинг – это целенаправленная работа по пропаганде и продвижению товарного знака или товарной марки (бренда). Брендинг представляет собой комплекс информационно-пропагандистских мероприятий по *связыванию* товарного знака с качественной продукцией и иными достоинствами фирмы, с ее индивидуальностью и неповторимостью.

Брендинг может осуществляться как в виде прямой, так и косвенной (скрытой) рекламы. Причем второй вариант на формирование общественного мнения часто влияет более эффективно, чем первый.

Так, украинский производитель алкоголя «Немиров» при брендинге своей торговой марки активно использовал непрямую рекламу средствами кино. По заказу фирмы, в ряде популярных украинских и российских телесериалов в застольях богатых и уважаемых людей использовалась исключительно водка «Nemiroff». А вот отрицательные герои пили продукцию конкурентов.

Блокирование недостатков заключается в действиях по трем направлениям.

Первое, не допустить того, чтобы отрицательные стороны объекта репутации стали *известны* общественности.

Второе, не создавать обстоятельств, в которых могут *проявиться* недостатки объекта.

Третье, объекту вести работу по самосовершенствованию, в том числе по *искоренению* недостатков.

Субъекты формирования репутации – это специализированные организации, подразделения и отдельные специалисты, которые профессионально занимаются данной деятельностью. Основными субъектами являются: службы связи с общественностью, пресс-секретари, имиджмейкеры, спичрайтеры.

Службы связи с общественностью являются специализированными подразделениями в организациях для целенаправленного информирования заинтересованных людей (социума) и влияния на общественное мнение.

Пресс-секретарь – это специалист по связям со средствами массовой информации (прессой, телевидением). Любые важные события в жизни организации или деятельности руководителя освещаются либо комментируются пресс-секретарем.

В функции пресс-секретаря входит следующий основной круг вопросов:

- распространение через СМИ положительной информации о деятельности организации и ее руководства;
- разъяснение возникающих в организации проблемных ситуаций, которые стали известны общественности;
- недопущение распространения об организации и ее руководителях отрицательных сведений;
- опровержение просочившейся в СМИ негативной информации об организации и ее руководителях.

Имиджмейкер является профессионалом по созданию имиджа. Однако обычно в его обязанности включают и вопросы создания хорошей репутации руководителя и организации.

Функции имиджмейкера, в отличие от пресс-секретаря, распространяются и за пределы СМИ. Они охватывают общественную деятельность, публичные выступления руководителя, благотворительные акции, участие в социальных программах, внешний вид, манеры, публичное поведение и многое другое. Иными словами, все действия руководителя и организации, которые могут стать известны общественности, и повлиять на имидж и репутацию должны направляться имиджмейкером.

Спичрайтер – это составитель публичных речей для руководителя. Выступление перед профессиональной или общественной аудиторией требует высокой квалификации. Поэтому услуги спичрайтера очень важны. Публичные выступления сильно влияют на репутацию руководителя.

Итак, репутация рассматривается как оценка человека или организации в общественном мнении. Репутация имеет реальную экономическую ценность, т.к. она влияет на конкурентоспособность продукции и услуг, инвестиционную привлекательность, патриотизм к фирме, трудовой энтузиазм персонала.

Существует два пути формирования репутации: самопроизвольный и целенаправленный. При самопроизвольном пути образ объекта складывается в сознании субъекта (общественности) естественным путем. При целенаправленном пути образ объекта во внутреннем мире субъекта формируется искусственно, с помощью специальных технологий.

Способы формирования репутации состоят в мерах воздействия на общественное мнение в желаемом направлении. Основными способами формирования являются: показ преимуществ, создание индивидуальности, блокирование недостатков.

Субъектами формирования репутации называют специализированные организации, подразделения и отдельных специалистов, которые профессионально занимаются данной деятельностью. Основными субъектами являются: службы связи с общественностью, пресс-секретари, имиджмейкеры, спичрайтеры.

7.6. «Серый» и «черный» PR

Сфера связей с общественностью очень важна как в социальном, так и в экономическом плане. Благодаря связям достигается социальное спокойствие и равновесие. Однако у некоторых ее работников возникает желание добиться цели любой ценой. И тогда появляется соблазн использовать неэтичные, и даже противоправные приемы и способы.

При изучении «серого» и «черного» PR будут рассмотрены следующие *вопросы*:

1. Сущность «белого», «серого» и «черного» PR;
2. Сферы использования «серого» и «черного» PR;
3. Приемы «серого» и «черного» PR;
4. Атаки «черного» и «серого» PR;
5. Защита от «черного» и «серого» PR.

По степени этичности и законности *паблик рилейшнз* подразделяют на «белый», «серый» и «черный».

«Белый» PR – это конструктивная работа с общественностью по распространению честной и правдивой информации. Белый PR ни при каких условиях не ставит перед собой задачу влияния на общественное мнение во вред самой общественности или определенному объекту.

«Серый» PR – это воздействие на общественное мнение с использованием негативной информации и некорректных приемов (неэтичное влияние).

«Серый» паблик рилейшнз использует конфиденциальную и секретную информацию, которая может создать отрицательное мнение об оппоненте, или выгодно представить рекламируемый объект, что будет не вполне заслуженно.

Приемы «серого» PR не отличаются моральной щепетильностью и честностью. Могут использоваться и не вполне порядочные формы воздействия на аудиторию.

«Серый» PR может работать не только «против», но и «за». В этом случае он использует недостоверную информацию для рекламы, явно завышая положительные свойства объекта.

«Черный» PR – это обман общественного мнения с помощью ложной информации и аморальных приемов (безнравственное и противоправное влияние).

Черный PR не просто использует любые негативные сведения против соперников, он специально разыскивает и подбирает такие сведения. Более того, отрицательная информация часто создается, то есть добывается из явно нечестных источников, а то и просто выдумывается.

Министр пропаганды в фашистской Германии Геббельс утверждал: «Чем чудовищнее ложь, тем больше в нее верят».

В поисках и использовании негатива и компромата (порочащих сведений), «черный» PR не останавливается ни перед чем. Его обычным способом воздействия являются провокации против своих соперников. Объект искусственно втягивается в негативные ситуации и обстоятельства, а затем все отрицательное предается гласности.

Если «черный» PR направлен на поддержку объекта, то он и в этом случае использует явную ложь для того, чтобы выдать плохое за хорошее. Объекту приписываются такие положительные свойства, которых нет и в помине.

Воздействуя на аудиторию определенным образом, «черный» и «серый» PR формируют социальные установки, искажающие объективную реальность. Схематизация понятий, стереотипное восприятие способствуют выработке упрощенных социальных представлений о жизненных явлениях. Иллюзорность мнений и суждений формирует готовность социума воспринимать события, людей, их поступки искаженным образом, в упрощенном виде, исходя из предвзятых представлений. Таким путем формируются псевдообразы объективной реальности, имеющие с ней мало общего.

Методы «черного» и «серого» PR активно используются в современном мире. Однако общественность, сталкиваясь с ними, не всегда может их распознать. Профессиональные «черные» PR-кампании обычно хорошо маскируются под случайные, самопроизвольные события.

Некоторые специалисты оспаривают мнение о том, что «черный» PR – это не всегда плохо. Они считают, что «черный» PR может использоваться как средство борьбы со злом. И в этом случае он будет выполнять положительную социальную функцию.

Сферы использования «серого» и «черного» PR могут быть очень разнообразными, причем направленность возможна как против соперника, так и в поддержку своего объекта. Основными *сферами* «серого» и «черного» PR являются: конкурентная борьба, влияние на власть, давление на партнеров, самореклама.

Конкурентная борьба используется в экономике и политике. Она направлена на пропаганду реальных и мнимых преимуществ своего объекта, и создание мнения о недостатках соперника.

Основными *направлениями* экономической конкурентной борьбы с помощью «серого» и «черного» PR являются:

- вытеснение конкурентов с рынка;
- снижение уровня сбыта конкурентных товаров;
- разрушение бизнес-связей конкурента;
- ослабление (подрыв) позиций конкурента;
- уничтожение бизнеса конкурента.

Влияние на власть «серого» и «черного» PR заключается в создании такого общественного мнения, которое подталкивает властные структуры к принятию нужных заказчику решений.

В общественном мнении искусственно создается «возмущение» по определенному поводу. Органы власти вынуждены реагировать, иначе они рискуют потерять доверие общественности, и сами стать объектом критики.

Общественное мнение можно направить и на активную поддержку определенного объекта, создав ему ложную популярность среди общественности. Правда, долго поддерживать такую искусственную популярность невозможно, но обычно этого и не требуется. Популярность достаточно создать на короткий период, связанный с принятием важных решений.

Давление на партнеров приемами «серого» и «черного» PR заключается в психологическом воздействии с целью добиться полного выполнения соглашений и договоренностей.

Неисполнение обязательств партнерами может рассматриваться и в хозяйственном суде. Но часто это связано с большими затратами времени. К тому же, судебное воздействие часто малоэффективно. А использование PR-технологий против партнеров оказывается более быстрым и действенным способом.

Самореклама с помощью «серого» и «черного» PR может осуществляться в разных направлениях. Основными из них являются два: ложные достоинства и мнимая критика.

Ложные достоинства, как направление PR, заключается в убеждении общественного мнения в том, что у объекта рекламы (пропаганды) существуют конкретные преимущества и положительные стороны, качества, свойства. На самом деле их нет, они просто придуманы.

Мнимая критика, как направление PR, связано с распространением против объекта (предприятия, продукции, руководителя) отрицательной информации. Но делается это таким образом, что вместо отрицания и разрушения, популярность объекта только возрастает. Это достигается тем, что критика ведется неглубоко и неумело, и ее заказной характер очевиден для общественности. В этом случае непрофессиональное якобы враждебное оружие с успехом обращается против своего соперника.

Сферой применения «черного» PR может стать что угодно. Ни одна организация не застрахована от его нападков. СМИ изобилуют скандалами и разоблачениями: там задержали зарплату, там выпустили некачественную продукцию, там произошла авария. Любой может оказаться объектом «черного» паблик рилейшнз.

Некоторые специалисты уверяют, что современный мир живет в условиях сплошного «черного» PR. Он повсюду – на телеэкранах, в газетах, за окном. Вся реклама – это сплошной черный PR, и он может затмить весь мир. В предвыборных компаниях несчастных избирателей усиленно зомбируют, пока они с бутербродами в руках сидят, уткнувшись в телеэкран, или читают газету.

Приемы «серого» PR заключается в воздействии на общественное мнение некорректными способами. Основными приемами являются: внушение, использование авторитетов, опережающие новости, навязывание проблематики, ритуалы.

Внушение заключается в специальной подаче новостей и информации. В самих сообщаемых сведениях косвенно заложена их субъективная оценка. Она незаметно усваивается аудиторией, и через некоторое время люди в своем внутреннем мире воспринимают ее как свое личное мнение. Они абсолютно убеждены, что никто им ничего подобного не навязывал.

Исторический пример. Большинство людей твердо убеждены, что Сальери отправил Моцарта из зависти к его таланту. Такой «пиар» ему сделал Пушкин:

«Сальери: «Ты заснешь надолго, Моцарт!

Но ужель он прав, и я не гений?

Гений и злодейство – две вещи несовместные».

Историки не подтверждают это обвинение. Напротив, о Сальери говорят другое: выдающийся композитор и педагог, учитель Бетховена, Шуберта, Листа.

Внушение часто направлено на создание *общественного возмущения*. Многие предприятия и руководители имеют ряд моментов, которыми общественность может возмутиться. Стоит лишь заострить на этом внимание.

Так, поводом для общественного возмущения могут стать: слишком дорогой автомобиль директора, высокая зарплата и огромные бонусы руководства, роскошный офис, вредное производство, выбросы в окружающую среду, притеснение чьих-то прав, маленькая зарплата персонала и т.д.

Использование авторитетов заключается в связывании подаваемой информации с мнением известных ученых и специалистов, позицией знаменитых спортсменов, поведением звезд кино. Если товар рекламирует популярная личность, любимый киноактер, то положительное отношение к нему, посредством рекламных трюков, подсознательно переносится и на объект рекламы.

Опережающие новости, как прием PR, связаны с двумя направлениями: первое сообщение и подготовка мнения.

Первое сообщение заключается в том, что новость от первоисточника воспринимается более эмоционально и с большим доверием. Если же человеку сообщают новость, с которой он уже знаком, она не вызывает у него столь высокого эмоционального отклика. Если при этом детали не совпадают с первым сообщением, человек больше склонен верить первой информации.

Подготовка мнения связана с заблаговременным подведением людей к мысли о каком-то предстоящем событии или явлении. Оно еще не произошло, а оценочное мнение о нем формируется путем социологических опросов, выступлений экспертов, объявлением рейтингов популярности и т.д.

Например, перед выборами президента еженедельно публикуются рейтинги популярности претендентов, или предпочтения избирателей. На тех людей, которые еще не определились с выбором, это действует убеждающе. Они склоняются к тому, чтобы принять сторону большинства, и проголосовать за наиболее «популярного» кандидата.

Навязывание проблематики связано с искусственным «раздуванием» в СМИ каких-то вопросов. Они могут мало интересовать общественность, но СМИ настойчиво их обсуждают, превозносит как главные. Организуются телевизионные дебаты, проводятся ток-шоу, даются информационные блоки. И постепенно аудитория привыкает к мысли, что эта проблема действительно важна, и всем интересна.

Ритуалы как прием «серого» PR связаны с пропагандой особой формы символического поведения, обрядовых действий, этикета. По своей сути, ритуал является поведенческим *автоматизмом*, своеобразным зомбированием, определяющим обязательный образец поведения человека в конкретных ситуациях.

Приемы «черного» PR связаны с обманом общественного мнения. Основными приемами являются: компромат, фальсификация, слухи, антиреклама, скандалы, провокации.

Компромат – это распространение порочащих объект сведений. Для этого используется конфиденциальная, секретная, интимная, а часто просто ложная информация. Обычно в основе таких сведений есть *зерно правды*, но не более. А дальше происходит нагромождение, домысливание, субъективная подача, предвзятая интерпретация.

Фальсификация – это подтасовка фактов, чтобы представить объект в искаженном виде. Для этого специально *подбираются* или придумываются аргументы, используются разные уловки, монтаж телематериалов, искажение высказываний, навешивание «ярлыков». Это формирует требуемые заказчику убеждения или сомнения.

Слухи – это распространение заказанной (обычно негативной) информации через сферу социального общения. При этом активно используются такие агрессивные виды слухов, как сплетни, молва, пересуды, кривотолки, наущничество, наговоры. Использование подобных слухов включают:

- подтасовку и передергивание фактов;
- смещение событий во времени и пространстве;
- придумывание фактов и откровенную ложь.

Антиреклама – это специальное распространение сведений, направленное на формирование недоверия к рекламной информации соперника, или ее источнику. Этот прием PR часто называют *контррекламой*. Она может быть упреждающей или последующей, может содержать компрометирующую информацию, отвергающую суть рекламной идеи, ее содержание, форму подачи, соответствие реалиям. Антиреклама активно использует подрыв доверия к источнику информации.

Скандалы – это распространение сведений о неприятном для объекта событии или факте. Эти сведения выставляют объект в неприглядном виде, преподнося одно событие как *обобщение*, как полную характеристику личности или организации. Цель скандала заключается в том, чтобы на основании одного факта испортить репутацию и имидж объекта.

Провокация – это специально созданная ситуация с целью выставить объект в неприглядном виде. Человека вынуждают совершить необдуманый поступок или неудачно высказаться в эмоциональном состоянии. Затем причины замалчиваются, а отрицательная реакция объекта выдается за норму его поведения.

Например, в Перми быстро набирала популярность одна марка пива. Но однажды в почтовые ящики многих жителей была подложена местная газета, в которой сообщалось, что в данной марке пива обнаружена кишечная палочка. Употребление пива может привести к дизентерии. В результате проведенного расследования исполнитель акции был арестован и осужден.

Атаки «черного» и «серого» PR – это активные действия по распространению специальной информации с целью влияния на общественное мнение. Существует четыре базовые разновидности информационных атак:

- профессиональная информационная атака;
- непрофессиональная атака;
- спонтанная атака;
- спонтанная атака, поддержанная заинтересованными лицами.

Профессиональная атака – это целенаправленные действия PR-специалистов по распространению нужных заказчику отрицательных сведений об объекте. Форма подачи информации выбирается такой, чтобы максимально воздействовать на общественное мнение.

Очень часто профессиональная атака замаскирована под общественное мнение. Нередко данный вид атаки прикрывается общественными организациями, и их истинный заказчик неизвестен. Однако заказчика можно определить по методу: кому это выгодно?

Идентификация профессиональной атаки (признаки):

непрямое воздействие – атака ведется не в «лоб», не прямым компроматом, а косвенно, по каким-то конкретным качествам;

воздействие на ключевые свойства – для атаки выбраны важные участки или качества объекта;

участие PR-специалистов – за планированием и осуществлением атаки чувствуется рука профессионалов;

участие общественности – атака прикрывается общественной организацией или социальной группой.

Непрофессиональная атака – это обращение конкурентов к информационным методам борьбы, но без привлечения специалистов. Обычно против объекта появляется несколько заказных статей, передач. Эти атаки неопасны, они не могут нанести серьезный ущерб.

Идентификация непрофессиональной атаки (признаки):

удар по второстепенному – атака направлена не на главные свойства объекта, поэтому она не слишком действенна;

общие слова – в содержании распространяемой информации много слов, но мало конкретных сведений об объекте;

заведомо ложные факты – атака состоит из сведений, явно придуманных «под заказ»;

отсутствие специалистов – судя по стилю, за атакой стоят любители, а не профессионалы.

Спонтанная атака – это самопроизвольно возникшая отрицательная информация. Обычно она инициируется какой-либо группой негативно настроенных граждан. Появление такой атаки часто связано с тем, что объект затронул чьи-либо интересы.

Идентификация спонтанной атаки (меры и действия):

исключение профессиональной и непрофессиональной атак – следует убедиться, что за отрицательной информацией нет признаков профессиональной или непрофессиональной атаки;

установка заказчика – надо выяснить группу граждан, которые выступила против. Как правило, они не скрываются, и найти их легко;

выяснение тылов заказчика – важно установить, что за враждебно настроенной группой никто не стоит;

установление проблемы – надо выяснить интересы противника, и что конкретно оказалось затронутым.

Поддержанная спонтанная атака связана с тем, что к недовольной группе граждан присоединяется другая, которая была «обижена» ранее, но не проявила инициативы «сведения счетов». А теперь она воспользовалась ситуацией, и поддержала противника объекта.

Идентификация поддержанной спонтанной атаки заключается в установлении присоединившейся к противнику группы, ее силы и содержания претензий.

Защита от «черного» и «серого» PR заключается в противостоянии информационным атакам. После установления вида (идентификации) атаки вырабатывается специальная программа защиты, состоящая из нескольких связанных мероприятий.

Кроме того, общество может и должно поставить «черному» и «серому» PR заслоны: юридические и этические.

Защита от профессиональной атаки выстраивается по всем правилам PR, и эффективно использует все доступные ресурсы. Надо заранее уяснить, что отбить такую атаку очень сложно, поэтому действовать надо грамотно, с использованием PR-специалистов.

Наиболее успешными в отражении профессиональных информационных атак показали себя следующие *методы*: дезорганизации атаки, вспышки, прямой рекламы, контратаки.

Метод дезорганизации атаки состоит во включении объекта в действия противника с использованием абсурдных сведений. Объект распространяет против себя информацию, но делает это так неуклюже и грубо, таким образом, что в нее никто не верит. Выпады противника смешиваются с массой собственных сенсационных экстраординарных обвинений, и начинают выглядеть абсурдными.

Этот метод специалисты иногда называют «прививкой». Объект делает так, что в результате информационного безграмотного негатива целевая аудитория вырабатывает иммунитет на отрицательные сведения об объекте.

Метод вспышки состоит в создании яркого информационного повода, который полностью затмевает информационную атаку. Метод предусматривает создание события такого сенсационного и зрительного, который перекроет вызванным интересом любой негатив.

СМИ любят зрелища и сенсации. Это позволяет им вызывать интерес у аудитории, и поддерживать зрительский рейтинг. Поэтому объект, создающий сенсации, заведомо пользуется поддержкой СМИ.

Метод прямой рекламы позволяет достаточно просто нейтрализовать информационную атаку. Для этого следует увеличить объем рекламной кампании в несколько раз, повысить ее качество, и тем самым затмить негативную PR-информацию.

Недостатком данного метода является общее недоверие к навязчивой, агрессивной рекламе. Поэтому здесь важно соблюсти чувство меры.

Метод контратаки заключается в дискредитации тех, кто ведет против объекта информационную атаку. Объекту предпочтительно контратаковать источник негативной информации, а не ее содержание.

Контратака содержания негативной информации нежелательна тем, что привлекает к ней дополнительное внимание. Часть ответственности может узнать отрицательные сведения не из атаки, а из контратаки.

Однако контратака может быть вполне эффективной, если она не выглядит как попытка оправдаться, тем самым косвенно признавая себя виноватым. Контратака должна быть организована как самостоятельное действие, прямо не связанное с враждебной информационной атакой.

Так, о филиале компании *Колгейт* в Малайзии в СМИ появились сообщения о том, что она якобы использует свиное сало при производстве зубной пасты. Это была атака, направленная на снижение продаж в мусульманских странах.

Ответ не был ориентирован на оправдание или конфронтацию. Очень эффективная контратака *Колгейт* содержала следующие меры:

- проведение разъяснительных бесед с мусульманскими лидерами;
- серия публикаций в исламских органах печати с изложением состава пасты и технологии ее изготовления;
- заключение Государственного института стандартов о составе пасты;
- широко освещенная экскурсия на завод группы журналистов для показа и последующего комментирования процесса изготовления пасты;
- рекламное распространение бесплатных партий пасты;
- круглосуточный мониторинг СМИ на период контратаки.

Защита от непрофессиональной атаки может быть очень разной, в зависимости от ее проявления и имеющихся ресурсов, в том числе времени. Основными *методами* защиты являются: игнорирование, благодарение, обращение в суд.

Метод игнорирования заключается в том, чтобы не обращать внимания на негативные выпады противников. Если они не профессиональны, не затрагивают жизненно важные элементы компании, они не смогут нанести существенного вреда. А если атаку начать отбивать, это может лишь привлечь к проблеме дополнительное внимание.

Метод благодарения состоит в том, что объект атаки благодарит своего противника за бесплатную рекламу. Это действительно в том случае, если противник не затронул действительно важные вещи, и его выпады непрофессиональны и неэффективны.

Обращение в суд может быть действенным в том случае, если противник использует факты, которые не может доказать. Если же у него есть доказательства, этот метод ни в коем случае применять нельзя, так как можно нечаянно сделать против себя мощный PR, проиграв в суде.

Так, известным в России случаем стал судебный иск *Альфа-банка* к газете *Коммерсант*. Газета не сумела доказать достоверность своей публикации, подрывающей репутацию банка. В результате, по решению суда она опубликовала опровержение своих выпадов и извинение, а также выплатила штраф в 11 млн. долларов.

Защита от спонтанной атаки зависит от ее содержания и силы (ресурсов) заказчика. Наиболее распространенными являются следующие методы защиты: профилактика конфликта, достижение компромисса, скрытый подкуп, отвлечение внимания.

Профилактика конфликта заключается в выяснении и устранении причин информационных нападков на объект. Следует встретиться с заинтересованными людьми, и снять возникшее недовольство. Обычно это самый простой и эффективный способ защиты от спонтанной атаки.

Достижение компромисса также связано с контактом с заинтересованными людьми, инициировавшими атаку. Следует попытаться установить с ними зону противоречий, и разделить сферу интересов.

Отец американского автомобилестроения Генри Форд был активным антисемитом. Он инициировал издание на английском языке скандально известных «Протоколов Сионских мудрецов». Он также заявил, что евреи развращают христиан с помощью Голливуда, который «призван уничтожить истинную красоту и культуру». В ответ группа еврейских деятелей Голливуда явилась к Форду и пригрозила ему следующим. В голливудских фильмах и в выпусках кинохроники будут разбиваться и терпеть катастрофы исключительно автомобили марки *Форд*, если он не уймется. Форд задумался, и уступил.

Скрытый подкуп является какой-то услугой или уступкой сопернику в обмен на прекращение информационной атаки.

Отвлечение внимания заключается в создании информационного повода, который вызванным им интересом переключил бы внимание общественности на другой предмет или явление.

Защита от поддержанной спонтанной атаки зависит от силы включившихся в нее групп граждан. Основными *методами* защиты являются: дискредитация заинтересованных лиц, нейтрализация общественности, усиление «белого» PR.

Дискредитация заинтересованных лиц предполагает контратаку тех групп и организаций, которые поддержали информационные выпады против объекта. Задача контратаки состоит в том, чтобы вызвать сомнение в искренности позиции поддерживающей стороны, высветить ее скрытую заинтересованность.

Нейтрализация общественности, которая стала на сторону противника, тоже является элементом контратаки. Она ведется в двух направлениях. Первое, это показ того, чей заказ и почему выполняют наиболее активные действующие лица атаки. Второе, это вскрытие истинных целей атакующих, которые вовсе не заботятся об общественности, а преследуют свои корыстные интересы.

Усиление «белого» PR как метод защиты от поддержанной спонтанной атаки связан с тем, чтобы «переиграть» противника интенсивностью и качеством своей PR-деятельности. Это позволит резко уменьшить воздействие информационных атак.

«Белый» PR выполняет профилактическую функцию защиты от информационных атак. Чем эффективнее будет собственная пропагандистская работа компании, тем труднее будет организовать против нее «черный» PR. Высокая репутация компании сама по себе защищает ее от негативных нападков.

Юридической защитой от «черного» PR могут стать соответствующие законы. За публикацию непроверенной, а тем более заведомо ложной информации, авторы и владельцы СМИ должны нести административную, а в особых случаях даже уголовную ответственность. Она должна учитывать прямой экономический ущерб от «черных» информационных атак, косвенные потери от подрыва репутации, а также компенсацию за моральные издержки.

Судебные преследования за распространение негативных сведений и ложную рекламу очень распространены в США. Некоторые адвокаты буквально специализируются на этом, сделав своей профессиональной специализацией.

Этической защитой от «черного» и «серого» PR являются нравственные нормы и моральные принципы PR-специалистов и их заказчиков.

Информационные атаки «серого» PR могут и должны базироваться на хотя бы минимальных *этических нормах*:

частные интересы (людей и организаций) не должны обслуживаться за счет общественного блага;

информационного «засорения» следует избегать, так как псевдособытия и демагогия перенасыщают каналы коммуникаций, и запутывают ситуацию;

цинизм недопустим, так как это создает недоверие в людях, и отрицательно сказывается на общественной нравственности.

Истинные профессионалы PR большое внимание уделяют поддержанию *собственной репутации*, в том числе борьбе со своими «черными» собратьями. Вопросы этики находятся в центре внимания национальных и международных ассоциаций PR.

Так, значительное внимание этическим нормам уделяется в Кодексе международной ассоциации PR (JPRA), Афинском кодексе PR, Лиссабонском кодексе PR.

Следует отметить, что PR-специалисты должны выполнять в обществе роль *моральных агентов*. Этичная профессиональная практика требует постановки на первое место общественного блага и социальной ответственности, оставляя на втором месте личные цели и частные интересы.

Итак, «серый» PR использует влияние на общественное мнение с помощью негативной информации и некорректных приемов. «Черный» PR заключается в обмане общественного мнения с помощью ложной информации и аморальных приемов.

«Серый» и «черный» PR используются в конкурентной борьбе, влиянии на власть, давлении на партнеров, саморекламе.

Основными приемами «серого» PR являются: внушение, использование авторитетов, опережающие новости, навязывание проблематики, ритуалы.

Основными приемами «черного» PR являются: компромат, фальсификация, слухи, антиреклама, скандалы, провокации.

Виды информационных атак «черного» и «серого» PR: профессиональная, непрофессиональная, спонтанная и поддержанная спонтанная атаки.

Защита от «черного» и «серого» PR заключается в отражении информационных атак. Для отражения каждого вида атак существуют свои методы:

от профессиональной атаки – методы дезорганизации атаки, вспышки, прямой рекламы, контратаки;

от непрофессиональной атаки – методы игнорирования, благодарения, обращения в суд;

от спонтанной атаки – методы профилактики конфликта, создания компромисса, скрытого подкупа, отвлечения внимания;

от поддержанной спонтанной атаки – методы дискредитации заинтересованных лиц, нейтрализации общественности, усилении «белого» PR.

Эффективными заслонами от информационных атак «черного» и «серого» PR являются юридическая и этическая защиты.

Выводы по главе 7

1. Общественное мнение – это преобладающие в обществе позиции и оценки определенного явления. Связи с общественностью (PR) заключаются в специальной работе по достижению взаимопонимания на основе распространения правдивой информации. Задача PR состоит в том, чтобы убедить общественность в положительном отношении к объекту.

Основными видами связей с общественностью являются: имидж-мейкинг; лоббирование; PR-брендинг; медиа-рилейшнз; консалтинг; разрешение конфликтов. Формами связей с общественностью являются: спичрайтинг; имидж-консультирование; PR-кампании; медиа-планирование; рекламистика.

2. Связи с общественностью можно определить как систему во взаимосвязи ряда элементов: PR-специалисты; объекты PR; виды и формы PR; содержание пропагандируемых сведений. Системным качеством выступают новые аспекты общественного мнения.

Связи с общественностью представляют собой процесс, который состоит в последовательных действиях PR-специалистов по воздействию на общественное мнение, и реакции социальных групп на это воздействие. Реализация процесса связей с общественностью состоит из трех элементов: исполнения, контроля и анализа эффективности проведенных мероприятий.

3. Сущность психологии PR состоит в воздействии на мнение общественности с целью его желаемого изменения. В результате деятельности современных СМИ и Интернета образована особая информационная сфера – «виртуальный мир».

Механизм PR складывается из объекта и субъекта PR, информационного воздействия и обратной связи. Существенное влияние на деятельность механизма оказывает менталитет социальной группы.

PR-деятельность будет успешной при условии установления доверия к субъекту (PR-агентству и заказчику) со стороны объекта (общественности), и соблюдении этических норм в работе PR-специалистов.

4. Способы воздействия на общественное мнение с целью изменения его в нужном направлении называют PR-технологиями. Они инициируют психологические механизмы влияния на мнение общественности. Сложилось два основных пути формирования PR-технологий: субъективный (психологический) и аналитический (процедурный).

5. Оценка человека или организации в общественном мнении рассматривается как репутация. От репутации зависит конкурентоспособность продукции, инвестиционная привлекательность фирмы, патриотизм и трудовой энтузиазм персонала. Поэтому она имеет реальную экономическую ценность.

Формирование репутации имеет два пути: самопроизвольный (естественный) и целенаправленный (искусственный). Способы формирования репутации представляют собой меры воздействия на общественное мнение.

6. По степени законности и морали различают «белый», «серый» и «черный» PR. «Белый» PR строит свою работу на законных основаниях и нравственных принципах. «Серый» PR влияет на общественное мнение с использованием негативной информации и некорректных приемов. «Черный» PR представляет собой обман общественного мнения при помощи ложной информации и аморальных приемов.

«Серый» и «черный» PR используется в конкурентной борьбе, влиянии на власть, давлении на партнеров. Для этого используются информационные атаки. Защита от «черного» и «серого» PR состоит в отражении информационных атак. Эффективными заслонами от информационных атак являются юридическая и этическая защиты.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит роль и место связей с общественностью?
2. Какие существуют виды и формы связей с общественностью?
3. В чем заключается процесс связей с общественностью?
4. Охарактеризуйте механизм PR-деятельности.
5. Что такое PR-технологии?
6. Какие существуют пути формирования PR-технологий?
7. Назовите основные способы PR-деятельности.
8. Охарактеризуйте основные приемы PR-деятельности.
9. Какие существуют пути формирования репутации?
10. Назовите основные способы формирования репутации.
11. Охарактеризуйте основные субъекты формирования репутации.
12. Поясните сущность и моральную сторону «серого» PR.
13. Какова юридическая и моральная сторона «черного» PR?
14. Какие существуют виды информационных атак?
15. Назовите методы защиты от информационных атак.

Литература

1. Борисов, Б.Л. Технология рекламы и PR / Б.Л. Борисов. – М., 2004.
2. Буари, Ф. Паблик рилейшнз, или Стратегия доверия / Ф. Буари. – М., 2001.
3. Варакута, С.А. Связи с общественностью / С.А. Варакута, Ю.Н. Егоров. – М., 2001.
4. Вуйма, А. Черный PR. Защита и нападение в бизнесе и не только / А. Вуйма. – СПб., 2005.
5. Катлип, С. Паблик рилейшнз. Теория и практика / С. Катлип, А. Сентер, Г. Брум. – М., 2003.
6. Королько, В.Г. Основы паблик рилейшнз / В.Г. Королько. – М., 2002.
7. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура и PR / Э.А. Капитонов. – М.–Ростов-н/Д., 2003.
8. Кузнецов, В.Ф. Связи с общественностью: Теория и технологии / В.Ф. Кузнецов. – М., 2005.
9. Лукашев, А.В. «Черный PR» как способ овладения властью, или бомба для имиджмейкера / А.В. Лукашев, А.В. Понидилко. – СПб., 2000.
10. Ньюсом, Д. Это PR. Реалии паблик рилейшнз / Д. Ньюсом, А. Скотт, Дж. Турк. – СПб., 2005.
11. Ольшевский, А.С. Антикризисный PR и консалтинг / А.С. Ольшевский. – СПб., 2003.
12. Пашенцев, Е.Н. Паблик рилейшнз от бизнеса до политики / Е.Н. Пашенцев. – М., 2000.
13. Почепцов, Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов / Г.Г. Почепцов. – Киев, 2005.
14. Русаковский, А. Типология «черного» пиара / А. Русаковский. – М., 2001.
15. Старикова, Ю.А. Паблик рилейшнз (PR). Конспект лекций / Ю.А. Старикова. – М., 2006.
16. Чумиков, А.Н. Связи с общественностью / А.Н. Чумиков, М.П.Бочаров. – М., 2003.
17. Шейнов, В.П. Пиар «белый» и «черный»: Технология скрытого управления людьми / В.П. Шейнов. – Мн., 2007.
18. Шишкина, М.А. Паблик рилейшнз в системе социального управления / М.А. Шишкина. – СПб., 2002.

ГЛОССАРИЙ

Алгоритм подготовки – последовательная реализация ряда взаимосвязанных элементов (мероприятий) подготовительного процесса.

Аргументы – доводы, факты, цитаты, цифры, с помощью которых делается попытка защитить свой тезис, или опровергнуть чужой.

Артистизм – сопровождение информации невербальными средствами с целью усиления смысла и содержания сообщения.

Аттракция – возникновение привлекательности одного человека для другого.

Аудиальный тип – человек, получающий информацию в основном через речь и иные звуки, то есть на слух.

Барьеры общения – психологические причины, мешающие конструктивному взаимодействию партнеров при личном контакте.

Бренд – широко известная торговая марка или товарный знак, отражающие индивидуальность компании и ее товаров.

Брендинг – целенаправленная работа по пропаганде и продвижению товарного знака или товарной марки (бренда).

Вербальное общение – передача-получение информации посредством человеческой речи.

Виртуальный мир – информационная сфера, созданная СМИ и Интернетом.

Деловая беседа – речевое общение между людьми с целью решения профессиональных вопросов или установления деловых отношений.

Деловое общение – профессиональное взаимодействие, при котором происходит обмен информацией и осуществляется совместная деятельность.

Деловое совещание – личная встреча группы сотрудников с целью обмена информацией.

Демократический стиль – руководство, основанное на том, что подчиненные участвуют в принятии решений и разделяют ответственность.

Демонстрация – показ связи аргумента с тезисом, его доказательность.

Дивизиональная структура – деление компании на самостоятельные подразделения (дивизионы) по видам выпускаемой продукции.

Имидж – образ человека или явления в глазах окружающих.

Имиджмейкер – специалист по созданию имиджа.

Имиджмейкинг – деятельность по формированию имиджа (созданию образа).

Иновация – новый элемент в известном явлении.

Интервенция стресс-менеджмента – активное управленческое воздействие на возникновение, развитие и преодоление стрессовых ситуаций.

Интерактивное общение – обмен действиями, организация межличностного взаимодействия.

Инцидент – стечение обстоятельств, являющихся поводом (пусковым механизмом) для конфликта.

Искажение – изменение части информации с целью представить общую картину в ином виде.

Кинесика – движения: жесты, взгляды, мимика, пантомима (позы).

Кинестетический тип – человек, воспринимающий и оценивающий мир прежде всего с помощью ощущений и чувств.

Ключевая персона – человек с повышенным влиянием.

Коммуникабельность – умение общаться с людьми.

Коммуникации – обмен информацией.

Компромисс – урегулирование противоречий через взаимные уступки.

Коммуникативное общение – взаимный обмен информацией между участниками контакта.

Компрогат – порочащие сведения.

Конкуренты – компании, предлагающие аналогичную продукции и услуги.

Консалтинг – профессиональная торговля информацией, знаниями.

Консенсус – нахождение взаимоприемлемого решения конфликта на основании встречных шагов противоборствующих сторон.

Конструирование информации – придумывание несуществующих сведений, сочинение небылиц, заведомая ложь, клевета.

Конфликт – острое противоречие между людьми в связи с разочуждением интересов или позиций.

Конфликт-менеджмент – управление конфликтными ситуациями.

Конфликтогены – причины конфликта: слова, действия, бездействия и др.

Конфликтология – психологическая и социальная наука, занимающаяся изучением проблем конфликтов и способов их разрешения.

Корпоративная культура – совокупность базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, которые господствуют в организации и сплачивают коллектив.

Культура речи – правильность употребления слов в их звучании и смысловом выражении.

Латеральный – боковой, побочный, второстепенный, посторонний.

Лидерство – отношения доминирования и подчинения.

Лоббирование – деятельность по оказанию воздействия на должностных лиц с целью принятия ими решения в интересах заказчика.

Манеры – внешний рисунок поведения человека.

Манипулирование – специальные воздействия на индивидуальную психику и социум, используя некорректные приемы, с целью изменения мнения.

Медиа-связи – искусство взаимодействия со средствами массовой информации.

Менталитет – совокупность норм и стереотипов сознания и поведения, присущих определенной социально-демографической группе.

Мета-программирование – внушение на основе стратегий мышления (стереотипов), которые выступают как внутренние цензоры людей.

Метафоризация – обещание собеседнику всяческих благ в случае занятия им требуемой позиции.

Методы НЛП – способы воздействия на позицию и мотивы личности.

Модель переговоров – составные элементы, последовательность действий, позиции и движущие силы обсуждения.

Моральный кодекс – официальное изложение этических и социальных ценностей организации.

Моральный кодекс переговоров – система норм и ценностей, принятых для процесса обсуждения.

Мотивация – внутреннее стремление работника к качественному труду.

Национальные стереотипы поведения – устойчивые поведенческие привычки и нормы, присущие представителям данной нации.

Национальный менталитет – наиболее общие черты в мышлении, поведении и общении, присущие представителям данной нации.

Надежность – умение безусловно выполнять взятые на себя обязательства.

Наложение субмодальностей – введение в свою речь чужих речевых информационных характеристик, которые создают благоприятный фон общения.

Невербальное общение – внешний вид и выразительные движения человека: жесты, взгляды, мимика, позы, походка, поведение.

Невербальные сигналы – движения частей тела человека и отдельных мышц, которые несут определенную информацию.

Нейролингвистическое программирование – формирование определенных убеждений посредством речевой коммуникации с использованием законов мыследеятельности человека.

Общение – социальный контакт с целью обмена информацией и взаимного влияния людей друг на друга.

Общественное мнение – преобладающие в обществе представления и оценки по поводу определенного явления.

Отзеркаливание – предъявление зрительных, речевых и паралингвистических характеристик, свойственных партнеру по общению.

Паралингвистика – вокализация речи: качество голоса, его диапазон, тотальность, тембр, смысловые акценты, фазовые и логические ударения.

Переговоры – процесс взаимодействия двух или более сторон, в условиях их взаимозависимости, для достижения интересов каждой.

Переговорный этикет – свод приемов и действий, обеспечивающих культуру взаимодействия в ходе обсуждения.

Персональный менеджмент – управление персоналом.

Перцептивное общение – восприятие, познание, понимание и воздействие людьми друг на друга.

Позиции на переговорах – предварительная установка сторон в соответствии с исходной ситуацией.

Полемика – столкновение разных мнений с целью доказательства правоты одного из них.

Постконфликт – сложившаяся по завершению конфликта ситуация и поведение в ней участников.

Правила полемики – способы изменить мнение человека, склонить его на свою сторону.

Предвидение – широкое и обоснованное суждение о возможных событиях в будущем.

Предконфликт – стечение обстоятельств, способствующих накоплению противоречий и претензий.

Пресс-секретарь – специалист (представитель) по связям со СМИ.

Приемы полемики – конкретные способы, применяемые для успешной дискуссии.

Принципиальная позиция – экономические или иные интересы и выгоды у данной стороны оказываются второстепенными.

Принципы переговоров – основные закономерности и правила, которыми руководствуются стороны.

Программирование – убеждение человека в том, что ему необходима определенная направленность и алгоритм поведения.

Прогнозирование – процесс исследования перспектив развития какого-либо явления.

Проксемика – расположение участников общения в пространстве и времени.

Психологический климат – характер и атмосфера взаимоотношений в коллективе.

Психофизиологический анализ – наблюдение за поведением партнера, его невербальными движениями и модуляцией голоса.

Разрешение конфликта – доведение противоречий до конструктивного завершения.

Реактивное управление – ответная реакция руководителей на текущие события и явления.

Релаксация – отвлечение от причины эмоционального напряжения, переключение.

Репрезентативный тип – различия людей по источникам восприятия и способам получения информации из окружающего мира.

Репутация – оценка человека или явления в общественном мнении.

Ресурсы – потенциальные силы и средства, которые могут быть вовлечены в информационный производственный или иной процесс.

Рефлексия – самоанализ человеком своего внутреннего состояния и его причин.

Руководство – воздействие на людей для достижения определенной цели.

Самокоррекция – самостоятельное регулирование человеком своего отношения к объекту, вызывающему эмоции.

Самомаркетинг – предложение себя работодателям, с изложением своих профессиональных и личных достоинств.

Самоуправление - регулирование своих желаний и поведения.

Самоменеджмент – управление своими мыслями и поступками.

Самообучение – процесс постоянного самостоятельного освоения новых знаний.

Саморазвитие – целенаправленная работа над собой по совершенствованию профессиональных и личностных качеств.

Связи с общественностью – специальная работа по достижению взаимопонимания с людьми на основе распространения правдивой информации.

Селекция – избирательный подход к подбору информации.

Сервисный стиль управления – направление усилий руководителя на создание условий для решения задач организации, труда и отдыха сотрудников.

«Серый» PR – влияние на общественное мнение с использованием негативной информации и некорректных приемов.

Сильная позиция – относительно низкая заинтересованность в переговорах.

Синдром «неудачника» – отрицательная самооценка человеком своего положения в окружающей действительности.

Слабая позиция – высокая заинтересованность в переговорах, отсутствие альтернатив.

Содержание общения – смысл информации, которая передается в межличностных контактах.

Социальная ответственность – обязанность организации и ее руководителей осуществлять деятельность, которая увеличивает благосостояние общества, доходы предприятия и его персонала.

Социальные процессы – динамический комплекс отношений и позиций, который развивается в ходе взаимодействия сотрудников в организации.

Спичрайтер – составитель публичных речей для руководителя.

Способности – свойства человека, от которых зависит успешность овладения определенными видами деятельности.

Средства общения – способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки передаваемой-принимаемой информации.

Стиль переговоров – характер отношения к партнеру и его идеям, способ обсуждения.

Стиль управления – способ общения и взаимодействия руководителя с подчиненными.

Стрессоустойчивость – способность человека противостоять стрессорам.

Стереотипы поведения и мышления – устойчивые поведенческие и мыслительные действия и реакции людей в стандартных ситуациях.

Стимулирование – совокупность действий руководителя, которые побуждают персонал к качественному и интенсивному труду.

Стресс – напряжённое физическое и психологическое состояние организма и личности в связи с возникновением серьёзных трудностей.

Стресс-менеджмент – целенаправленное влияние на возникновение, развитие и разрешение стрессовых ситуаций.

Структура управления – схема управленческой иерархии предприятия.

Суггестия – внушение.

Суггестивные психотехнологии – способы внушения через эмоциональное воздействие на психику.

Тезис – основная идея или противоречие, которое является предметом обсуждения или полемики.

Темперамент – динамическая характеристика психических процессов и поведения человека.

Технология – способ преобразования исходного материала в продукцию.

Транзакционный стиль управления – вовлечение персонала в большие последовательные акции, убедив его в их важности как для организации, так и для сотрудников.

Третейский суд – разрешение конфликта с помощью постороннего (третьего) лица.

Трудности на переговорах – обстоятельства и факторы, мешающие успешному достижению договоренностей.

Уловки в полемике – некорректные и нечестные приемы, направленные на достижение своей цели любой ценой.

Управление – совокупность скоординированных мер, направленных на достижение определенной цели.

Управление имиджем – регулирование производимого носителем имиджа впечатления на окружающих людей.

Управление эмоциями – изменение эмоционального состояния личности специальными усилиями (приемами).

Управленческое решение – выбор из нескольких вариантов.

Устойчивое развитие – удовлетворение нынешних потребностей без нанесения ущерба будущим поколениям.

Фальсификация – подтасовка фактов с тем, чтобы представить явление в искаженном виде.

Философия "общей судьбы" – осознание единства интересов персонала компании, ее акционеров (хозяев) и потребителей.

Формализация управления – установление взаимоотношения полномочий и ответственности между сотрудниками в письменной форме.

Формирование имиджа – специальные усилия с целью представить образ человека или организации в глазах окружающих с наилучшей стороны.

Функция управления – составная часть труда руководителя.

Характер – совокупность устойчивых свойств человека, которые определяют его эмоции и поведение.

Харизма – природная способность к лидерству.

Харизматический стиль управления – руководство, основанное на безоглядной вере ведомых в лидера и его правоту.

Хитрости на переговорах – специальные приемы, позволяющие добиться желаемого результата.

Целевое управление – активное влияние руководителей на все элементы организации для успешной реализации ее цели.

Целеустремленность – умение сосредоточиться на главном, довести начатое дело до конца.

Цель общения заключается в удовлетворении определенных потребностей посредством конкретного вида активности.

Церемония – яркое традиционное массовое мероприятие.

«Черный» PR – обман общественного мнения с помощью ложной информации и аморальных приемов.

Экстралингвистика – темп речи и включение в нее таких элементов, как пауза, покашливание, смех, всхлипывания.

Элементы жизнедеятельности команд – составные части труда и общения, которые определяют жизнь команды как социального организма.

Эмоции – отражение человеком окружающей действительности в форме непосредственного переживания.

Эмоционализация – сопровождение передаваемой информации неадекватно высокими эмоциями.

Эмоциональная устойчивость – способность воспринимать динамичную эмоциональную нагрузку без заметного изменения качества деятельности.

Эмоциональное расхождение – значительная разница в чувственных восприятиях и оценках (анти-эмпатия).

Эмпатия – постижение внутреннего эмоционального состояния и сопереживание одного человека другому.

Эскалация конфликта – ответ на конфликтоген еще более сильным конфликтогеном.

Этика – учение о нравственности и нормах отношений людей друг к другу.

Этика бизнеса – деловая честность, открытость, надёжность и эффективность, при соблюдении законов, правил и традиций.

Этика PR – работа с общественностью на основе принятых моральных норм.

Этические структуры – должности или подразделения, созданные в компании для реализации этической политики и управления ею.

Этический выбор – принятие решения при определяющем влиянии моральных норм.

Этические нормы – система ценностей и правил этики.

«Якорение опыта» – фиксация моментов, во время которых собеседник находится на вершине своих эмоциональных переживаний.

PR-брендинг – создание узнаваемой торговой марки.

PR-кампания – целевая программа по созданию нового образа объекта либо презентации новых элементов.

PR-менеджмент – управление влиянием на общественное мнение.

PR-технологии – специальные способы влияния на общественность.

Public relation (PR) – (паблик рилейшнз, англ.) публичное отношение.

ОГЛАВЛЕНИЕ ТОМА 1 «ПСИХОЛОГИЯ ОБЪЕКТА И СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ»

Предисловие.....	6
Глава 1. ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ... 8	
1.1. Психология управления как учебная дисциплина.....	9
1.2. Базовые понятия психологии управления.....	16
1.3. Эволюция содержания теории управления.....	23
Глава 2. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ.....	33
2.1. Концепции (подходы) к управлению.....	34
2.2. Психология планирования и прогнозирования.....	39
2.3. Психология организации и координации.....	48
2.4. Психология стимулирования и мотивации.....	55
2.5. Психология контроля и контроллинга.....	63
2.6. Психология управленческих коммуникаций.....	71
2.7. Психология управленческих решений.....	79
2.8. Психология методов управления.....	83
Глава 3. ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	91
3.1. Понятие личности и ее структура.....	92
3.2. Психологические школы изучения личности.....	97
3.3. Потребности и мотивы личности.....	107
3.4. Волевая сфера личности.....	116
3.5. Способности личности.....	122
3.6. Характер и темперамент.....	131
3.7. Познавательные процессы личности.....	140
3.8. Социализация и развитие личности.....	159
3.9. Личность как субъект деятельности.....	170
3.10. Эмоциональный мир личности.....	180
3.11. Управление эмоциями.....	187
3.12. Школа самокоррекции.....	194
Глава 4. ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	203
4.1. Психологический портрет руководителя.....	204
4.2. Требования к современному руководителю.....	215
4.3. Психология руководства и лидерства.....	224
4.4. Психология этики и социальной ответственности руководителя.....	229

4.5. Самомаркетинг руководителя.....	238
4.6. Саморазвитие руководителя	244
Глава 5. ПСИХОЛОГИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА	253
5.1. Социально-психологическая сущность стилей руководства	254
5.2. Психология классических стилей руководства	258
5.3. Психология современных стилей руководства.....	263
5.4. Психология специальных стилей руководства	267
Глава 6. ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	273
6.1. Факторы влияния на принятие решений	274
6.2. Алгоритм принятия решений	277
6.3. Поведение руководителя при принятии решений	280
6.4. Вероятность правильного решения.....	282
6.5. Современные приемы принятия решений.....	286
Глава 7. ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	291
7.1. Психология организации и социальной группы	292
7.2. Внутренняя среда организации	301
7.3. Корпоративная культура организации.....	312
7.4. Психологический климат в коллективе.....	319
7.5. Неформальные группы в организации	325
7.6. Внешняя среда организации	336
7.7. Психология командной работы	341
7.8. Новейшие тенденции в развитии организаций	349
ГЛОССАРИЙ	356
ОГЛАВЛЕНИЕ ТОМА 2 «ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»	364
ПРИЛОЖЕНИЯ	367
Приложение 1. Опросник «Что вы за птица?».....	368
Приложение 2. Тест «Уровень мотивации достижения успеха» ...	373
Приложение 3. Тест «Сила воли и внимание».....	375
Приложение 4. Опросник «Есть ли у вас способности к управлению?»	377
Приложение 5. Опросник «Сильный ли у вас характер?».....	379
Приложение 6. Опросник «Способны ли вы решить свои проблемы?».....	383
Приложение 7. Тест «Внимательны ли вы?»	385

Приложение 8. Многоуровневый опросник «Адаптивность».....	387
Приложение 9. Тест «Вы склонны действовать или размышлять?».....	396
Приложение 10. Опросник «Организованный ли вы человек?».....	398
Приложение 11. Опросник Спилберга–Ханина «Оценка эмоционального состояния»	403
Приложение 12. Тест «Какой вы руководитель?».....	406
Приложение 13. Тест «Можете ли вы быть руководителем?».....	408
Приложение 14. Тест «Лидерство».....	411
Приложение 15. Опросник «Ваши комплексы»	416
Приложение 16. Многоуровневый опросник Айзенка.....	421
Приложение 17. Опросник «Уровень самооценки»	426

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Тест «Коммуникабельны ли вы?»
2. Тест «Приятно ли с вами общаться?»
3. Тест «Каков ваш уровень невербального общения?»
4. Опросник «Ваши коммуникативные и организаторские
склонности»
5. Тест «Ваш стиль делового общения»
6. Тест «Умеете ли вы вести диалог?»
7. Тест «Умеете ли вы вести деловое обсуждение?»
8. Тест «Умеете ли вы излагать свои мысли?»
9. Правила проведения пресс-конференций.
10. Тест «Предрасположены ли вы к конфликтам?»
11. Тест «Насколько вы конфликтны?»
12. Опросник Томаса–Килменна «Ваш стиль поведения
в конфликте»
13. Тест «Куда вы идете: к стрессу или от него?»
14. Тест «Справляетесь ли вы со стрессом?»
15. Методы выхода из стресса

16. Опросник для определения уровня самооценки
17. Тест «Организованный ли вы человек?»
18. Тест «Какой вы психолог?»
19. Требования к творческому руководителю

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Тест «КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?»

В разделе 1.1. рассматривается социальная *сущность общения*. Определить, насколько человек коммуникабелен, позволяет данный тест.

Предлагается ответить «да», «иногда» или «нет» на следующие **вопросы**:

1. Вам предстоит обычная деловая встреча. Вас не тяготит ожидание?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу, пока станет совсем невмоготу?
3. Вызывает ли у вас неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на какую-либо тему на совещании или собрании?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы усилия, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратиться к вам с просьбой (показать дорогу, сказать, который час и т.д.)?
7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть 30 рублей, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане, либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассержено отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, театральной кассе). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в очередь и томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли вы участвовать в рассмотрении конфликтных ситуаций?
13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких «чужих» мнений на этот счет вы не приемлете. Это так?

14. Услышав где-то в «кулуарах» высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Ключ к тесту

Ответ «да» оценивается в 2 балла; «иногда» - в 1 балл; «нет» - в 0 баллов. Общее число баллов суммируется, и по классификатору определяется, к какой категории людей вы относитесь.

От 30 до 32 баллов – вы явно не коммуникабельны, и в этом ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий.

Старайтесь стать общительнее, контактнее, контролируйте себя.

От 25 до 29 баллов – вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов, если и не ввергают вас в панику, то надолго выводят из равновесия.

Вы знаете эту особенность своего характера, и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь таким неудовольствием, в вашей власти преломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете «вдруг» полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

От 19 до 24 баллов – вы в известной степени общительны, в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много критики, без всякого на то основания.

Эти недостатки исправимы.

От 9 до 13 баллов – вы общительны (порой, может быть, даже сверх меры), любите высказываться по разным вопросам, что иногда вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отка-

зываете в просьбах, хотя и не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите.

Чего вам не достает – так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы сможете себя заставить не отступать.

От 4 до 8 баллов – вы, должно быть, очень общительны, всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие в дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас головную боль. Охотно высказываетесь по любому поводу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца.

По этой причине руководитель и коллеги относятся к вам с некоторой опаской. Задумайтесь над этими фактами!

3 балла и менее – ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно, вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Серьезная работа не для вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с вами.

Вам нужно поработать над собой и своим характером! Прежде всего, воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительнее относитесь к людям. Наконец, подумайте и о своем здоровье – такой «стиль» жизни не проходит бесследно.

Конечно же, *нельзя абсолютизировать* результаты теста, однако они все же могут навести на размышления. Если руководитель считает необходимым проводить самоанализ, хотя бы на основе вопросников подобного типа, то это уже само по себе говорит об искреннем желании понять и устранить затруднения, связанные с налаживанием контактов с окружающими.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Тест «ПРИЯТНО ЛИ С ВАМИ ОБЩАТЬСЯ?»

В разделе 1.1 рассматривается социальная сущность общения. Общительность может вызывать у окружающих разные чувства. Есть люди, которые своей общительностью располагают к себе окружающих, способны завязать интересную беседу, умеют внимательно выслушать мнение собеседника, даже если с ним не согласны.

Однако, если человек общителен, это еще не значит, что с ним приятно разговаривать. Если люди, которые своей общительностью надоедают каждому буквально с первых минут разговора. Посмотрите внимательно, разве мало вокруг таких людей?

А вы – приятный собеседник? Чтобы выяснить это, ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Вы больше любите слушать чем говорить?
2. Вы всегда можете найти тему для разговора даже с незнакомым человеком?
3. Вы всегда внимательно слушаете собеседника?
4. Любите ли вы давать советы?
5. Если тема разговора вам не интересна, станете ли вы показывать это собеседнику?
6. Раздражаетесь, когда вас не слушают?
7. У вас есть собственное мнение по любому вопросу?
8. Если тема разговора вам не знакома, станете ли ее развивать?
9. Вы любите быть в центре внимания?
10. Есть ли хотя бы три предмета, по которым вы обладаете достаточными знаниями?
11. Вы хороший оратор?

Ключ к опроснику

Начислите себе баллы следующим образом. Если вы ответили положительно («да») на вопросы 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, можете засчитать себе по одному баллу за каждый из них.

От 1 до 3 баллов – трудно сказать: то ли вы молчун, из которого не вытянешь ни слова, то ли настолько общительно-назойливы, что

вас стараются избегать. Но факт остается фактом: общаться с вами не всегда приятно, а порой даже тяжело.

Вам бы следовало над этим задуматься.

От 4 до 8 баллов – вы, может быть, и не слишком общительный человек, но почти всегда внимательный и приятный собеседник. Вы можете быть и весьма рассеянным, когда не в духе, но не требуете от окружающих в такие минуты особого внимания к вашей персоне.

От 9 до 11 баллов – вы, наверное, один из самых приятных в общении людей. Вряд ли друзья могут без вас обойтись. Это прекрасно.

Возникает только один вопрос: не приходится ли вам иногда играть, как на сцене?

Тест «КАКОВ ВАШ УРОВЕНЬ НЕВЕРБАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ?»

В разделе 1.2 рассматривается структура *социального общения*. Предлагаемый тест позволяет оценить степень владения невербальными компонентами общения.

Предлагается ответить «да» или «нет» на следующие *вопросы*:

1. Собеседники часто обращают мое внимание на то, что я говорю слишком тихо.
2. Во время разговора я порой не знаю, куда деть руки.
3. Я чувствую неловкость в первые минуты знакомства.
4. Почти всегда предстоящее общение с незнакомым человеком вызывает у меня тревогу.
5. Я часто бываю скован в движениях.
6. В течение 10-минутной беседы я не могу обойтись без того, чтобы к чему-либо не прислоняться или на что-либо не облокотиться.
7. Я обычно не обращаю внимания на мимику и движения партнера, сосредоточиваясь на его речи.
8. Я стараюсь ограничить круг своего делового общения несколькими хорошо знакомыми мне людьми.
9. При разговоре я часто верчу что-либо в руках.
10. Мне трудно скрывать внезапно возникшие эмоции.
11. Во время деловых бесед я стараюсь полностью исключить мимику и жестикуляцию.

Ключ к тесту

Чем меньше утвердительных ответов на вопросы, тем лучше человек владеет невербальными средствами общения. Если на все вопросы даны отрицательные ответы («нет»), это не означает, что можно пренебречь невербальными методами. Внимательно наблюдая за собой и собеседниками, можно обнаружить много интересных, информативных моментов, которые ранее ни о чем не говорили, и которые теперь способны значительно облегчить вашу профессиональную деятельность. Этой же цели служит и теоретический материал главы 1.

Опросник «ВАШИ КОММУНИКАТИВНЫЕ И ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СКЛОННОСТИ»

В разделе 1.6 рассматривается сущность и виды делового общения. Эффективность общения складывается из природных способностей и приобретенных умений. Предлагается выполнить тест, позволяющий определить уровень индивидуальных коммуникативно-организаторских способностей.

Имейте в виду, что вопросы носят общий характер и не могут содержать всех необходимых подробностей. Поэтому представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями. Не следует тратить много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, на некоторые вопросы нам будет трудно ответить. Тогда постарайтесь дать тот ответ, который вы считаете предпочтительным. При ответе на любой из этих вопросов обращайтесь внимание на его первые слова. Ваш ответ должен быть точно согласован с ними. Отвечая на вопросы, не стремитесь произвести заведомо приятное впечатление. Важен не конкретный ответ, а суммарный балл по серии вопросов. Итак, ответьте «да» или «нет».

1. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими вашего мнения?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненное вам кем-то из ваших товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другими занятиями, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении ваших намерений, легко ли вы отступаете от них?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?
10. Любите ли вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?

11. Трудно ли вы включаетесь в новую и малознакомую для вас компанию?
12. Часто ли вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли вам удается установить контакт с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы добиваться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?
15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли вас окружающие люди, и хочется ли вам побыть одному?
20. Правда ли, что вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?
21. Нравиться ли вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удается закончить начатое дело?
23. Испытываете ли вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?
27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых вам людей?
28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли вы, что вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую вам компанию?
30. Интересно ли вам и принимаете ли вы по своей инициативе участие в общественной работе?
31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?
32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято вашими товарищами, а немедленно уступаете ?

33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомую вам компанию?

34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?

38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?

39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Ключ к тесту

Для того чтобы подсчитать свой результат по шкале «коммуникативные склонности», воспользуйтесь следующим «ключом»: поставьте себе по 1 баллу за каждый ответ «нет» на 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37-й вопросы за каждый ответ «нет» на 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39-й вопросы. Коэффициент коммуникативности (*Кк*) определяется отношением количества «сырых» баллов по данной шкале к числу вопросов (20). Величина коэффициента от **0,10 до 0,45** соответствует шкальной оценке № 1; **от 0,46 до 0,55** – №2; **от 0,56 до 0,65** – № 3; **от 0,66 до 0,75** – № 4; **от 0,76 до 1,00** – № 5.

Для того, чтобы подсчитать свой результат по шкале «организаторские склонности», воспользуйтесь следующим «ключом»: поставьте себе по 1 баллу за каждый ответ «да» на 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38-й вопросы и за каждый ответ «нет» на 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40-й вопросы. Коэффициент организаторских склонностей (*Ко*) определяется путем выяснения количества «сырых» баллов по данной шкале к числу вопросов (20). Величина коэффициента **от 0, 20 до 0,55** соответствует шкальной оценке № 1; **от 0,56 до 0,65** – № 2; **от 0, 66 до 0,70** – № 3; **от 0,71 до 0,80** – № 4; **от 0,81 до 1,00** – № 5.

Характеристика испытуемых по шкальной оценке.

№ 1. Характеризуется низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей (далее – КОС).

№ 2. КОС присущи, но на уровне ниже среднего. Такие люди не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и выступлении перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды. Проявление ими инициативы в общественной деятельности крайне занижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

№ 3. Характерен средний уровень проявления КОС. Они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают свое мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Такие люди нуждаются в дальнейшей серьезной и планомерной работе по формированию и развитию КОС.

№ 4. Относятся к группе с высоким уровнем проявления КОС. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

№ 5. Обладают высоким уровнем проявления КОС. Они испытывают потребность в коммуникативной и организаторской деятельности и активно стремятся к ней, быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе. Они инициативны, предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято окружающими, могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать всякие игры, мероприятия. Они настойчивы в деятельности, которая их привлекает, сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

Тест «ВАШ СТИЛЬ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

В разделе 1.6. рассматриваются сущность и виды *делового общения*.

Выделяют четыре основных стиля делового общения во время бесед, совещаний, переговоров. Данный тест позволяет оценить ваш индивидуальный стиль делового общения.

Вам предлагается 80 утверждений (40 пар). Из каждой пары необходимо выбрать одно: то, которое, как вы считаете, наиболее соответствует нашему поведению в общении. Обратите внимание на то, что ни одна пара не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.
3. Я считаю, что работа в команде эффективнее, чем индивидуальная.
4. Мне очень нравятся различные нововведения.
5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.
6. Я очень люблю работать с людьми.
7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.
8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.
9. Я против откладываний и проволочек.
10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены прежде, чем они будут применяться на практике.
11. Я люблю взаимодействовать с другими, это меня стимулирует.
12. Я всегда стараюсь понять эмоциональные реакции других.
13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т.д.
14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это конца.
15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.
16. Я создаю проблемы другим людям.
17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.
18. Я нахожу, что действия «шаг за шагом» очень эффективны.
19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.
20. Я люблю творческое решение проблем.
21. Я все время строю планы на будущее.
22. Я восприимчив к нуждам других.
23. Хорошее планирование – ключ к успеху.
24. Меня раздражает слишком подробный анализ.

25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.
26. Я очень ценю опыт.
27. Я прислушиваюсь к мнению других.
28. Говорят, что я быстро соображаю.
29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.
30. Я использую логические методы для анализа альтернатив.
31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.
32. Я постоянно задаю себе вопросы.
33. Делая что-либо, я тем самым учусь.
34. Я полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.
35. Я могу предсказать, как другие будут себя вести в той или иной ситуации.
36. Я не люблю вдаваться в детали.
37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.
38. Я способен оценить климат в группе.
39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.
40. Я воспринимаю себя как решительного человека.
41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.
42. Я основываю свои действия на наблюдении и фактах.
43. Я могу открыто выразить свои чувства.
44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.
45. Я очень люблю читать.
46. Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовывать деятельность других.
47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.
48. Я люблю достигать поставленных целей.
49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.
50. Я люблю разнообразие.
51. Факты говорят сами за себя.
52. Я использую свое воображение настолько это возможно.
53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.
54. Мой мозг никогда не перестает работать.
55. Важному решению предшествует подготовительная работа.
56. Я уверен в том, что во время работы люди нуждаются друг в друге.
57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.
58. Эмоции только создают проблемы.
59. Я люблю быть таким же, как другие.
60. Я не могу быстро прибавить два к двум.

61. Я примеряю свои новые идеи к людям.
62. Я верю в научный подход.
63. Я люблю, когда дело сделано.
64. Хорошие отношения необходимы.
65. Я импульсивен.
66. Я нормально воспринимаю различия в людях.
67. Общение с другими людьми значимо само по себе.
68. Я люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.
69. Я люблю организовывать что-либо.
70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.
71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.
72. Самоактуализация является крайне важной для меня.
73. Мне очень нравится играть идеями.
74. Я не люблю попусту терять время.
75. Я люблю делать то, что у меня получается.
76. Взаимодействуя с другими, я учусь.
77. Абстракции интересны для меня.
78. Мне нравятся детали.
79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.
80. Я достаточно уверен в себе.

Ключ к тесту

С помощью приведенного ниже «ключа» подсчитайте количество баллов по каждому стилю (каждый выбор в паре равен 1 баллу). Тот стиль, по которому вы набрали наибольшее количество баллов (сумма баллов по каждому из стилей не может быть более 20), наиболее предпочтителен для вас. Если вы набрали одинаковое количество баллов по нескольким стилям – значит они присущи вам в равной степени.

Стиль 1: 1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79;

Стиль 2: 2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78;

Стиль 3: 3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80;

Стиль 4: 4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77.

Стиль 1 – основное внимание уделяется действиям (ориентация на действия). Для людей этого стиля характерно обсуждение: результатов, конкретных вопросов, поведения, продуктивности, эффективности, продвижения вперед, ответственности, подтверждений, опыта, препятствий, достижений, изменений, решений.

- Эти люди: – прагматичны;
– прямолинейны;
– часто взволнованы;
– решительны;
– быстры (переключаются с одного на другое);
– энергичны, порой составляет проблему для партнера.

Стиль 2 – основное внимание уделяется процессу (ориентация на процесс). Для людей этого стиля характерно обсуждение: фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, проверки, апробирования, анализа, наблюдений, доказательств, деталей.

Эти люди: – ориентированы на систематичность, последовательность, причинно-следственные связи;

- честны;
- многословны;
- мало эмоциональны;
- тщательны;
- методичны.

Стиль 3 – основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам (ориентация на людей). Для людей этого стиля характерно обсуждение: людей в целом, человеческих нужд, человеческих мотивов, работы в команде, проблем общения, чувств, «духа работы в команде», понимания, саморазвития, восприимчивости, осознанности, сотрудничества, убеждений, ценностей, ожиданий, отношений.

- Эти люди: – спонтанные;
– сопереживающие;
– «теплые»;
– психологически ориентированные;
– эмоциональные;
– восприимчивые;
– чувствительные.

Стиль 4 – основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам людей и т.п. (ориентация на людей). для людей этого стиля характерно обсуждение: концепций, нововведений, творческого подхода, возможностей, вероятностей, больших планов, различных вопросов, что происходит нового в данной области, взаимозависимости, новых путей, новых методов, улучшений, проблем, потенциала, альтернатив.

- Эти люди: – с хорошим воображением;
- харизматичны;
 - порой их сложно понимать;
 - эгоцентричны;
 - мало реалистичны;
 - творчески настроены;
 - полны идей;
 - оказывают стимулирующее влияние на других.

Как лучше строить деловое общение, если:

1. Ваш *партнер принадлежит к людям стиля 1*:

- сконцентрируйтесь на результатах (сразу предложите проект решения);
- сформулируйте ваши предложения (не надо много альтернатив);
- будьте по возможности кратки;
- подчеркните практическую направленность ваших предложений;
- используйте визуальные средства (графики, схемы, таблицы).

2. Ваш *партнер принадлежит к людям стиля 2*:

- будьте точны (опирайтесь на факты);
- используйте логический порядок: предыстория, состояние, развитие;
- разбейте ваши рекомендации на составные части;
- предлагая, укажите положительные и отрицательные альтернативы;
- не торопите вашего партнера;
- упорядочите ваши предложения (1, 2, 3...).

3. Ваш *партнер принадлежит к людям стиля 3*:

- предварите деловые отношения небольшой беседой (не начинайте сразу разговор о деле);

- подчеркните связь между вашими предложениями и нуждами и проблемами людей;
- покажите как то, что вы предлагаете, работало в прошлом;
- укажите, что вас поддерживают (или поддержали бы) все уважаемые люди;
- при деловой переписке используйте неформальный стиль.

4. Ваш *партнер принадлежит к людям стиля 4*:

- отведите достаточное время для обсуждений;
- не раздражайтесь, если ваш партнер, вместо того чтобы обсуждать существо проблемы, «ходит вокруг да около»;
- в своем вступительном слове постарайтесь обозначить данную проблему в более широком концептуальном контексте;
- подчеркните уникальность вашей идеи или темы;
- в письменном обращении в самом начале постарайтесь выделить ключевые понятия, которые лежат в основе ваших идей и предложений. Начинайте с общих положений, а затем переходите к частностям.

Тест «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ ДИАЛОГ?»

В главе 1 рассматриваются психологические аспекты делового общения.

Деловым людям (как, впрочем, и всем остальным) необходимо владеть искусством вести диалоги, переговоры, четко и доступно излагать свое мнение, идею, логически обосновывая и убеждая собеседника (партнера).

На нижеследующие вопросы отвечайте согласно вашим представлениям и фактическому поведению. На каждый вопрос ответьте «да» или «нет».

1. Застает ли вас врасплох неожиданная реакция людей, которых вы видите впервые?
2. Имеете ли вы привычку заканчивать фразу собеседника, полагая, что наперед знаете, что будет сказано?
3. Раздражает ли вас употребление собеседником терминов, иностранных слов, наконец, вульгаризмов?
4. Когда критикуют вашу идею, сразу ли бросаетесь в бой, как говориться, закусив удила?
5. Можете ли четко представить, чем будете заниматься в ближайшие шесть месяцев?
6. На совещании, где вы не знаете всех участников, предпочитаете ли уклониться от высказывания своего мнения по обсуждаемым вопросам?
7. Не кажется ли вам, что все переговоры и диалоги имеют своих победителей или побежденных?
8. Дослушаете ли вы собеседника, если его диалог затянулся?
9. Считаете ли вы, что переговоры, на которых условно вы хотите добиться показателя «5», надо начинать с показателя «10»?
10. Нужно ли скрывать плохое настроение, когда играете в какую-либо игру и проигрываете?
11. Считаете ли необходимым на совещании отвечать пункт за пунктом на высказанную в адрес вашего мнения критику?
12. Прервете ли диалог и начнете его продолжать в другое время, если увидите, что оппонент крайне раздражен, бестактен и не воспринимает никаких доводов?
13. Стараетесь ли запастись фактическим материалом, готовясь к переговорам?

14. Считаете ли позволительным использовать слабости других для достижения своей цели?

15. На язвительную реплику оппонента немедленно ответите тем же?

16. Станете ли вы упрямо отстаивать свою точку зрения даже в том случае, когда в ходе дискуссии увидите ее слабые стороны?

17. Менялся ли ваш стиль диалога, если ваш оппонент – представитель противоположного пола?

18. Считаете ли возможным в серьезном разговоре использовать шутку?

Ключ к тесту

Запишите по очку за каждый следующий ответ:

1 – Нет. 2 – Нет. 3 – Нет. 4 – Нет. 5 – Да. 6 – Нет. 7 – Нет. 8 – Да. 9 – Нет. 10 – Да. 11 – Да. 12 – Да. 13 – Да. 14 – Нет. 15 – Нет. 16 – Нет. 17 – Нет. 18 – Да.

Суммируйте набранные очки и посмотрите результат:

От 0 до 6 очков: вы не рождены для диалогов и переговоров. Попробуйте еще раз прочитать вопросы теста и подумайте, как вам надо бы поступить в том или ином случае, чтобы приобрести хотя бы некоторые черты дипломата. Возможно, поможет.

От 7 до 12 очков: вы конечно же, умеете вести переговоры, умеете обосновывать свою точку зрения и защищать ее. Правда, иногда срываетесь, причем в самый неподходящий момент. Но, скорее всего, у вас хватит здравого смысла вовремя остановиться. Некоторое совершенствование искусства диалога вам не повредит.

От 13 до 18: о, вы ловки и искусны в переговорах – ведете их изящно, со знанием дела, настойчиво. Одним словом – дипломат! Но вот обратите внимание: ваша сдержанность, немногословие и уклончивость в высказывании нелицеприятных оценок могут стать вашей чертой характера и проявляться совсем не к месту. Поэтому окружающие могут считать, что вы не способны быть искренним и открытым. Не злоупотребляйте своими дипломатическими способностями, особенно среди близких и друзей.

Тест «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ ДЕЛОВОЕ ОБСУЖДЕНИЕ?»

В разделе 1.7 рассматриваются психологические аспекты деловой беседы. Данный тест позволяет оценить ваши умения в части обсуждения деловых вопросов.

Предлагаемый тест поможет проанализировать линию вашего поведения в деловых контактах, на совещаниях и встречах. Для каждого утверждения необходимо выбрать один из пяти вариантов ответа и выставить балл: «нет, так не бывает» (1); «нет, обычно так не бывает» (2); «затрудняюсь ответить» (3); «да, обычно так бывает» (4); «да, так бывает всегда» (5).

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удается привести логические и правильные аргументы при обсуждениях.

5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие люди приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки я по большей части признаю.

10. Я предлагаю альтернативы предложениям других.

11. Я защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Я высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Я принимаю во внимание точку зрения других людей и стараюсь отразить ее в проекте решения.

15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и на своих гипотезах.

16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Я ясно выражаю свои мысли.

18. Я всегда признаюсь в том, что чего-то не знаю.

19. Я энергично защищаю свои взгляды.

20. Я стараюсь развивать чужие идеи так, как будто они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить на тот или иной вопрос другие и ищу аргументы.
22. Я помогаю людям советом как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, своими планами работы на перспективу, я обычно не интересуюсь планами других людей.
24. Я прислушиваюсь и к тем людям, которые имеют точку зрения, отличающуюся от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я ищу новые пути.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу возможность организовать поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше стараюсь высказать свои мысли, чем выслушивать чужие.
31. Прежде чем защищаться, я внимательно выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Даю возможность другим изложить свою точку зрения.
34. Я внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях, и использую их.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступить.
39. Говорю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Ключ к опроснику

- Ответ «нет, так не бывает» оценивается в 1 балл;
«нет, обычно так не бывает» – в 2 балла;
«затрудняюсь ответить» – в 3 балла;
«да, обычно так бывает» – в 4 балла;
«да, так бывает всегда» – в 5 баллов.

Суммируйте баллы, поставленные вами против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 и 40, и обозначьте сумму через А (она в интервале от 20 до 100 баллов).

Для получения суммы В подсчитайте количество баллов по утверждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 и 39 (эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100).

Результаты теста показывают, является ли ваше поведение на совещаниях (переговорах) дипломатичным или авторитарным.

Если сумма А не менее чем **на 10 баллов превышает** сумму В, то вы – хороший дипломат.

Если же сумма В как минимум **на 10 баллов** больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно.

Если же обе суммы (А и В) различаются **менее, чем 10 баллами**, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной – в зависимости от обстоятельств.

Допустим, стиль вашего поведения определен с помощью этого теста однозначно. В таком случае **дипломатичный стиль** означает, что у вас есть стремление учесть мнение других сотрудников и партнеров. При этом неизбежны компромиссы, зато участники встречи или совещания убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам, как руководителю, небезразлично.

Некоторые участники встречи (совещания) стремятся «протаскать» свои проекты, действуют напористо. Партнерам по встрече редко выпадает возможность высказаться. Носители такого активно-агрессивного поведения ограничивают возможности других участников общения.

Если так ведет себя руководитель, то его поведение называется **авторитарным**. Он уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формулирует свое мнение категорично, не допускает возражений, не добивается всеобщего согласия, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Выбор способа поведения зависит от поставленных целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание или беседу, переговоры. Дипломатия в общении уместна в следующих случаях:

- достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
- решение будет успешно реализовано только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- участники совещания (переговоров) понимают проблему и знают варианты ее разрешения;
- возникли большие разногласия, и необходимо переубедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров ни при творческом обсуждении, рассмотрении данного вопроса, ни при последующем его решении. Это бывает в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

Психологи, работающие в крупных фирмах и на предприятиях, утверждают, что оба стиля поведения – дипломатичный и авторитарный – могут приводить к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. В противном случае, в дальнейшем вам не поможет никакая дипломатия.

Тест «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ИЗЛАГАТЬ СВОИ МЫСЛИ?»

В разделе 1.8. рассматривается психология *публичного выступления*. Определить, насколько эффективно человек владеет своей речью и умеет излагать свои мысли, позволяет данный тест.

Предлагается ответить «да» или «нет» на следующие **вопросы**:

1. Заботитесь ли вы о том, чтобы быть понятным?
2. Подбираете ли слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре собеседника?
3. Обдумываете ли вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?
4. Ваши распоряжения достаточно кратки?
5. Если собеседник не задает вам вопросов после того как вы высказались, считаете ли вы, что он вас понял?
6. Достаточно ли ясно и точно вы высказываетесь?
7. Следите ли вы за логичностью ваших мыслей и высказываний?
8. Выясняете ли вы, что было не ясно в ваших высказываниях? побуждаете ли задавать вопросы?
9. Задаете ли вы вопросы собеседникам, чтобы понять их мысли и настроения?
10. Отличаете ли факты от мнений?
11. Стараетесь ли вы опровергнуть мысли собеседника?
12. Стараетесь ли вы, чтобы собеседники всегда соглашались с вами?
13. Используете ли вы профессиональные термины, не всем понятные?
14. Говорите ли вы вежливо и дружелюбно?
15. Следите ли вы за впечатлением, производимым вашими словами?
16. Делаете ли вы паузы для обдумывания?

Ключ к тесту

Вы получаете по 1 баллу за ответы «нет» на 5, 11, 12 и 13-й вопросы и по 1 баллу за ответы «да» на все остальные вопросы.

От 12 до 16 баллов – отличный результат;

от 10 до 12 баллов – средний результат;

меньше 9 баллов – плохой результат.

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИЙ

1. Не проводите пресс-конференции слишком часто.
2. Выберите такие часы для пресс-конференции, которые устраивают большинство приглашенных, лучше всего – рабочие послеобеденные.
3. Позаботьтесь о помещении для проведения пресс-конференции, обеспечьте всех приглашенных стульями.
4. Ограничьте время проведения пресс-конференции определенным сроком, например 30 мин., который надо строго соблюдать.
5. В начале пресс-конференции сделайте вступительное сообщение, в котором в нужном вам ракурсе осветите все вопросы, которые вызывают общественный интерес.
6. Контролируйте свои эмоции, следите за своей речью и голосом, держите мимику приветливости и доброжелательности.
7. Имейте несколько вариантов ответов на возможные злободневные вопросы (домашние заготовки).
8. В случае сложных неожиданных вопросов, путем логических кратких рассуждений подведите мысль к одной из ваших домашних заготовок, и используйте ее.
9. Не оказывайте предпочтения никаким присутствующим журналистам, включая знакомых.
10. После окончания пресс-конференции немедленно удалитесь.

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Тест «ПРЕДРАСПОЛОЖЕНЫ ЛИ ВЫ К КОНФЛИКТАМ?»

В разделе 4.3 рассматриваются причины и последствия конфликтов. Причины конфликтов называют конфликтогенами. Конфликтогены могут быть как объективные (обстоятельства, поступки, позиции), так и субъективные (характер, восприятия, настроения).

Предрасположенность к конфликтам у разных людей различна. У любого человека в той или иной степени присутствуют черты характера, предрасполагающие к конфликтам в межличностном общении. У одних они ярко выражены, у других слабо.

Каждому человеку полезно знать о том, что в соответствующих условиях он сам можете содействовать возникновению конфликта. Это поможет ему правильно определить свое поведение, и при необходимости скорректировать его.

Предлагаемый тест позволяет определить уровень вашей предрасположенности к конфликтам. Из следующих ответов на вопросы выберите подходящий вариант.

1. Как вы реагируете на критику?
 - а) как правило, критика меня глубоко уязвляет;
 - б) критику обычно принимаю глубоко к сердцу;
 - в) пытаюсь учесть, если критика справедлива;
 - г) на критику обычно не обращаю внимания.
2. Верите ли вы людям?
 - а) придерживаюсь того мнения, что лучше никому не верить;
 - б) людям почти не верю, я в них обманулся;
 - в) я верю людям, когда нет особых оснований для недоверия;
 - г) обычно я доверяю всем людям без разбора.
3. Вы умеете бороться за вою точку зрения?
 - а) я всегда упорно отстаиваю свои взгляды лишь тогда, когда полностью убежден, что прав;
 - б) отстаиваю свои взгляды лишь тогда, когда убежден, что прав;
 - в) скорее уступлю, чем буду энергично отстаивать свои взгляды;
 - г) предпочитаю отказаться от своих взглядов, чем конфликтовать.
4. Вы предпочитаете руководить или подчиняться?
 - а) в любом деле люблю руководить сам;
 - б) люблю как руководить, так и быть руководимым;
 - в) охотно работаю под чьим-либо руководством;
 - г) как правило, предпочитаю работать под чьим-нибудь руководством и ответственность передаю ему.
5. Если вас кто-то обидел...
 - а) стараюсь отплатить тем же;
 - б) боюсь мстить из-за дальнейших последствий;
 - в) считаю месть лишним, ненужным усилием;
 - г) если меня кто-то обидел – обиду быстро забываю.
6. Вас попытались обойти в очереди...
 - а) способен такого человека вышвырнуть вон;
 - б) ругаюсь, но если только ругаются другие;
 - в) молчу, хотя возмущен;

- г) предпочитаю отступить, в ссору не вникаю.
7. Просто ли вас «выбить из колеи»?
- а) я легко расстраиваюсь по самым незначительным поводам;
 - б) я расстраиваюсь, когда на то есть серьезные причины;
 - в) расстраиваюсь редко и только по серьезным причинам;
 - г) меня мало что расстраивает.
8. Вы «лед» или «пламя»?
- а) я горяч и вспыльчив;
 - б) не очень вспыльчив;
 - в) скорее спокоен, чем вспыльчив;
 - г) я вполне спокойный человек.
9. Легко ли вам говорить правду?
- а) я всегда говорю то, что думаю, прямо в глаза;
 - б) бывает, что я могу сказать все, что думаю;
 - в) говорю обдуманно лишь после размышления;
 - г) я не раз взвешу свои слова, прежде чем что-нибудь сказать.

Ключ к тесту

В зависимости от варианта ответа поставьте: за а) – 1, за б) – 2, за в) – 3, за г) – 4 балла. Суммируйте результаты.

От 9 до 19 баллов.

Вы человек тяжелый в общении, подчас идете на конфликт не ради дела, а «из-за принципа». Возможно, вы, не признаваясь самому себе, испытываете удовлетворение, давая волю своим эмоциям и наблюдая как разгораются страсти вокруг вас. Иногда о вас люди говорят:

«Борец за правду»,

«Смелый, не боишься критиковать недостатки».

Но прислушайтесь и к мнению других:

«Побереги свои нервы и нервы окружающих»,

«Твою бы энергию да в мирных целях».

Признайтесь себе честно, так ли велика полезная отдача от вашей борьбы за справедливость?

От 20 до 25 баллов.

Эта сумма позволяет считать вас человеком уживчивым, общительным, покладистым, способным противостоять обострениям отношений в группе, коллективе.

От 26 до 34 баллов.

Вы едва ли являетесь источником конфликта.

Однако общение с вами немногим доставляет удовольствие, поскольку не интересен тот человек, который всегда и во всем со всеми соглашается.

К тому же пассивность, стремление уйти в сторону невольно делает вас косвенным виновником конфликтных ситуаций.

Тест «НАСКОЛЬКО ВЫ КОНФЛИКТНЫ?»

В разделе 4.4. рассматривается поведение людей в конфликте. Отношение к проблемным ситуациям, приводящим к конфликтам, у различных людей разные. Выберите один из вариантов ответа на каждый вопрос (утверждение).

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор на повышенных тонах. Вы:
 - а) избегаете вмешиваться;
 - б) можете встать на сторону потерпевшего или того, кто прав;
 - в) всегда вмешиваетесь и отстаиваете свою точку зрения.
2. На собрании (совещании и т.д.) критикуете ли вы руководство за допущенные ошибки?
 - а) Нет;
 - б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;
 - в) всегда критикуете за ошибки не только начальство, но и тех, кто его защищает.
3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который кажется вам нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?
 - а) Если другие вас поддержат, то да;
 - б) вы обязательно будете поддерживать свой план;
 - в) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.
4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?
 - а) Только, если они необидчивы и эти споры не портят ваших отношений;
 - б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
 - в) вы спорите со всеми и по любому поводу.
5. Вы стоите в очереди. Кто-то пытается пролезть вперед. Ваши действия
 - а) Возмущаетесь в душе, но молчите;
 - б) открыто высказываете негодование;
 - в) проходите вперед и начинаете наводить порядок.
6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые предложения, но есть ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?
 - а) Выделите положительные стороны работы и предложите предоставить возможность продолжить ее;

- б) выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
 - в) вы станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допустить ошибок.
7. Представьте: свекровь (теща) говорит вам о необходимости бережливости, экономии, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажите?
- а) Одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;
 - б) говорите, что эта вещь безвкусная;
 - в) постоянно ругаетесь, ссоритесь из-за этого.
8. вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?
- а) Думаете: «Зачем мне портить себе настроение из-за плохо воспитанных чужих озорников?»;
 - б) делаете замечание;
 - в) если это происходит в общественном месте, то вы их отчитаете.
9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:
- а) в таком случае вы не даете ему чаевых, которые заранее приготовили на случай, если бы он поступил честно;
 - б) просите, чтоб он еще раз посчитал сумму;
 - в) это будет поводом для скандала.
10. Вы в доме отдыха. Администратор сам развлекается, вместо того, чтобы выполнять свои обязанности, не следит за уборкой в комнатах, за разнообразием меню. Возмущает ли вас это?
- а) Да, но полагаете, что если вы даже и выскажете ему какие-то претензии, вряд ли это что-то изменит;
 - б) вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят;
 - в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале – уборщицах, официантках.
11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Вы признаете свою ошибку?
- а) Нет;
 - б) разумеется, признаете;
 - в) какой же у вас авторитет, если вы признаете, что были неправы?
12. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваши действия:
- а) не замечаете такой пустяк;
 - б) молча возьмете солонку;
 - в) не удержитесь от замечания и, может быть, демонстративно откажетесь от еды.

13. На улице, в транспорте вам наступил на ногу. Ваша реакция:
- а) с возмущением посмотрите на обидчика;
 - б) сухо сделаете замечание;
 - в) выскажетесь, не стесняясь в выражениях.
14. Кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась. Вы:
- а) промолчите;
 - б) ограничитесь кратким тактичным комментарием;
 - в) устроите скандал из-за пустой траты денег.
15. Не повезло в лотерее. Как вы воспринимаете это?
- а) Постараетесь быть равнодушным, но в душе дадите себе слово никогда в ней больше не участвовать;
 - б) не скроете досаду, но отнесетесь к происшедшему с юмором, обещаете взять реванш;
 - в) билет без выигрыша надолго испортит настроение.

Ключ к опроснику

Каждый ответ «а» дает 4 балла; «б» – в 2 балла; «в» – в 0 баллов.

От 42 до 60 – вы тактичны, не любите конфликтов, даже если можете их сгладить, избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 22 до 40 баллов – о вас говорят, что вы – конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это отразится на вашем положении. И вас за это уважают.

20 и менее баллов – вы ищете повод для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только тогда, когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать «любителем поскандалить»? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

**Опросник Томаса–Килменна
«ВАШ СТИЛЬ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ»**

В разделе 4.4 рассматривается поведение людей в конфликте. Стилль поведения у всех людей разный. Предлагаемый опросник позволяет определить ваш стиль поведения в конфликте.

Выберите те варианты утверждений, которые соответствуют вашим взглядам на конфликтную ситуацию.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
б) Прежде чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромисс решение.
б) Я пытаюсь уладить спор с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиваться своего.
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я стараюсь не видеть чувств другого человека.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) Я стараюсь избежать неприятностей для себя.
б) Я стараюсь добиться своего.
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться уступок другого.
8. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я прежде всего стараюсь определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь успокоить другого, главное – сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) Я пытаюсь показать другому логику моей позиции и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настаивать на своем.
б) Я дам другому остаться при своем мнении, если он пойдет мне навстречу.
19. а) Прежде всего я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) В переговорах стараюсь быть внимательным в обращении к другому.
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между мной и другого человека.
б) Я отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.
б) Иногда представляю другому взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция кажется ему очень важной, я стараюсь идти навстречу.
б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к интересам другого.
26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Я зачастую стремлюсь избежать споров.
б) Если это сделать другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
 б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию.
 б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
 б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ к тесту

Опросник можно применять как для группы, так и для отдельных лиц.

Полученные данные занесите в таблицу, в которой дан ключ к ответам.

При обработке подсчитывается количество ответов, приходящихся на каждую из колонок (один ответ дает 1 балл). Допустим, мы получили результаты: соперничество – 3; сотрудничество – 5; компромисс – 12; избегание – 6; приспособление – 4.

Такая картина позволяет сделать вывод: человек в конфликтной ситуации обычно склонен к компромиссу. Ему свойственно стремление избегать конфликта, а в случае его возникновения он стремится к сотрудничеству.

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.				а	б
2.		б	а		
3.	а				б
4.			а		б
5.		а		б	
6.	б		а		
7.			б	а	
8.	а	б			
9.	б			а	
10.	а		б		
11.		а		б	
12.			б	а	
13.	б		а		
14.	б	а			

15.				б	а
16.	б			а	
17.	а			б	
18.			б		а
19.		а		б	
20.		а	б		
21.		б		а	
22.	б		а		
23.		а		б	
24.			б		а
25.	а				б
26.		б	а		
27.				а	б
28.	а	б			
29.			а	б	
30.		б			а

Пассивное приспособление к конфликтной ситуации, стремление к сотрудничеству любой ценой ему не присуще. Анализ ответов позволит оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности.

Тест «КУДА ВЫ ИДЕТЕ: К СТРЕССУ ИЛИ ОТ НЕГО?»

В разделе 5.3 рассматривается *стрессоустойчивость*, как важная составная часть внутреннего мира личности. Стрессоустойчивость является стабильностью эмоционального состояния. Это качество позволяет установить данный опросник.

Предлагается в каждой из шести групп ответов выбрать один (А, Б или В), который наиболее соответствует вашему поведению.

1. А) В работе, в отношениях с представителями противоположного пола, спортивных или азартных играх я не боюсь соперничества и проявляю агрессивность.
 Б) Если в игре я теряю несколько очков и если представитель противоположного пола не реагирует должным образом на самые первые мои знаки внимания, то я сдаюсь и выхожу из игры.
 В) Я избегаю какой бы то ни было конфронтации.
2. А) Я честолюбив и хочу много достичь.
 Б) Сажу и жду «у моря погоды».
 В) Ищу предлог увильнуть от работы.
3. А) Я люблю работать быстро и стараюсь поскорее закончить дело.
 Б) Надеюсь, что кто-то будет меня «подстегивать».
 В) Когда я прихожу домой, то думаю о том, что сегодня было на работе.
4. А) Я говорю быстро и громко. В беседе довольно категоричен и перебиваю других.
 Б) Когда мне отвечают «нет», я реагирую совершенно спокойно.
 В) Мне с трудом удается сдерживать свои чувства и тревоги.
5. А) Мне часто бывает скучно.
 Б) Мне нравится ничего не делать.
 В) Я действую, учитывая желания других людей, а не свои собственные.
6. А) Я быстро хожу, ем и пью.
 Б) Если я забыл что-то сделать, меня это не беспокоит.
 В) Я сдерживаю свои чувства.

Ключ к тесту

Ответ «А» оценивается в 6 баллов; «Б» – в 4 балла; «В» – в 2 балла.

От 26 до 36 баллов – вы очень быстро идете к стрессу. У вас могут даже появиться симптомы таких болезней, как сердечная недо-

статочность, язвенная болезнь, болезни кишечника и др. с вами, должно быть, людям очень трудно уживаться. Самое главное сейчас – научиться успокаивать себя. Это будет очень полезно и приятно для всех окружающих.

От 18 до 24 баллов – вы – человек спокойный и не подверженный стрессу. Если вы набрали до 20 баллов (включительно), то вам нужно стать терпимее к окружающим людям. Это позволит добиться от них большего.

От 12 до 16 баллов – ваша бездеятельность тоже может стать причиной стресса. Наверное, очень раздражаются близкие люди, глядя на ваше поведение. Побольше уверенности в себе. Составьте перечень своих положительных качеств и совершенствуйте каждое из них.

Тест «СПРАВЛЯЕТЕСЬ ЛИ ВЫ СО СТРЕССОМ?»

В разделе 5.4 рассматривается управление стрессовыми состояниями. Важным элементом эмоционального регулирования является умение справляться со стрессами. Оценить это умение позволяет данный тест.

Предлагается ответить «да» (+) или «нет» (–) на следующие **вопросы:**

1. Успеваете ли каждый день обедать?
2. Спите ли семь-восемь часов в сутки?
3. Спокойно ли протекает ваша семейная жизнь?
4. Есть ли у вас друг (подруга), готовый помочь в трудную минуту?
5. Занимаетесь ли регулярно спортом?
6. Курите ли?
7. Любите ли спиртное?
8. Соответствует ли вес вашему росту?
9. Хватает ли вашей зарплаты на покрытие всех расходов?
10. Имеете ли твердые убеждения?
11. Регулярно ли ходите в кино и театр?
12. Много ли у вас знакомых и друзей?
13. Делитесь ли с ними наболевшими проблемами?
14. Сохраняете ли спокойствие во время ссоры??
15. Рассказываете ли о своих заботах соседям или коллегам по работе?
16. Способны ли вы разбить что-либо под «горячую» руку?
17. Находите ли время для отдыха?
18. Умеете ли рационально организовывать свое время?
19. Пьете ли ежедневно крепкий чай или кофе?
20. Любите ли спать днем?

Ключ к тесту

Ответ «да» оценивается в 1 балл; «нет» – в 5 баллов.

Менее 30 баллов – вы вообще не поддаетесь стрессу.

От 30 до 49 баллов – легко относитесь к стрессовым ситуациям.

От 50 до 74 баллов – с трудом справляетесь со стрессовыми ситуациями.

Более 75 баллов – чтобы выти из стресса, вам требуется помощь.

МЕТОДЫ ВЫХОДА ИЗ СТРЕССА

В разделе 5.4 рассматривается управление стрессовыми ситуациями. В управление входят и знание, и использование методов выхода из стресса.

Автоматическая реакция тревоги состоит из трех последовательных фаз (согласно теории Г. Селье): импульс, стресс, адаптация.

Иными словами, если наступает стресс, то вскоре стрессовое состояние идет на убыль – человек успокаивается. Если же адаптация нарушается (или вообще отсутствует), то возможно возникновение некоторых психосоматических заболеваний или расстройств.

Следовательно, если человек хочет направить свои усилия на сохранение здоровья, то на стрессовый импульс он должен осознанно отвечать релаксацией. С помощью этого вида активной защиты человек в состоянии вмешиваться в любую из трех фаз стресса. Тем самым он может помешать воздействию стрессового импульса, задержать его или (до стрессовой ситуации) ослабить стресс, предотвратив тем самым психологические нарушения в организме.

Активизируя деятельность нервной системы, релаксация регулирует настроение и степень психического возбуждения, позволяет ослабить или сбросить вызванное стрессом психическое и мышечное напряжение.

Так что же такое релаксация?

Релаксация – это метод, с помощью которого можно частично или полностью избавляться от физического или психического напряжения. Релаксация является очень полезным методом, поскольку овладеть ею довольно легко – для этого не требуется специального образования и даже природного дара. Но есть одно неперемное условие – мотивация, т.е. каждому необходимо знать, для чего он хочет освоить релаксацию.

Методы релаксации нужно осваивать заранее, чтобы в критический момент можно было запросто противостоять раздражению и психической усталости. При регулярности занятий релаксационные упражнения постепенно станут привычкой, будут ассоциироваться с приятными впечатлениями, хотя для того, чтобы их освоить, необходимо упорство и терпение.

1. Релаксационные упражнения

Большинство из нас уже настолько привыкло к душевному и мышечному напряжению, что воспринимают его как естественное состояние, даже не осознавая, насколько это вредно. Следует четко уяснить, что освоив релаксацию, можно научиться это напряжение регулировать, приостанавливать и расслабляться по собственной воле, по своему желанию.

Итак, выполнять упражнения релаксационной гимнастики желательно в отдельном помещении, без посторонних глаз. Целью упражнений является полное расслабление мышц. Полная мышечная релаксация оказывает положительное влияние на психику и способствует душевному равновесию. Психическая ауторелаксация может вызвать состояние «идейной пустоты». Это означает минутное нарушение психических и мыслительных связей с окружающим миром, которое дает необходимый отдых мозгу. Здесь надо проявлять осторожность и не переусердствовать с отрешением от мира.

Для начала упражнений необходимо принять исходное положение: лежа на спине, ноги разведены в стороны, ступни развернуты носками наружу, руки свободно лежат вдоль тела (ладонями вверх). Голова слегка запрокинута назад. Все тело расслаблено, глаза закрыты, дыхание через нос.

Приведем примеры некоторых релаксационных упражнений.

1. Лежите спокойно примерно 2 минуты, глаза закрыты. Попытайтесь представить помещение, в котором находитесь. Сначала попробуйте мысленно обойти всю комнату (вдоль стен), а затем проделайте путь по всему периметру тела – от головы до пяток и обратно.

2. Внимательно следите за своим дыханием, пассивно созная, что дышите через нос. Мысленно отметьте, что вдыхаемый воздух несколько холоднее выдыхаемого. Сосредоточьтесь на своем дыхании в течении 1-2 минут. Постарайтесь не думать ни о чем другом.

3. Сделайте неглубокий вдох и на мгновение задержите дыхание. Одновременно резко напрягите все мышцы на несколько секунд, стараясь почувствовать напряжение во всем теле. При выдохе расслабьтесь. Повторите упражнение 3 раза.

Затем полежите спокойно несколько минут, расслабившись и сосредоточившись на ощущении тяжести своего тела. Наслаждайтесь этим приятным ощущением.

Теперь выполняйте упражнения для отдельных частей тела – с попеременным напряжением и расслаблением.

4. Упражнение для мышц ног. Напрягите сразу все мышцы ног – от пяток до бедер. В течение нескольких секунд фиксируйте напряженное состояние, стараясь прочувствовать напряжение, а затем расслабьте мышцы. Повторите 3 раза.

Затем полежите спокойно в течение нескольких минут, полностью расслабившись и ощущая тяжесть своих расслабленных ног.

Все звуки окружающей среды регистрируйте в сознании, но не воспринимайте. То же самое относится и к мыслям, однако не пытайтесь их побороть, их нужно только регистрировать.

Следующие упражнения идентичны упражнению, описанному выше, но относятся к другим мышцам тела: ягодичные мышцы, брюшной пресс, мышцы грудной клетки, мышцы рук, мышцы лица (губы, лоб).

В заключение мысленно «пробегитесь» по всем мышцам тела – не осталось ли где-нибудь хоть малейшего напряжения. Если да, то постарайтесь снять его, поскольку расслабление должно быть полным.

Завершая релаксационные упражнения, сделайте глубокий вдох, задержите дыхание и на мгновение напрягите мышцы всего тела: при выдохе расслабьте мышцы. После этого долго лежите на спине – спокойно, расслабившись, дыхание ровное, без задержек. Вы вновь обрели веру в свои силы, способы преодолеть стрессовую ситуацию – и возникает ощущение внутреннего спокойствия. После выполнения этих упражнений вы должны почувствовать себя отдохнувшим, полным сил и энергии.

Теперь откройте глаза, затем зажмурьте несколько раз, снова откройте, и сладко потянитесь после приятного пробуждения. Очень медленно и плавно сядьте. Затем так же медленно, без резких движений, встаньте, стараясь как можно дольше сохранить приятное ощущение внутреннего расслабления.

Со временем эти упражнения будут выполняться быстрее, чем в начале. Позднее можно будет расслаблять тело тогда, когда понадобится.

2. Концентрационные упражнения

Неумение сосредоточиться – фактор, тесно связанный со стрессом. Например, большинство работающих женщин дома выполняют три функции: домашней хозяйки, супруги и матери. Каждая из этих функций требует от женщины сосредоточенности, предельного внимания и, естественно, полной самоотдачи. Возникает многократная несосредоточенность.

Каждая из этих трех функций вызывает целый ряд импульсов, отвлекающих внимание человека от выполняемой в данный момент деятельности. Эмоциональное напряжение, изо дня в день, приводит в конце концов к истощению, главным образом психическому. В таком случае концентрационные упражнения просто незаменимы. Их можно выполнять где и когда угодно в течение дня. Для начала желательно заниматься дома: рано утром, перед уходом на работу (учебу), или вечером, перед сном, или – еще лучше – сразу же после возвращения домой.

Итак, обозначим примерный *порядок выполнения* концентрационных упражнений.

1. Постарайтесь, чтобы в помещении, где вы предполагаете заниматься, не было зрителей.

2. Сядьте на табуретку или обычный стул – только боком к спинке, чтобы не опираться на нее. Стул ни в коем случае не должен быть с мягким сиденьем, иначе эффективность упражнения снизится. Сядьте как можно удобнее, чтобы вы могли находиться неподвижно в течение определенного времени.

3. Руки свободно положите на колени, глаза закройте (они должны быть закрыты до окончания упражнения, чтобы внимание не отвлекалось на посторонние предметы – никакой визуальной информации).

4. Дышите через нос спокойно и не напряженно. Старайтесь сосредоточиться лишь на том, что вдыхаемый воздух холоднее выдыхаемого. Остальные мысли исключите.

5. А теперь два варианта концентрационных упражнений:
а) концентрация на счете.

Мысленно медленно считайте от 1 до 10 и сосредоточьтесь на этом медленном счете. Если в какой-то момент мысли начнут рассеиваться и вы будете не в состоянии сосредоточиться на счете, начните считать сначала. повторите счет в течение нескольких минут.

б) концентрация на слове.

Выберете какое-нибудь короткое (лучше всего двусложное) слово, которое вызывает у вас положительные эмоции или же с которым связаны приятные воспоминания. Пусть это будет имя любимого человека, или ласковое прозвище, которым вас называли в детстве родители, или название любимого блюда. Если слово двусложное, то мысленно произносите первый слог на вдохе, второй – на выдохе.

Сосредоточьтесь на «своем» слове, которое отныне станет вашим персональным лозунгом при концентрации. Именно такая концентрация приводит к желаемому побочному результату – релаксации всей мозговой деятельности.

6. Выполняйте релаксационно-концентрационные упражнения в течение нескольких минут. Упражняйтесь до тех пор, пока это доставляет вам удовольствие.

7. Закончив упражнение, проведите ладонями по векам, не спеша откройте глаза и потянитесь. Еще несколько мгновений спокойно посидите на стуле. Отметьте, что вам удалось победить рассеянность.

Часто возникают такие ситуации, когда при необходимости сложно вспомнить чью-то фамилию или какую-то свою мысль. Мы часто растерянно останавливаемся посреди комнаты или коридора, пытаясь вспомнить, за чем пошли или что хотели сделать. Именно в подобных случаях рекомендуется кратковременная концентрация по команде – на своем слове или на счете. В большинстве случаев выпавшее из памяти слово (или мысль) придет в голову буквально через мгновение.

Конечно, нет никаких гарантий, что это обязательно будет всегда удаваться. Но с помощью концентрации на слове или счете можно вспомнить забытое быстрее, чем с помощью усиленного напряжения памяти. С помощью этого простого метода человек в состоянии сделать усилие и преодолеть себя.

3. Ауторегуляция дыхания

В нормальных условиях о дыхании никто не думает и не вспоминает. Но когда по каким-то причинам возникают отклонения от нормы, вдруг становится трудно дышать. Дыхание становится затрудненным и тяжелым при физическом напряжении или в стрессовой ситуации. И наоборот, при сильном испуге, напряженном ожидании чего-то люди невольно задерживают дыхание (затаивают дыхание).

Человек имеет возможность, сознательно управляя дыханием использовать его для успокоения, для снятия напряжения – как мышечного, так и психического. Таким образом, ауторегуляция дыхания может стать действенным средством борьбы со стрессом, наряду с релаксацией и концентрацией.

Противострессовые дыхательные упражнения можно выполнять в любом положении. Обязательно лишь одно условие: позвоночник должен находиться в строго вертикальном или горизонтальном положении. Это дает возможность дышать естественно, свободно, без напряжения, полностью растягивать мышцы грудной клетки и живота. Очень важно также правильное положение головы: она должна сидеть на шее прямо и свободно. Расслабленная, прямо сидящая голова в определенной степени вытягивает вверх грудную клетку и другие части тела.

Если все в порядке и мышцы расслаблены, то можно упражняться в свободном дыхании, постоянно контролируя его. Не будем подробно рассказывать здесь о том, какие дыхательные упражнения существуют (их легко найти в литературе), но приведем следующие выводы:

1. С помощью глубокого и спокойного ауторегулируемого дыхания можно предупредить перепады настроения.
2. При смехе, вздохах, кашле, разговоре, пении или декламации происходят определенные изменения ритма дыхания по сравнению с так называемым нормальным автоматическим дыханием. Из этого следует, что способ и ритм дыхания можно целенаправленно регулировать с помощью сознательного замедления и углубления.
3. Увеличение продолжительности выхода способствует успокоению и полной релаксации.

4. Дыхание спокойного и уравновешенного человека существенно отличается от дыхания при эмоциональном напряжении. По дыханию можно определить психическое состояние человека.

5. Ритмичное дыхание успокаивает нервы и психику. Продолжительность отдельных фаз дыхания не имеет значения – важен ритм.

6. От правильного дыхания в значительной мере зависит здоровье человека, а значит, и продолжительность жизни. И если дыхание является врожденным безусловным рефлексом, то, следовательно, его можно сознательно регулировать.

7. Чем медленнее и глубже, спокойнее и ритмичнее мы дышим, чем скорее мы привыкаем к этому способу дыхания, тем скорее он станет составной частью нашей жизни.

ОПРОСНИК ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ САМООЦЕНКИ

В разделе 6.3 рассматривается процесс формирования имиджа. Для целенаправленного создания собственного образа в глазах окружающих, человек прежде всего должен, в том числе, научиться производить адекватную оценку собственных качеств и свойств. Это позволит ему наметить как меры по формированию своего образа, так и программу самосовершенствования. Предлагаемый опросник позволяет определить уровень самооценки.

Выберите один из *пяти вариантов* ответа – «очень часто» (4), «часто» (3), «иногда» (2), «редко» (1), «никогда» (0).

1. Мне хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня.
2. Постоянно чувствую свою ответственность по работе.
3. Я беспокоюсь о своем будущем.
4. Многие меня ненавидят.
5. Я обладаю меньшей инициативой, нежели другие.
6. Я беспокоюсь за свое психическое состояние.
7. Я боюсь выглядеть глупцом.
8. Внешний вид других куда лучше, чем мой.
9. Я боюсь выступать с речью перед незнакомыми людьми.
10. Я часто допускаю ошибки.
11. Как жаль, что я не умею говорить, как следует, с людьми.
12. Как жаль, что мне не хватает уверенности в себе.
13. Мне бы хотелось, чтобы мои действия одобрялись другими чаще.
14. Я слишком скромн.
15. Моя жизнь бесполезна.
16. Многие неправильно мнения обо мне.
17. Мне не с кем поделиться своими мыслями.
18. Люди ждут от меня очень многого.
19. Люди не особенно интересуются моими достижениями.
20. Я слегка смущаюсь.
21. Я чувствую, что многие люди не понимают меня.
22. Я не чувствую себя в безопасности.
23. Я часто понапрасну волнуюсь.

24. Я чувствую себя неловко, когда вхожу в комнату, где уже сидят люди.
25. Я чувствую себя скованным.
26. Я чувствую, что люди говорят обо мне за моей спиной.
27. Я уверен, что люди почти все принимают легче, чем я.
28. Мне кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность.
29. Меня волнует мысль о том, как люди относятся ко мне.
30. Как жаль, что я не так общителен.
31. В спорах я высказываюсь только тогда, когда уверен в своей правоте.
32. Я думаю о том, чего ждут от меня люди.

Ключ к тесту

Для того чтобы определить уровень самооценки, необходимо сложить баллы по всем 32 суждениям:

- | | |
|---------------|-------------|
| «очень часто» | – 4 балла; |
| «часто» | – 3 балла; |
| «иногда» | – 2 балла; |
| «редко» | – 1 балл; |
| «никогда» | – 0 баллов. |

Сумма от 0 до 25 баллов говорит о высоком уровне самооценки, при котором человек, как правило, не отягощен «комплексами неполноценности», правильно реагирует на замечания и оценки других, редко сомневается в своих действиях.

Сумма от 26 до 45 баллов свидетельствует о среднем уровне самооценки. Если вы набрали такое количество баллов, то, вероятно, время от времени, ощущаете необъяснимую неловкость во взаимоотношениях с другими людьми, нередко недооцениваете себя и свои способности без достаточных на то оснований.

Сумма от 46 до 128 баллов указывает на низкий уровень самооценки, при котором человек нередко болезненно переносит критические замечания в свой адрес, чаще старается «подстроиться» под мнение других людей, в большей степени страдает от «комплекса неполноценности».

Будучи одним из важнейших качеств личности, самооценка зависит от множества факторов. Вместе с тем уровень самооценки связывают с двумя, наиболее существенными факторами. Они

сформулированы в так называемой *формуле Джеймса*, гласящей: «самооценка есть соотношение успеха с притязаниями».

Из этой, пусть упрощенной, но весьма наглядной формулы следует, что повысить самооценку можно лишь максимизируя «успех», либо минимизируя «неудачу».

Хотелось бы обратить внимание на то, что расхождение между «притязаниями» и реальным поведением ведет к искажению самооценки и, как следствие, к неадекватному, чреватому эмоциональными срывами, поведению, резко отрицательно влияющему на формирование имиджа.

Тест «ОРГАНИЗОВАННЫЙ ЛИ ВЫ ЧЕЛОВЕК?»

В разделе 6.4 рассматривается имидж руководителя, в том числе его профессиональная часть. Организованность является важной составной частью профессионализма менеджера. Данный тест позволяет определить уровень личной организованности.

Предлагается выбрать в каждом вопросе один из сформулированных *вариантов ответа*.

1. Имеются ли у вас главные, основные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?
 - а) У меня такие цели есть;
 - б) разве нужно иметь какие-то цели? Ведь жизнь так изменчива, она постоянно подбрасывает задачи, которые нужно решать;
 - в) у меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению;
 - г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т.д.?
 - а) Да;
 - б) нет;
 - в) не могу сказать ни «да», ни «нет», так как намечаю главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листке бумаги;
 - г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает.

3. Отчитываете ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?
 - а) Отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;
 - б) отчитываю, несмотря ни на какие субъективные или объективные причины;
 - в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя?
 - г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня - хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т.д.?
 - а) Я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как хочу, так и записываю телефоны, фамилии, имена. Если понадобится чей-то номер, то обязательно найду;
 - б) часто меня записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. Переписывая телефоны, стараюсь все сде-

- ать «по науке», однако при дальнейшем пользовании сбиваюсь на произвольную запись;
- в) записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю важным, чтобы был записан телефон, фамилия, имя, отчество, а на какой странице или бумажке записано, прямо или криво, это не имеет значения;
 - г) использую общепринятую систему: в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).
5. Вас окружают различные вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?
- а) Каждая вещь лежит там, где ей хочется;
 - б) принципиально во всем придерживаюсь принципа: «каждой вещи – свое место»;
 - в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов затем кладу их туда, куда придется, чтобы не загружать голову «расположением» спустя какое-то время опять навожу порядок и т.д.;
 - г) считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.
6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно потерять время?
- а) Могу сказать о потерянном времени;
 - б) могу сказать только об обстоятельствах и месте, где было напрасно потеряно время;
 - в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал (считала) его;
 - г) всегда хорошо представляю, где, сколько и почему было напрасно потеряно время.
7. Каковы ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»?
- а) Предлагаю обратить внимание на существо вопроса;
 - б) любое совещание или собрание представляет собой сочетание как «полного», так и «пустого». Когда наступает пустое, то ждешь полного. Когда подходит полоса полного, то немного утомляешься. В таком чередовании и проходит совещание. И ничего тут не поделаешь;
 - в) погружаюсь в «небытие»;
 - г) занимаюсь теми делами, которые предусмотрительно взял с собой.
8. Вам предстоит выступить с докладом. Будете ли при подготовке уделять внимание не только содержанию доклада, но и продолжительности?
- а) Буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад будет интересным, то дадут время, чтобы закончить его;

- б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени;
9. Стараетесь ли вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?
- а) Стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, настроение и др.);
 - б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени;
 - в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь;
 - г) стараюсь и пытаюсь, несмотря ни на что.
10. Какую систему фиксации (запоминания) поручений, заданий и просьб вы используете?
- а) Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и когда;
 - б) фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике. «Мелочи» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком;
 - в) стараюсь запомнить поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако память часто подводит меня;
 - г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть о поручениях и заданиях помнит тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.
11. Пунктуальны ли вы (идя на деловую встречу, на собрание, совещание, заседание)?
- а) Прихожу раньше на 5-7 минут;
 - б) прихожу вовремя, ровно к началу собрания, совещания или заседания;
 - в) к сожалению, часто опаздываю;
 - г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя;
 - д) если бы было издано научно-популярное пособие «Как не опаздывать», то я, вполне возможно, научился (научилась) бы не опаздывать.
12. Какое значение вы придаете своевременность выполнения заданий, поручений, просьб?
- а) Считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей моего умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне кое-что не всегда удается выполнить вовремя;
 - б) своевременность выполнения – это зверь, который может «укусить» именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть время выполнения задания;
 - в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, выполнять задания и поручения в срок;
 - г) своевременно выполнить задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно «наказывается».

13. Предположим, вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить данное обещание довольно затруднительно. Как вы будете себя вести?
- а) Сообщу человеку об изменившихся обстоятельствах и о невозможности выполнить обещанное;
 - б) постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнить обещание затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное;
 - в) буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал (не сдерживала) своих обещаний;
 - г) ничего не буду сообщать человеку. Выполню обещание во что бы то ни стало.

Ключ к тесту

Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим «ключом»:

1. «а» – 1, «б» – 0, «в» – 6, «г» – 2;
2. «а» – 6, «б» – 0, «в» – 3, «г» – 0;
3. «а» – 4, «б» – 6, «в» – 0, «г» – 0;
4. «а» – 0, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;
5. «а» – 0, «б» – 6, «в» – 0, «г» – 0;
6. «а» – 2, «б» – 1, «в» – 0, «г» – 4, «д» – 6;
7. «а» – 3, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;
8. «а» – 2, «б» – 6;
9. «а» – 3, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;
10. «а» – 6, «б» – 3, «в» – 1, «г» – 0;
11. «а» – 6, «б» – 6, «в» – 0, «г» – 0, «д» – 0;
12. «а» – 3, «б» – 0, «в» – 6, «г» – 0;
13. «а» – 2, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;

До 63 баллов – ваш образ жизни, ваше окружение научили вас быть кое в чем организованными. Организованность то проявляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. постарайтесь проанализировать свои действия, расходы времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозреваете в настоящее время.

От 63 до 71 балла – вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Вам следует присмотреться внимательнее к самоорганизации, улучшить ее.

От 72 до 78 баллов – вы – организованный человек. Единственное что можно вам посоветовать – не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть вам не кажется, что вы достигли предела. Организация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

Тест «КАКОЙ ВЫ ПСИХОЛОГ?»

В разделе 6.4 рассматривается имидж руководителя, в том числе его профессиональная часть. Понимание психологии людей является важной составной частью профессионализма менеджера. Данный тест позволяет определить уровень психологической подготовки.

Предлагается выбрать в каждом вопросе один из сформулированных *вариантов ответа*.

1. По вашему, те, кто всегда придерживается правил хорошего тона:
 - а) вежливы, приятны в общении;
 - б) строго воспитаны;
 - в) просто скрывают свой истинный характер.
2. Вы знаете супружескую пару, которая никогда не ссорится.
 - а) Они счастливы;
 - б) равнодушны друг к другу;
 - в) у них нет доверия друг к другу.
3. Вы впервые видите человека, и он сразу начинает рассказывать вам анекдоты. Вы решите, что он:
 - а) остряк;
 - б) он чувствует себя неуверенно и таким образом пытается выйти из этого неприятного состояния;
 - в) хочет произвести на вас приятное впечатление.
4. Вы говорите с кем-то на интересную тему, ваш собеседник сопровождает разговор жестикуляцией. Вы считаете, что он:
 - а) волнуется;
 - б) неискренен.
5. Вы решили лучше узнать кого-либо из своих знакомых. Считаете, что необходимо:
 - а) пригласить его в какую-либо компанию;
 - б) понаблюдать его в деле.
6. Кто-то в ресторане дает большие «чаевые». Вы убеждены:
 - а) он хочет произвести впечатление;
 - б) ему нужно расположение официанта;
 - в) это от щедрости души.
7. Если человек никогда не начинает разговор первым, вы считаете:
 - а) он скрытничает;
 - б) он слишком робок;
 - в) он боится быть непонятым.
8. По вашему мнению, низкий лоб человека означает:
 - а) глуповатость;
 - б) упрямство;

- в) нельзя сказать о человеке что-либо конкретное.
9. Что вы думаете о человеке, который никогда не смотрит другим в глаза:
- а) у него комплекс неполноценности;
 - б) он неискренен;
 - в) он слишком рассеян.
10. Представьте ситуацию: человек с высоким достатком всегда покупает дешевые вещи. Вы думаете:
- а) он бережлив;
 - б) он скромн;
 - в) он скряга.

Ключ к тесту

Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим «ключом»:

- 1. «а» – 2, «б» – 4, «в» – 1;
- 2. «а» – 2, «б» – 1, «в» – 4;
- 3. «а» – 1, «б» – 2, «в» – 4;
- 4. «а» – 4, «б» – 1;
- 5. «а» – 1, «б» – 2;
- 6. «а» – 4, «б» – 2, «в» – 1;
- 7. «а» – 2, «б» – 4, «в» – 1;
- 8. «а» – 1, «б» – 2, «в» – 4;
- 9. «а» – 1, «б» – 4, «в» – 2;
- 10. «а» – 4, «б» – 2, «в» – 1.

35 и более баллов – вам очень легко составить мнение о человеке. Вам достаточно посмотреть на кого-либо, и вы уже знаете, что он за «птица». Кроме того, вы можете сразу же сообщить ему свое мнение, так как убеждены, что не ошиблись. Но даже если это и так, поразмышляйте: разумно ли говорить каждому, что вы о нем думаете? Этим вы вряд ли что-то измените, скорее вызовете раздражение. Или вы хотите показать, что вас никто не сможет «водить за нос»? Но это не самый разумный выход.

От 26 до 34 баллов – вы умеете объективно оценивать ситуации и окружающих. У вас действительно есть «нюх» на людей, и для вас не составит сложности угадать характер человека. Из вас вышел бы отличный психолог. Вы не позволяете себе принимать на веру

чужое мнение. Предпочитаете сами убедиться, каков человек, которого вы оцениваете. Это очень хорошее качество для педагогов и руководителей. И если вы поймете, что ошиблись, то не побойтесь признать это.

От 16 до 25 баллов – вы, как правило, не бываете уверены в своем мнении, ваша наблюдательность притупляется и все это в конце концов может привести к тому, что вы вообще не сможете сформулировать свое собственное мнение. Попробуйте хоть раз по-своему оценить другого человека.

15 и менее баллов – вы нередко готовы поверить кому бы то ни было. Вы чрезвычайно доверчивы и судите о людях лишь по внешним признакам. Когда же впоследствии оказывается, что ваша оценка была совершенно ошибочна, вы изумляетесь и расстраиваетесь. Вас ждут ошибки, которые вы совершаете по одной и той же причине – из-за неверной оценки людей.

ТРЕБОВАНИЯ К ТВОРЧЕСКОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ

Соблюдение управленческих требований и принципов позволяет добиться конструктивности в работе с подчиненными, создать позитивный психологический климат в коллективе, что будет способствовать эффективности производственной деятельности. Можно выделить шесть основных требований и шесть принципов.

1. Мыслить *масштабно*, широко, системно и комплексно, видя одновременно развитие своей организации на большую перспективу, не упуская сиюминутных дел и задач.

2. Быть *демократичным* и коллегиальным, поощряя творческую инициативу своих подчиненных, но одновременно и авторитарным с демагогами и лодырями.

3. Быть *готовым к риску*, который базируется на взвешенном анализе возникающей проблемы, способным не только полагаться на интуицию и практический опыт, но и на зрелый, а при необходимости и научно обоснованный расчет.

4. Быть *деликатным* и добрым, но не добреньким, масштабным с точки зрения социальных запросов людей, но и на зрелый научно обоснованный расчет.

5. Опирается на *научный подход*, передовой опыт в решении вновь возникающих задач, знать и изучать не только причины удач, но тщательно анализировать причины поражений.

6. Умело и грамотно применять в своей повседневной деятельности следующие *управленческие принципы*:

Принцип инструкции. Управлять предпочтительно с помощью правил, инструкций и традиций, а не приказов и распоряжений.

Принцип близости. Вопросы должны решаться как можно ближе к тому уровню, на котором они возникли.

Принцип оперативности. Руководитель должен оперативно реагировать на происходящее, чтобы подчиненные постоянно ощущали, как их действия анализируются и оцениваются руководителем.

Принцип терпения и воспитания. Во взаимоотношениях с подчиненными руководитель должен проявлять бесконечное терпение, вникать в обстоятельства, уметь взглянуть на ситуацию глазами подчиненного. Руководитель должен постоянно воспитывать подчиненных – словом и делом, а также личным примером.

Принцип делегирования. Делегирование полномочий продуктивно только тогда, когда сочетаются дополнительные права и ответственность. При этом общая управленческая ответственность всегда остается за руководителем.

Принцип ответственности. Работник должен отвечать только за то, на что он в состоянии реально влиять. В противном случае он внутренне снимает с себя всякую ответственность.

Нарушение управленческих требований и принципов приводит к нежелательным последствиям, разрушению психологического климата в коллективе.

Учебное издание

ВОЛОДЬКО Владимир Фёдорович

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

В 2 томах

Том 2

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

В авторской редакции

Технический редактор Д.А. Исаев

Компьютерная верстка В.Ф. Володько

Подписано в печать 10.11.2011.

Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.

Отпечатано на ризографе. Гарнитура Таймс.

Усл. печ. л. 24,06. Уч.-изд. л. 18,82. Тираж 500. Заказ 901.

Издатель и полиграфическое исполнение:

Белорусский национальный технический университет.

ЛИ № 02330/0494349 от 16.03.2009.

Проспект Независимости, 65. 220013, Минск.